



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE GOBIERNO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

Código: GCN-M007

Versión: 01

Vigencia desde:
26 septiembre de 2022

Control de cambios

Versión	Fecha	Descripción de la modificación
01	26 de septiembre de 2022	Creación del documento

Método de Elaboración	Revisa	Aprueba
El presente documento se construyó en mesas de trabajo con los integrantes del Laboratorio de Innovación GOLAB de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Garantía de Derechos, con el apoyo del equipo de Gestión de Conocimiento y Observatorios de la Oficina Asesora de Planeación.	Yamile Espinosa Galindo Promotor de Mejora – Profesional Oficina Asesora de Planeación Ángela Patricia Cabeza Morales Profesional de revisión de normalización de la OAP	Gabriel Felipe Angarita Serrano Jefe de la Oficina Asesora de Planeación – Líder del proceso Gestión del Conocimiento Aprobado por caso HOLA 267765

Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. RESPONSABLE.....	4
2. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. ¿Qué es la innovación?	5
2.2. ¿Qué tipos de innovación existen?.....	6
2.3. Innovación pública.....	7
2.4. Innovación social.....	9
2.5. Concepto de Laboratorio	10
2.6. Glosario.....	11
2.7. Siglas	13
2.8. Ejemplos nacionales.....	14
2.9. Ejemplos internacionales.....	15
2.9.1. I-Lab (Estados Unidos)	15
2.9.2. LabHacker (Brasil).....	16
2.9.3. Laboratorio de Gobierno (Chile)	17
2.9.4. Behavioural Insights Team (Reino Unido).....	18
2.9.5. The Innovation Lab (Reino Unido):.....	18
2.9.6. Design Policy Lab (Italia):.....	19
3. JUSTIFICACIÓN.....	20
4. OBJETIVOS.....	22
4.1. Objetivo General	22
4.2. Objetivos específicos	22
5. ALCANCE Y PRINCIPIOS.....	23
6. FUNCIONES DEL LABORATORIO	24
7. CICLO DE INNOVACIÓN.....	24
8. SERVICIOS	26
8.1. Inspira.....	26
8.2. Repiensa	26
8.3. Conecta.....	27
9. COMPONENTES DEL LABORATORIO.....	27
9.1. Recurso Humano.....	28
9.2. Perfiles	28
9.3. Recurso tecnológico.....	30
9.4. Recurso financiero.....	30
9.5. Capacidad instalada y otros.....	30
9.6. Metodología.....	31
9.7. Resultados y productos.....	31
9.8. Medios de difusión	31
10. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES OPERATIVAS.....	32
11. ARTICULACIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN	34
11.1. Participación en el proceso Gestión del Conocimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
11.2. Riesgos de las actividades del laboratorio y sus controles.....	34
11.3. Controles de medición y seguimiento	34
12. VINCULACIÓN del laboratorio CON LA ESTRUCTURA DE la PLANeación estratégica de la sdg.....	35
13. DOCUMENTOS RELACIONADOS	35

Nota: “Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto se considera “Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE GOBIERNO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Código: GCN-M007

Versión: 01

Vigencia desde:
26 septiembre de 2022

Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

13.1.	Documentos internos	35
13.2.	Normatividad Vigente.....	35
13.3.	Documentos externos.....	36

Nota: “Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto se considera “Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”



INTRODUCCIÓN

Los gobiernos enfrentan el reto de satisfacer expectativas que los ciudadanos tienen frente a muchos desafíos públicos que se desarrollan en entornos de alta incertidumbre y complejidad. Los entornos son cambiantes, por lo que las sociedades deben diseñar sistemas de gobierno que propendan por entidades públicas que puedan diseñar soluciones que se alejen de la forma tradicional de resolver problemas y hagan uso de la creatividad, los datos, la experimentación, el trabajo interdisciplinar y el diseño basado en el usuario. Hacer uso de estos elementos consigue que los problemas que han aquejado a los ciudadanos por mucho tiempo se solucionen y se generen estrategias para ajustar la intervención pública si llegara a ser necesario.

Teniendo en cuenta esta necesidad, la Alcaldía Mayor de Bogotá, en el Plan de Desarrollo Distrital (2020-2024) “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI” en el propósito “Construir Bogotá - Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente” reconoce como el logro número 30 de Ciudad el “Incrementar la efectividad de la gestión pública distrital y local”, identificando el programa estratégico número 15 “Gestión pública efectiva, abierta y transparente”. Este programa incluye como una de sus metas estratégicas, “Un (1) modelo de Gobierno Abierto diseñado e implementado bajo los pilares de transparencia, participación y colaboración e innovación pública”. En este sentido, la Secretaría de Gobierno, dentro del proyecto de inversión 7803 “Desarrollo de la Participación Digital e Innovación Social para una Nueva Forma de Gobernabilidad en Bogotá” cuya línea estratégica “Gestión pública efectiva, abierta y transparente” y programa “Gobierno Abierto”, es llamada a diseñar e implementar estrategias y metodologías que incorporen nuevas formas de trabajo centradas en la innovación, con las que logre vincular a sus colaboradores en procesos permanentes de cambio y mejoramiento, así como convocar a la ciudadanía a convertirse en agentes de movilización social y dar cumplimiento a la meta 423 del Plan de Desarrollo Distrital que indica “Implementar un (1) Laboratorio de Innovación Social sobre Gobernabilidad Social, Derechos Humanos y Participación Ciudadana”.

Por lo anterior, el presente Manual expone cuál es el objetivo del Laboratorio de Innovación de la Secretaría Distrital de Gobierno y cuáles son los objetivos específicos que pretende alcanzar en el nivel central y en las alcaldías locales. También, cuáles son las funciones que tiene y los servicios que presta, que constituyen la estrategia con la que conseguirá estos objetivos.

1. RESPONSABLE

Subsecretario(a) para la Gobernabilidad y Garantía de Derechos
Jefe(a) Oficina Asesora de Planeación



2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. ¿Qué es la innovación?

El primero en establecer el concepto de innovación en las organizaciones fue el economista Joseph Schumpeter (1934) en obra “La teoría del desenvolvimiento económico”, definiéndose como “la comercialización de todas las nuevas combinaciones sobre la base de la aplicación de nuevos materiales y componentes, la introducción de nuevos procesos, la apertura de nuevos mercados, o la introducción de nuevas formas organizativas” (Schumpeter 1939: 86 Citado por: INAP, 2013). Por supuesto, y pese a que es fundamental partir de esta definición, la visión aquí planteada por Schumpeter da cuenta de un concepto de innovación que responde a las lógicas de la empresa privada y del desarrollo de un modelo de negocio privado.

A partir de allí se va moldeando este concepto y se pueden encontrar diferentes definiciones que buscan dar cuenta de lo que significa la innovación. Porter define la innovación en sentido general, “a fin de incluir en ella tanto las mejoras en la tecnología como los mejores métodos o formas de hacer las cosas” (Porter, 1991. Citado por Blacutt, 2021. pp. 7). Para Nightingale, la innovación “es el proceso que lleva a una invención, descubrimiento o conocimiento sobre un nuevo dispositivo, proceso o sistema a su primera aplicación comercial exitosa. Como tal, puede aplicarse a nuevos productos, procesos y servicios, a nuevos mercados, a nuevas fuentes de suministro y a nuevas formas de organización” (Nightingale. Citado por: Augier y Teece, 2018, pp. 734).

Para la OCDE (2018), “una innovación es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)” (OCDE y Eurostat, 2018 pp. 22). Drucker (2021) por su parte sugiere que la innovación es sistemática y “consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos, (los cambios) pueden ofrecer para la innovación social o económica” (Drucker, 1985. Citado por Blacutt, 2021, pp.5).

Sus características básicas son las siguientes:

1. Está centrada en los seres humanos: La innovación es antropocéntrica y el objeto de las soluciones que se diseñan siempre son los seres humanos, por lo que la empatía se convierte en un elemento fundamental en la etapa de investigación y lo que se busca es acercarse de la mejor forma posible a los usuarios o beneficiarios que tienen el dolor/problema/necesidad para conocer qué piensan o sienten, cuáles son sus expectativas y frustraciones, qué esperan y cómo ven la solución del problema (Brown, 2008).
2. Requiere siempre de la co-creación: la innovación nunca ocurre a partir de una única persona. Además de requerir de equipos de personas que la hagan posible, busca siempre, en palabras de Tim Brown, “sacar el diseño de las manos de los diseñadores, y entregarlo a los beneficiarios” (2009) para que sean las mismas personas que tienen el problema, las que puedan proponer cuáles son las mejores soluciones. Esto indica que el proceso co-creativo es un proceso que invita a la participación.
3. Es importante la multidisciplinariedad: uno de los requisitos de la innovación es tener equipos multidisciplinarios. Esto permitirá salir de los lugares comunes e idear soluciones diferentes a las que siempre se llega. Permitirá – en la lógica de la administración pública – dejar de proponer ferias y capacitaciones para



resolver todos los problemas de política pública. Las percepciones que se logran desde las diferentes disciplinas hacen que el proceso de ideación de soluciones sea más rico y permita llegar a soluciones realmente innovadoras (Brown, 2009).

4. Debe ser aceptada por el beneficiario/cliente/usuario: retomando la primera característica y teniendo en cuenta que el diseño de soluciones está centrado en los seres humanos, una innovación no es una innovación si no es recibida, aceptada y puesta en uso por parte del beneficiario/cliente/usuario para el que fue diseñada (Brown, 2008). Una idea por sí sola no es innovación y un prototipo tampoco lo es si en el testeó el usuario no recibe la solución y la usa para resolver su dolor, problema o necesidad.

2.2. ¿Qué tipos de innovación existen?

En términos generales, es posible clasificar la innovación desde dos tipologías: aquella que mide la magnitud o intensidad del cambio; y aquella que está relacionada con su naturaleza a la hora de ser aplicada.

Respecto a la intensidad del cambio, la innovación puede ser radical o incremental. La innovación radical es una innovación que introduce cambios de manera inesperada y estos rompen el estado actual de las cosas (González, sf.). Un ejemplo de esto en el sector público fue el momento en el que se introdujeron por primera vez los servicios de administración electrónica para la atención de ciudadanos. Tradicionalmente se atendía al ciudadano únicamente de manera presencial y dar la opción de atenderlo o de que pudiera hacer algunos trámites de manera virtual rompió con las dinámicas establecidas en la administración. Para que este tipo de innovación pueda ocurrir, es necesario que existan antes procesos de investigación y desarrollo (I+D) por lo que el proceso anterior a la innovación toma más tiempo.

Por su parte, la innovación incremental introduce cambios de manera paulatina y generalmente son cambios relacionados con optimización y mejoras en los productos o procesos que ya existen (González, sf.). La innovación incremental responde a la pregunta ¿cómo podemos hacer lo que hacemos de mejor manera? Por ejemplo, se presenta cuando se valoran los procesos y procedimientos y se introducen cambios que mejoran la forma de hacer las cosas. No se trata de cambiar por cambiar puesto que, como se verá más adelante, no todos los cambios son innovaciones, se trata de hacer un proceso consciente y paulatino en donde se generen procesos de ideación, prototipado y testeó que permitan lograr estos cambios. A diferencia de la innovación radical, la innovación incremental no requiere de procesos de I+D (investigación y desarrollo).

La innovación abierta (OI) se propuso a principios del siglo XXI como una estrategia para ayudar a las empresas a maximizar los rendimientos de sus inversiones en innovación. Al reconocer que el conocimiento valioso está ampliamente distribuido en la sociedad, alienta a las organizaciones a dirigir y aprovechar intencionalmente los flujos de conocimiento a través de las fronteras organizacionales para encontrar nuevas fuentes de innovación y nuevos caminos para comercializar las innovaciones. Fue adoptado rápidamente en la práctica y estudiado por investigadores que buscaban explicar cómo y cuándo dichas prácticas mejoran el desempeño de la empresa (Chesbrough y Bogers 2014).

Más recientemente, los investigadores han demostrado cómo la innovación abierta se basa y contribuye a otras áreas de investigación, particularmente en la estrategia de innovación (West et al. 2014) (Citado por Augier y Teece, 2018, pp. 1157). En su primer libro sobre innovación abierta, Henry Chesbrough definió la innovación abierta como un paradigma en el que "las empresas pueden y deben utilizar recursos externos, así como ideas internas, y caminos internos y externos hacia el mercado" (Chesbrough 2003: XXIV) (Citado por Augier y Teece, 2018, pp. 1158).



Las instituciones que aplican la innovación abierta cuentan con características como: la fluidez de nuevas fuerzas; nuevos espacios de articulación; una cultura construida sobre la base del paradigma digital y de las redes; la promoción de la creatividad y la creación conjunta y, por último, la innovación vista para los ciudadanos (Ramírez, 2012).

Por su parte, la innovación cerrada describe cómo las empresas auto desarrollan sus competencias de I+D (Panagopoulos. Citado por Augier y Teece, 2018. pp. 250). La ventaja obvia de la innovación cerrada es la velocidad a través de la cual una empresa puede incorporar su propia tecnología en un producto final, sin obstáculos exógenos como negociaciones de licencia, múltiples propietarios y usuarios de una tecnología, y las disputas legales que pueden surgir, a veces inesperadamente, cuando la empresa no es la única propietaria y desarrolladora de su tecnología. (Panagopoulos. Citado por Augier y Teece, 2018. pp. 250)

2.3. Innovación pública

Con la transformación de los modelos de gestión pública, las administraciones públicas han enfrentado cambios contundentes en sus formas organizativas, procesos, procedimientos, funciones, objetivos y metas. La acelerada transformación del mundo globalizado y las posibilidades de intercambio de información, han creado nuevas demandas de ciudadanos cada vez más exigentes con los resultados de la gestión, y por ende nuevos retos en la gestión de lo público, pues las formas tradicionales de hacer las cosas -correspondientes a un modelo burocrático – ya no solo no son suficientes, sino que no responden a los parámetros de eficiencia, efectividad, participación y transparencia que cada vez más se exigen en la prestación de servicios públicos y la formulación de políticas públicas para resolver los dolores de los ciudadanos.

En este orden de ideas, el surgimiento de nuevos paradigmas como la gobernanza y el gobierno abierto para responder a estas necesidades y retos, permitieron la llegada de nuevas tendencias y la implementación de nuevas alternativas para generar respuestas. Como muestra de ellos, el 22 de mayo de 2019 fue adoptada la Declaración sobre Innovación en el Sector Público por 35 países miembros de la OCDE (la declaración puede ser consultada en <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Declaraci%C3%B3n-Espanol.pdf>). Esta “tiene como propósito legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones del sector público y en el trabajo diario de los servidores públicos (...) articulando una posición compartida para los gobiernos en cómo apoyar, mejorar, expandir la innovación para alcanzar una variedad de desafíos y para tomar ventaja de nuevas oportunidades” (OCDE, 2019). Colombia por su parte suscribió la declaración el 26 de noviembre de 2019.

Los nuevos retos que se imprimen a las administraciones públicas han derivado en nuevas responsabilidades y tareas que implican una constante reorganización de los procesos para evitar afectar la respuesta que se entrega a la ciudadanía. En este sentido, se hace necesario hablar de innovación pública entendida como la incorporación de sistemas de información y nuevos procesos para la toma de decisiones que sean mucho más abiertos, que permitan la participación ciudadana, la introducción de una nueva gestión pública flexible que se adapte a las nuevas demandas, garantizando la transformación, mejora o creación de un nuevo producto o proceso que vaya más allá de lo tecnológico (INAP, 2013).

Por esta razón, la innovación debe ser colaborativa y participativa, generar nuevos conocimientos que permitan a los funcionarios públicos ser más dinámicos y salirse de lo tradicional (Arroyo, 2017). Este concepto va encaminado a definir cómo se puede impactar positivamente la forma en que se generan respuestas y se genera valor público a la ciudadanía a través de herramientas que deben ser vistas como un



Manual del Laboratorio de Innovación
GOLAB

medio y no como un fin, dar respuesta a un dolor, oportunidad, necesidad o problema de los seres humanos. Asimismo, debe revitalizar el sector público, hacerlo más proactivo, eficiente y empático, orientado a abordar los retos públicos, lo que deriva en la necesidad de crear nuevas estructuras y prácticas al interior de la Administración, enfocadas en crear una cultura que propicie la innovación. Y nuevas capacidades en los servidores públicos de forma que cuenten con las herramientas para generar nuevas formas de aproximarse a la ciudadanía y a la materialización de políticas públicas. (Departamento de Economía y Asuntos Sociales, 2006)

Teniendo esto claro, vale la pena profundizar en una tipología de la innovación que es bastante común en la innovación pública: la innovación abierta y la innovación cerrada, pues comúnmente se percibe a la administración pública desde una organización regida por estructuras tradicionales, jerarquizadas, rígidas y cerradas. Sin embargo, el cambio de paradigma mencionado anteriormente y que ha dado origen a un Modelo de Gestión de Gobierno Abierto, se apuesta por construir estructuras dinámicas, flexibles y participativas, centradas en las personas y sus necesidades, en donde puedan participar activamente en la toma de decisiones públicas (Arroyo, 2017).

En este sentido, para que una innovación sea abierta debe darse una apertura gubernamental, en donde la rendición de cuentas y la participación ciudadana estén presentes en todos los procesos públicos. De acuerdo con la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, los ciudadanos deben involucrarse en iniciativas que tengan en cuenta el interés general, promoviendo una cultura igualitaria mediante el trabajo colaborativo y en red (Arroyo, 2017). Así, y con el propósito de construir un nuevo Estado, la innovación abierta cuenta con un importante rol, en donde hace énfasis en usar la creatividad de redes externas para ampliar el alcance, velocidad, calidad y adecuación de los esfuerzos con el objetivo de hacer entrega de mejores servicios, permitiendo innovar y generar nuevas ideas en el ámbito público (Arroyo, 2017).

La innovación cerrada en lo público por su parte está basada en instituciones que cuentan con una jerarquía burocrática, cerrada y vertical, con una ética diferente, la cual se aleja de brindar la oportunidad de que los ciudadanos participen activamente. Este tipo de innovación no es colaborativa, no cuenta con un trabajo en red que tenga el verdadero alcance ni ningún proceso de cambio de la estructura gubernamental que esté encaminado en crear espacios de participación pública y generar confianza en la ciudadanía para que colabore y participe junto a las entidades públicas (Arroyo, 2017).

Autores como Hamel y Labarre (como se citó en Ramírez, 2012) plantean que la innovación cerrada va ligada a aferrarse a modelos organizativos y de gestión comúnmente llamados “Gestión 1.0” que cuentan con prácticas burocráticas que no permiten cambios, si no, adherirse continuamente a un mismo sistema y/o estructura. Los miembros de estas entidades, especialmente de alto rango, subestiman el pensamiento no convencional, no alientan a la transparencia, no toman la iniciativa y no dan espacio para la experimentación (Ramírez, 2012).

Teniendo esto claro, es importante entender que, pese a que hoy se apunta al desarrollo de la innovación pública dentro de las entidades públicas, y como se ha visto, al desarrollo de habilidades y una cultura de innovación para los servidores públicos, existen algunas barreras para la innovación pública que entorpecen o demoran el desarrollo de dicha cultura y la adaptación de la Administración Pública a lo que hoy exige el Gobierno Abierto.

Según el informe de barreras a la innovación pública presentado por el DNP (2020), estas barreras hacen alusión a la atomización y el desconocimiento de la normatividad, es decir a la dificultad y dispersión de una



normatividad que no fomenta con claridad el diseño e implementación de proyectos de innovación. A su vez, las bajas capacidades y habilidades en el sector público, así como la falta de capacidades entre sus líderes y empleados, no favorecen un proceso de colaboración abierta, de iteración, de involucramiento activo del usuario, de visualización, prototipado, prueba o experimentación, propios de la innovación pública, y que hoy se requieren para materializar la transparencia, rendición de cuentas y participación incidente de la ciudadanía (DNP, 2020).

Asimismo, y de acuerdo con lo expuesto por Mulgan y Albury (2003) es posible identificar como barrera la existencia de altas cargas administrativas, y a una ausencia de tiempo que impide la generación de espacios para pensar en hacer las cosas de forma diferente o innovar para ser más efectivos en términos de tiempo y costos. Sumado a esto, se encuentran barreras como los presupuestos a corto plazo, la baja planificación por las presiones diarias que exigen resultados inmediatos y los escasos premios e incentivos para innovar (Cienfuegos y Vera, 2019; 10). Además, según Mulgan y Albury (2003), la cultura de aversión al riesgo sería también una variable presente en las organizaciones públicas, aspecto que influiría directamente como barrera a la innovación, al no propiciarse escenarios de experimentación y aprendizaje que dinamicen la cultura de la innovación (Cienfuegos y Vera, 2019; 10).

Ahora bien. ¿Cómo se ve afectada la innovación pública por dinámicas coyunturales como el COVID-19? El impacto de la pandemia ratificó la importancia de no solo mantener, sino también construir relaciones entre los diferentes actores que confluyen en la toma de decisiones para generar estrategias que permitan entender al ciudadano a partir del nuevo contexto y explorar alternativas que fomenten la innovación para dar soluciones centradas en sus necesidades. Por esta razón, se empezó a dar mayor relevancia a los espacios de colaboración entre actores —sector público, privado, academia, cooperación internacional, ciudadanos— que han demostrado ser escenarios útiles y propicios para que las ideas surjan desde diferentes esquinas y combinen distintas perspectivas, lo que, a la luz de la literatura, se ha denominado un enfoque de “Abajo hacia arriba” (DNP, 2021). Esa perspectiva tiene el objetivo principal de aprovechar la acción e inteligencia colectiva; es decir, la capacidad de los individuos, grupos y organizaciones sociales para responder en conjunto a desafíos actuales dando espacio a nuevas formas de articulación entre la sociedad y el Gobierno (CEPAL, s.f., como se citó en Departamento Nacional de Planeación, 2021).

De igual forma, se evidenció que aquellos países que cuentan con ecosistemas de innovación más maduros y capacidades institucionales más desarrolladas son los que fueron capaces de dar respuestas a la crisis de manera más veloz y contundente (BID, 2020 pp.3). En este orden de ideas, en el contexto de pandemia salió a la luz la importancia de la Ciencia, Tecnología e Innovación en la agenda pública de los Gobiernos, como puntos claves que aportan valor y aceleran el proceso para dar solución a problemas que están enfrentando los ciudadanos. Sin embargo, no ha sido una prioridad en todos los países, por lo que es vital fomentar a partir de la innovación pública, gobiernos más efectivos y resilientes, cuyas propuestas de políticas puedan tener mayor impacto y permitan redefinir prioridades a la luz de las lecciones que está dejando la crisis generada por el COVID-19 (DNP, 2021, pp. 19).

2.4. Innovación social

El término innovación social ha sido muy usado desde el inicio del siglo XXI por grupos de investigadores, organizaciones sin ánimo de lucro y gobiernos que lo han puesto en su agenda y lo han presentado como algo nuevo. Sin embargo, el término se ha usado desde comienzos del siglo XIX. Hasta 1960 se puede distinguir un grupo de teóricos sociales del cambio que entendían la innovación social como cambio social y a partir de 1970 los científicos sociales han analizado cómo los resultados tienen relación con los medios usados para



llegar a ellos. Algunos, como Jessop et all. (2013), consideran que hay que tener en cuenta las dos aproximaciones y ver cómo se da una dinámica de cambio social en la que determinados medios producen ciertos resultados.

Según Godin (2012), en la actualidad cuando se habla de innovación social se hace referencia a las alternativas que se generan de las soluciones tradicionales o establecidas para los problemas o necesidades sociales. Y esta definición ha llegado a contrastar con aquella que ve la innovación como algo tecnológico. Estas alternativas deben tener tres características: a) la satisfacción de necesidades humanas, b) la transformación de las relaciones sociales y c) el empoderamiento de los ciudadanos (Moulaert et all. 2013). Así, la innovación social implica acciones colectivas y transformación social que se logra al cambiar la forma en la que se inician los cambios: ya no son de arriba hacia abajo sino de las bases y ciudadanos (creativos y participativos) hacia los que toman las decisiones públicas.

Innovación social, según Phills, Deiglmeier y Miller (2008), es una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad, la innovación social al igual que la innovación en general se enfoca también en un producto, proceso de producción o tecnología. También puede ser un principio, una idea, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos; se considera innovación verdaderamente social sólo si la balanza se inclina hacia el beneficio para la sociedad o reducción de costos para la ciudadanía, en lugar de ganancias para las empresas (generar algo más que valor financiero). Según estos autores, dada la complejidad de los problemas sociales, el carácter social lo detectan tanto el gobierno, como las organizaciones no gubernamentales, lucrativas y no lucrativas. Las organizaciones sin fines de lucro y el gobierno necesitan aprender de la gestión empresarial; el gobierno y las empresas necesitan de la experiencia en problemas sociales que poseen las organizaciones sin fines de lucro; y las empresas al igual que organizaciones sin fines de lucro necesitan acercarse a los gobiernos para contribuir en la creación de políticas públicas. Estas alianzas son básicas para generar innovaciones sociales e inversiones socialmente responsables, que incluso puedan llegar a ser rentables. Asimismo, aunque pueda existir un debate sobre el carácter social de las innovaciones, hay consenso sobre lo que constituye una necesidad social y la importancia de los objetivos sociales, es decir, la preservación del medio ambiente, la mejoría de salud, la educación y la justicia, entre otros.

2.5. Concepto de Laboratorio

La Real Academia de la lengua española define la palabra “Laboratorio” como el “Lugar dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos y trabajos de carácter científico o técnico”.

En ese sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo define los laboratorios de innovación pública como espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno. Paonessa, L. (2022, 5 julio).

No es un secreto que de un tiempo a esta parte las palabras “Laboratorio” e “Innovación” están de moda, se usan con fines muy diversos, y para experiencias totalmente diferentes. Hay laboratorios de innovación privados, aceleradoras de startups, laboratorios intensivos que solo duran unos pocos días y también hay innovación de todo tipo, la innovación en sí misma no puede ser considerada un valor desde lo público. Por eso, es importante definir qué tipo de laboratorio queremos impulsar y sobre qué tipo de innovación vamos a trabajar. En el caso particular de la Secretaría de Gobierno, el marco conceptual de la residencia de



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

innovación ciudadana, más un trabajo sostenido en territorio, nos llevaron a modelar y definir *GOLAB como un laboratorio permanente de innovación pública, abierta y ciudadana*. · Pública: asumiendo que esta innovación que se impulsa gestionando recursos públicos, no puede ser privatista y extractivista y debe tener como principal objetivo reducir las brechas de desigualdad. Si las políticas de innovación son para mantener el status quo o acrecentar las brechas existentes, allí no hay innovación social. · Abierta: porque cada acción, metodología y tecnología debe seguir los principios de la cultura abierta, ser debidamente documentada, publicada y liberada bajo licencias libres para que otros puedan mejorarla, evitando así la inercia estatal a “reinventar la rueda”, que es cara e ineficiente. Ciudadana: porque la innovación no es exclusiva de los expertos, ni de los científicos, ni de la academia. Todos tenemos saberes que surgen de la propia experiencia y una política de innovación con la ciudadanía en el centro trabaja para que todos podamos ejercer nuestro derecho a innovar e impulsar un laboratorio desde una administración pública sin tener un claro posicionamiento frente a estos temas, puede terminar en trasladar inversión y recursos públicos a proyectos que agranden aún más las exclusiones múltiples que puede generar otro tipo de innovación. Local: porque apuntamos a formular, planear y aplicar un modelo de gobierno para fortalecer la participación, la democracia el gobierno abierto entre las distintas localidades. Lo hacemos mediante la articulación y coordinación de la gestión territorial del nivel central con el local.

2.6. Glosario

- **Co-creación.** Es un proceso flexible, interactivo basado en la colaboración que busca compartir conocimiento y experiencia en el análisis del conjunto de la información y datos para poder contribuir con éxito en el planteamiento de cualquier proyecto, también permite el diseño y desarrollo de propuestas relacionadas con productos, servicios o proyectos, colaborando activamente con los diferentes interlocutores.
- **Facilitación:** La facilitación es un proceso para llegar a un resultado esperado buscando siempre la participación de todos. Este es un proceso que se mueve de un punto a otro con una persona que guía el grupo hacia el objetivo. La facilitación considera que la cooperación entre todos es posible, conveniente y deseable. Valores como equidad, igualdad de oportunidades, comparación y confrontación de ideas, opiniones, adopción de responsabilidades y el compromiso son básicos para lograr una verdadera cooperación.
- **Gobierno Abierto:** Es un enfoque que propone una forma particular de entender los procesos de gobierno, a partir de principios como los de la transparencia y la participación ciudadana. Esta perspectiva se ha construido en años recientes como consecuencia de al menos tres fenómenos observados, una de ellas la globalización, en cuanto a que algunas dinámicas políticas nacionales y locales- están condicionadas por factores que trascienden las fronteras de los Estados; dos el reconocimiento, cada vez más recurrente, de que la gubernamental no es la única esfera legítima y capaz para definir y atender las necesidades crecientemente complejas de las comunidades; y por último la búsqueda de mecanismos político-administrativos alternativos a los tradicionales que fortalezcan la legitimidad de los Estados, más allá de las elecciones. Estos tres fenómenos han llevado, consecuentemente, a una reflexión sobre el modo como debería reconfigurarse el quehacer público y gubernamental; esto es, el actual modelo de gobernanza.¹

¹ Gobierno Abierto. 2022. *Documento Teórico del Modelo de Gobierno Abierto*. [online] Available at: <<http://apertus.org.mx/gobierno-abierto/recursos/modelo-gobierno-abierto>> [Accessed 1 August 2022].



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

- **Hub de innovación:** La palabra "hub" es un anglicismo que tiene como equivalentes los conceptos de "intercambiador", "centro" o "punto de conexión" y "concentrador o nodo". Designa un lugar donde se concentran talentos, ideas e iniciativas y, por tanto, moviliza y genera avances en un determinado sector. Un hub de innovación es un espacio que fomenta la aplicación de metodologías de innovación y el desarrollo de actividades encaminadas al diseño de soluciones innovadoras.
- **Ideación:** Barbieri, Álvarez y Cajazeira (2009) definen la idea como el embrión de una invención, y describen el término como un objeto de pensamiento y de su representación o forma, que puede expresarse por una opinión, punto de vista, noción, conocimiento, o cualquier otro medio capaz de representar la concepción mental de algo concreto o abstracto.
- **Innovación:** Es el proceso de transformar ideas en valor sostenible y ocurre para dar respuesta a un dolor, oportunidad, necesidad o problema de los seres humanos. Innovar también significa romper paradigmas, transformar procesos y maneras de hacer las cosas, emplear nuestros recursos y creatividad para dar con nuevas ideas o nuevas soluciones.
- **Innovación abierta²:** parte de la premisa de que la mejor manera de buscar soluciones globales a problemas globales no es consultar a un equipo de expertos cerrado sino abrir la pregunta a un mayor colectivo de gente, afectada o no, pero sí motivada para ofrecer sus puntos de vista, ideas y aportes. Se trata de dinamizar y generar tormentas de ideas globales para problemas demasiado complejos de resolver internamente. Son entonces las multitudes, las comunidades de Internet, quienes participan de forma voluntaria con su trabajo en esa dirección.
- **Innovación pública:** Son los procesos, productos o servicios, nuevos o mejorados para responder a desafíos colectivos; incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes para lograr una mayor satisfacción ciudadana. (DNP 2020).
- **Innovación social:** Es el proceso de orientar y coordinar acciones que propicien fuentes de transformación a nivel social. También se entiende como el campo que se alimenta de las experiencias, aprendizajes personales, colectivos y organizacionales con el fin de crear estrategias de cambios que no solo den solución a los problemas sociales, sino que se amplía a la solución de las complejidades mismas de la realidad.
- **Iteración:** Del latín "iteratio" es sinónimo de repetición. En el marco de la innovación hace referencia a la repetición de un proceso para observar su efecto y buscar mejorarlo. Tiene como fin, generar un ciclo en el cual un producto o procesos puede modificarse de acuerdo a la evidencia que arroja al ser aplicado. Es una acción fundamental cuando se llega al prototipado de una solución innovadora.
- **Participación Ciudadana:** El artículo 40 de la Constitución Política de Colombia indica que "Todo ciudadano tiene derecho a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político. Para hacer efectivo este derecho puede tomar parte en elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y otras formas de participación democrática". Además de participar a través de los mecanismos constitucionales, la ciudadanía tiene el derecho de participar en todas las decisiones que puedan afectarlo. Por ello, el Estado

² Chesbrough, Henry (2011). Innovación de servicios abiertos. Barcelona: Plataforma Editorial.



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

debe garantizar los espacios y mecanismos para que esta participación se lleve a cabo de manera constante y efectiva.

- **Proceso creativo:** Es un conjunto de etapas ordenadas, con las cuales, mediante el ejercicio de cada una de ellas, podremos desarrollar el pensamiento. Mauro Rodríguez piensa que “la creatividad es un proceso, no es un chispazo o un rayo que de momento pega en la cabeza y como se dice por ahí ‘se nos prende el foco’; más bien es como Picasso solía expresar: la inspiración existe, pero nos tiene que encontrar trabajando. El proceso creativo tiene sus etapas no muy difíciles de comprender si se comentan, pero casi imperceptibles en nuestra realidad por cómo es que nuestro cerebro trabaja”.
- **Producto mínimo viable.** El MVP es la versión mínima de un nuevo producto, e incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. Permite a una empresa o equipo recolectar la mayor cantidad de información validada gracias a sus early adopters para así mejorar el producto lo antes posible, con el fin de lanzarlo a un público más amplio. Eric Ries, creador del método Lean Startup, considera que el producto mínimo viable es uno de los requisitos para que una empresa emergente reduzca el riesgo; además, permite mejorar un proyecto con un nivel alto de innovación.³
- **Prototipo:** Es el primer ejemplar de un producto o servicio que sirve para probar su impacto y efectividad. Es la materialización del proceso de ideación y permite el encuentro con el usuario. Puede ser un artefacto, proceso, experiencia o modelo que permite probar la idea innovadora y recibir retroalimentación por parte del usuario. Es importante. Es importante que un proceso de innovación contemple un prototipado activo, que lleve al diseño de soluciones testeadas y mejoradas.
- **Start ups de interés público:** Es una pequeña empresa de reciente creación, con alto potencial innovador y tecnológico, donde su modelo es escalable y su crecimiento puede ser exponencial. En su traducción del inglés, el término start-up significa “puesta en marcha”. Se puede definir como el periodo inicial de una empresa o el comienzo o arranque de un nuevo negocio. Aplicado al campo de la innovación pública, un startup de interés público es una iniciativa que cumple con las características mencionadas pero que tiene como objetivo el desarrollo de productos, procesos o servicios que benefician los intereses públicos.
- **Valor Público:** Es un nuevo paradigma sobre la forma en la que se deben orientar, diseñar, ejecutar y evaluar las intervenciones gubernamentales. Los paradigmas anteriores proponían que debía existir transparencia en el uso de los recursos y que estos debían conseguir resultados. El paradigma del valor público va más allá, ya que propone que las intervenciones deben generar un beneficio neto social, dados unos costos financieros y de otro tipo (como pérdida de libertad) que asumen los ciudadanos por esa intervención.

2.7. Siglas

- CONPES Consejo Distrital de Política Económica y Social
- DNP Departamento Nacional de Planeación
- EIP Equipo de Innovación Pública
- GOLAB Laboratorio de Innovación de la SDG.

³Sordo, A., 2022. MVP: qué es el producto mínimo viable, cómo hacerlo y ejemplos. [online] Blog.hubspot.es. Available at: <<https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>> [Accessed 1 August 2022].



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

- PND Plan Nacional de Desarrollo
- SDG Secretaría Distrital de Gobierno.
- IBO Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá

2.8. Ejemplos nacionales

El gobierno colombiano ha dado pasos gigantes en la promoción y fortalecimiento de la innovación en el sector público. Colombia se suma a un esfuerzo global de muchos Estados por transformar la forma en que se diseñan, implementan y evalúan servicios y políticas públicas, para que estén no sólo en mayor sintonía con la ciudadanía respecto de sus demandas, sino que, también, promuevan mayores espacios de legitimidad de la función pública, así como una eficiencia de los recursos públicos. Es así como el gobierno colombiano se sitúa en grupo pionero a nivel global junto a los gobiernos de Argentina, Brasil, Chile, Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y Singapur, por sólo mencionar algunos ejemplos, que han tomado decisiones de política para promover y fortalecer la innovación en el sector público de manera institucional a nivel nacional.

Prueba de lo anterior, es que en el año 2015 se creó el Equipo de Innovación Pública (EIP) dentro del Departamento Nacional de Planeación (DNP). Su rol actual es el de habilitar, permitir y dar lineamiento, para que la innovación pública suceda y se potencialice. Fue este equipo el que lideró la construcción del capítulo de innovación pública en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND) ‘Pacto por Colombia, pacto por la equidad’. Este capítulo de innovación dentro del PND, busca impulsar la innovación pública en Colombia a partir de cinco objetivos estratégicos: (1) fortalecer el ecosistema de innovación pública; (2) robustecer las condiciones institucionales para impulsar la innovación pública y remover barreras; (3) promover una mentalidad y cultura afines a la innovación; (4) crear mecanismos de apoyo y financiación para materializar la innovación; (5) gestionar el conocimiento y los aprendizajes para crear valor público. (PND, 2018). Lo anterior resulta particularmente relevante puesto que el gobierno colombiano ha definido que la innovación pública no es solamente aquellas innovaciones y transformaciones que suceden al interior de la gestión pública, sino que tiene que ver con aquellas soluciones que agregan valor a la esfera pública en una dimensión que trasciende las fronteras del actuar del gobierno. El propio EIP ha definido que la “innovación pública va más allá de la innovación en el sector público. Esta se enfoca en combinar la creatividad y la colaboración para entender desafíos públicos complejos y construir nuevas respuestas ante ellos. En los procesos de innovación pública se exploran métodos y herramientas para generar valor público a través de medios más eficientes y participativos que los tradicionales.

Asimismo, la tarea de articular el ecosistema de innovación distrital, se ha venido consolidando a partir de los aportes de los diferentes laboratorios de innovación creados y consolidados por las entidades distritales, en el que se invita a actores de diferentes frentes a sumar esfuerzos para permitirle a la ciudad “identificar oportunidades de trabajo conjunto; acceder a posibilidades de financiación económica; formar parte de una comunidad que busca resolver retos públicos, problemáticas o necesidades a través de la innovación; posibilidad de internacionalización para conectarse con otras ciudades en el mundo pioneras en innovación, emprendimiento y transformación digital, como instrumentos para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad del territorio” (Alta Consejería TIC, 2021-I).

La dinamización del ecosistema distrital de innovación está dada por ocho líneas estratégicas, que se desarrollan gracias al rol articulador que desarrolla IBO. Estas son:



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

- Gestión de los habilitantes de la innovación en el sector público
- Servicios de co-creación, prototipado y experimentación sectorial
- Centro de operaciones (Hub) de innovación abierta para la solución de ciudad e incubación de start-ups de interés público
- Articulación y dinamización del ecosistema de innovación pública
- Incubación y aceleración de proyectos de transformación digital pública, implementación de tecnologías emergentes, y fomento al ecosistema gov-tech
- Compra pública para la innovación
- Experimentación de ciencias del comportamiento y cultura ciudadana para la innovación
- Innovación cívica, gobierno abierto, innovación local y comunitaria, innovación participativa y civic-tech

El rol que se espera que el Laboratorio de Innovación de la SDG juegue dentro de la conformación de este ecosistema, es en el liderazgo de la línea estratégica: Innovación cívica, gobierno abierto, innovación local y comunitaria, innovación participativa y civic-tech, junto con el Laboratorio de Innovación del Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal – IDPAC. Esta línea “se enfoca en el fortalecimiento de la innovación para la resolución de problemáticas locales a través de las juntas de acción comunal y alcaldías locales”. En ese sentido, se potencian iniciativas sociales a través de herramientas innovadoras por medio del prototipado, aceleración de proyectos y desarrollos tecnológicos centrados en las personas” (IBO, 2021).

Para propiciar y fortalecer la relación del Laboratorio con otras iniciativas locales, nacionales, regionales e internacionales, el laboratorio cuenta con una herramienta que arroja los contactos e información principal de estrategias, grupos o equipos y laboratorios de innovación existentes en el ecosistema.

2.9. Ejemplos internacionales

2.9.1. I-Lab (Estados Unidos)

El Innovation Lab —I-Lab— es una iniciativa liderada por la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), activa desde 2007, que tiene como objetivo la promoción de la innovación social como herramienta para aumentar la equidad en América Latina y el Caribe, y usa el diseño como principal herramienta orientada hacia la innovación social, con el fin de “crear puentes entre mundos de problemas y mundos de soluciones”. De acuerdo con I-Lab, se busca desarrollar innovación a través de tecnologías y metodologías colaborativas, con el objetivo de generar un impacto social, generalmente abordando un problema no definido, una demanda no estructurada y/o una solución compleja que requiere un abordaje multidisciplinario.

El laboratorio desarrolló una metodología que permite a los ciudadanos definir y priorizar sus propios problemas y relacionarse con quienes tienen la capacidad, interés y recursos para viabilizar las soluciones: gobiernos, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales. El laboratorio I-Lab valora el conocimiento que pueden compartir los propios ciudadanos sobre sus problemas, de modo que son ubicados en el centro de los procesos de innovación (BID, 2016).

La misión del laboratorio consiste en promover la generación, implementación y difusión de innovaciones de alto impacto social a través de un proceso multidisciplinario y participativo. A partir de lo cual, cuenta con los siguientes principios:



- Incluir: establece como punto central, la demanda social existente por parte de las comunidades afectadas para fomentar su participación en todo el proceso.
- Conectar: promueve la participación de distintos actores interdisciplinarios para conectar los problemas con los conocimientos necesarios que posibiliten el desarrollo de soluciones.
- Articular: fomenta el uso de tecnologías y otras metodologías colaborativas que faciliten democratizar el proceso de innovación.

En cuanto a la metodología del I-Lab, esta consiste en la articulación de múltiples sectores, promoviendo la suma de los esfuerzos de diversos actores para identificar problemas, priorizarlos, generar soluciones, implementarlas, evaluarlas y escalarlas.

2.9.2. LabHacker (Brasil)

El Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil —LabHacker—, creado en 2013, es un espacio que promueve el desarrollo colaborativo de proyectos innovadores por parte de la ciudadanía relacionados al Poder Legislativo de Brasil. El laboratorio busca estructurar una red entre parlamentarios, hackers y sociedad civil que fortalezca la cultura de la transparencia y la participación social, por medio de la gestión de datos públicos.

Aparte de fomentar el desarrollo de aplicaciones digitales para una visualización más intuitiva y simplificada de la información legislativa, LabHacker propicia actividades como “maratones hackers” —hackatones— que abarcan temas innovadores, además de talleres de creación y discusiones con especialistas, parlamentarios, estudiantes de universidades y escuelas públicas, al igual que niños interesados en la tecnología. El laboratorio también administra el portal e-Democracia21, una plataforma web de participación que busca aumentar la transparencia en la actividad legislativa y favorecer la interacción entre los parlamentarios y la ciudadanía (LabHacker, s.f.). Este laboratorio cuenta con cinco pilares teórico-prácticos que se resumen en: participación, transparencia, experimentación, colaboración e inspiración.

En cuanto a algunas de las actividades desarrolladas por este laboratorio, es posible destacar:

- Hackatón Legislativo Mundial (2016): LabHacker coordinó la primera maratón de hackers cívicos y desarrolladores, llevada a cabo en Chile durante 2016, la cual estuvo enfocada en la creación de plataformas y aplicaciones enfocadas en transparencia y participación social en los parlamentos (LabHacker, s/f).
- Nuevo portal e-Democracia (2017): originalmente lanzado en 2009 y posteriormente adaptado a las necesidades del usuario, el portal e-Democracia tiene el objetivo de promover la participación popular en el proceso legislativo, a través de chats, foros, wikis y otras herramientas de la web 2.0 (Equipo del Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados de Brasil, 2016).
- Agenda Participativa (2017): la herramienta fue creada en 2017 para acercar la agenda de votaciones de la Cámara y los deseos de la sociedad, permitiendo que los ciudadanos brinden perspectivas y opiniones sobre los proyectos que deben ser votados por el ente legislativo (LabHacker, s/f).



2.9.3. Laboratorio de Gobierno (Chile)

El Laboratorio de Gobierno, creado en 2014, tiene como objetivo generar una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía por medio de un servicio de consultoría ágil y flexible que permite co-construir soluciones – probadas y validadas – para un problema público, como resultado del trabajo de los equipos de un servicio específico y el Laboratorio de Gobierno.

El laboratorio es pensado como un espacio de transición entre las ideas y la práctica, en donde los problemas más complejos puedan someterse a procesos de experimentación sistemática que facilite la toma de decisiones (Arros Valdivia, 2016). Está compuesto por un directorio, designado por el Gobierno de Chile, asesorado por un grupo asesor experto proveniente de la sociedad civil y compuesto por un equipo multidisciplinario.

La misión principal de este laboratorio es desarrollar, coordinar, facilitar y promover procesos de innovación que permitan una nueva relación de confianza entre ciudadanos, el Estado, sus funcionarios y el sector privado. Para ello, la gestión se realiza a través de tres funciones estratégicas: conectar y movilizar por medio de la creación, y promoción de un ecosistema de actores que trabaje de manera conjunta en torno a agendas de innovación pública; capacitar a los actores del ecosistema, en especial a los funcionarios públicos, con el fin de crear, desarrollar y fortalecer capacidades de innovación; y, por último, explorar y solucionar mediante el apoyo a la creación, experimentación e implementación de soluciones públicas.

En cuanto a metodología, son tres las herramientas que, combinadas, orientan la labor diaria del laboratorio:

- Innovación desde el diseño: con base en el proceso de diseño usado por el Design Council británico —doble diamante—, pero adaptado a herramientas y técnicas especializadas para el diseño de servicios, el modelo cuenta con dos fases principales: en el primer diamante se busca comprender y definir el problema de diseño; y en el segundo, explorar posibles soluciones y considerar su implementación.
- Aprendizaje experiencial: esta herramienta se utiliza en los programas para el desarrollo de capacidades del laboratorio. Se basa en un modelo de aprendizaje en donde el conocimiento es creado a través de la transformación de nuestras experiencias. De modo que, el equipo aprenderá “haciendo”, por medio del diseño de un proyecto de innovación que aborde un reto en específico.
- Emprendimiento e innovación abierta: este método se potencia con dos perspectivas complementarias. Por un lado, la idea de que el financiamiento debe estar orientado a aquellas soluciones que estén alineadas con los objetivos de valor público de las instituciones. Por otro, la metodología de emprendimiento Customer Development. Es por medio de este modelo, que los emprendedores logran descubrir y reafirmar el mercado que han identificado para su producto; metodologías que permiten resolver las necesidades de sus usuarios; los métodos para que sus clientes paguen por sus productos; y los recursos clave para escalar el negocio.

De igual manera, los proyectos desarrollados por este laboratorio en Chile responden a un proceso metodológico compuesto por cinco fases (Laboratorio de Gobierno, s.f.):

1. Explorar: con base en las prioridades establecidas, se realiza una exploración y se define la estrategia y el diseño del proyecto.
2. Formular: mediante un convenio de colaboración, se apunta a la (re)formulación del problema.
3. Desarrollar: una vez definido el problema, se inicia la fase de creación, visualización, comunicación y selección de ideas.



4. Experimentar: luego, se da paso al prototipado para la validación y selección de soluciones.
5. Implementar: por último, tras la prueba piloto y la evaluación, se escala la solución, para su posterior implementación y difusión.

2.9.4. Behavioural Insights Team (Reino Unido)

Conocido por su abreviatura, BIT, es una compañía co-gestionada por el gobierno británico, por la Fundación Nesta y por sus empleados. En sus inicios, destacó como una entidad gubernamental pionera en el uso de las ciencias del comportamiento en el campo de la gestión pública.

Sus objetivos son (Rodríguez, s.f., pp 46):

- Hacer que los servicios públicos sean más eficientes en términos de costos, así como fáciles de utilizar por parte de los ciudadanos.
- Mejorar los resultados introduciendo un modelo más realista del comportamiento humano en la formulación e implementación de políticas públicas.
- Incentivar que las personas lleven a cabo mejores decisiones por y para ellos mismos.

Su marco metodológico principal se denomina EAST (acrónimo de Easy, Attractive, Social and Timely; simple, atractivo, social y a tiempo). Bajo este marco, la metodología del laboratorio se basa en:

- Hazlo simple: método bajo el cual es clave utilizar el poder de las opciones predeterminadas, reducir el esfuerzo requerido para adoptar un servicio y simplificar los mensajes para que haya un incremento significativo de la tasa de respuesta a las comunicaciones.
- Hazlo atractivo: es importante atraer la atención de las personas por medio de imágenes, colores o personalización, de igual forma es clave diseñar recompensas o sanciones para maximizar los efectos.
- Hazlo social: bajo este proceso es esencial mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado, es clave usar el poder de las redes de relaciones sociales con el fin de facilitar la acción colectiva y se deben facilitar los compromisos entre las personas.
- Hazlo a tiempo: contacta a las personas cuando es más probable que sean receptivas, considerar los costos y beneficios inmediatos, además de ser necesario ayudar a las personas a planear su respuesta a ciertos eventos. Una solución que ha dado buenos resultados es promover que las personas identifiquen las barreras que evitan que actúen y desarrollar un plan para contrarrestarlas.

Adicionalmente, bajo el marco EAST es necesario generar un buen entendimiento de la naturaleza y el contexto del problema. Para esto, se tienen en cuenta cuatro etapas: definir el resultado; entender el contexto; construir la intervención; y, por último, evaluar, aprender y adaptar.

2.9.5. The Innovation Lab (Reino Unido):

The Innovation Lab, creado en 2014, hace parte del Departamento de Finanzas del Gobierno de Irlanda del Norte (Reino Unido). Tiene como objetivo fortalecer los servicios públicos a partir de la innovación en términos de transformación e invención. Lo anterior, a través de la promoción de la curiosidad, la creatividad y hacer realidad ideas con el potencial de cambiar los paradigmas establecidos.

Su metodología se denomina I-DEC (iniciales de Innovation through Design, Experimentation and Creativity, innovación a través del diseño, la experimentación y la creatividad). Al estar dirigida a la innovación en el sector público, su objetivo es la facilitación. En este sentido, sus pilares son:



- Valor de la perspectiva del usuario.
- Desarrollo de prototipos.
- Pruebas iterativas.
- Escalado de las soluciones que funcionan.

Con miras a encontrar nuevas formas de abordar los problemas, el laboratorio aplica ciencias del comportamiento, las cuales le permiten alcanzar resultados en otros contextos. En este aspecto, se han enfocado en desarrollar capacidades y competencias en ciencias del comportamiento, con aplicaciones en el sector público de Irlanda del Norte. En resumen, a través de conocimientos de la psicología y de las ciencias sociales, han atendido los problemas del sector público con el fin de influir en el comportamiento de las personas. En el desarrollo de esta perspectiva, destaca la realización de ensayos controlados aleatorios, o experimentos para evaluar la efectividad de las intervenciones (Northern Ireland Department of Finance, s.f.).

Para ello, hacen uso del modelo del doble diamante, que consiste en un mapa visual del mencionado proceso, el cual se divide en cuatro fases: descubrir, definir, desarrollar y entregar. Estas actividades se dividen en dos grandes fases, siendo la primera el proceso de exploración del problema y el segundo el desarrollo de la solución. Cada etapa encarna un ciclo de divergencia-convergencia, partiendo de un problema general, encontrando un problema específico, y finalizando con una solución específica para el reto establecido.

2.9.6. Design Policy Lab (Italia):

Hace parte del Departamento de Diseño del Politécnico de Milán y se enfoca en relación entre diseño y política: con énfasis en la investigación, implementación y evaluación de políticas públicas a través del diseño.

Fue establecido como un centro de investigación y acción, a partir del cual se busca transformar las prácticas tradicionales de hacer políticas, fomentando el diseño de maneras más significativas y con mayor impacto para cambiar la forma en la que se gobierna y se es gobernado. Adicionalmente, pretenden contribuir a la reconstrucción de la relación gobierno-sociedad, incentivando la experimentación en el ciclo de políticas (Design Policy Lab, 2018).

Para ello, recurren a un proceso de diseño basado en tres pilares (Rodríguez, s.f., pp 48):

- Advocate: proveer espacios y promover iniciativas para el involucramiento de todos los actores del ecosistema innovador.
- Influence: a través de la visualización de datos y la evaluación de políticas, influenciar el futuro del diseño de políticas por y para el diseño.
- Engage: transferir el conocimiento recolectado como apoyo a los gobiernos, para desarrollar estrategias futuras para el crecimiento y la innovación.

En este sentido, entre sus actividades se destacan: el apoyo a debates con actores internacionales y locales sobre la innovación en el sector público; la investigación y consultoría a partir de la experimentación; el trabajo con administraciones públicas para el abordaje de retos por medio del diseño, la evaluación y la visualización de datos; y la educación y capacitación para funcionarios públicos, promoviendo un enfoque ligado al diseño para los hacedores de políticas.



3. JUSTIFICACIÓN

El sector público enfrenta actualmente una intensa presión por diferenciarse y satisfacer las crecientes expectativas de sus usuarios mientras busca aumentar su valor público. Este reto se torna mayor al reconocer el carácter ‘retorcido’ (wicked) de los problemas públicos en una coyuntura frecuentemente caracterizada en términos de volatilidad, incertidumbre, ambigüedad y complejidad (VUCA, por sus siglas en inglés). La dificultad para abordar estos problemas sugiere un punto de inflexión en el diseño de los modelos políticos, de los sistemas de gobierno y de las instituciones públicas. Este contexto ha llevado a explorar y experimentar con nuevos principios de toma de decisión que materializan diferentes posibilidades de lo que los gobiernos pueden y deben hacer para gobernar bajo circunstancias de complejidad e incertidumbre (Bunt & Christiansen 2012).

Uno de los más fuertes argumentos para el creciente nivel de conciencia sobre la necesidad de innovar en el sector público es el énfasis en la creación de valor, entendiendo que podemos llamar innovación a aquellas actividades que tienden puentes entre las ambiciones estratégicas de una organización y la creación de valor. La innovación como puente tiene dos direcciones. En una dirección, la estrategia nos dice hacia dónde queremos ir y la innovación constituye el proceso con el que se identifican e implementan las soluciones que nos pueden ayudar a conseguirlo. La contribución de esas soluciones en la creación de valor puede ser medida para documentar si, en efecto, nos estamos acercando a lograr la estrategia planteada. En la otra dirección, con la documentación recogida podemos aprender si el esfuerzo de innovación funciona o no y en función de ello reajustar la estrategia.

Como se ha descrito anteriormente, los problemas sociales que está obligado a enfrentar el sector público son problemas complejos. Esto hace que afrontar el reto de solucionarlos requiere la consideración de aspectos que traspasan los límites y el poder de un solo actor. Por ello es necesario articular el conocimiento al nivel del usuario (ciudadano) de productos y servicios, al nivel de las organizaciones e instituciones que los proveen, al nivel de los ecosistemas que conectan esos productos o servicios con proveedores, distribuidores y otros actores, y al nivel social que, en conjunto, puede aprovechar los beneficios de la solución hallada. La innovación debe facilitar la colaboración entre los diversos actores que tienen conocimientos y experiencias en estos diferentes niveles. Esta colaboración es imposible si no se crea una moneda de cambio que articule el intercambio: un valor compartido.

¿Por qué y para qué un Laboratorio de Innovación en la SDG?

Crear una cultura de innovación implica cambiar comportamientos, mentalidad, abrir nuevas ventanas de conocimiento y crear equipos que permitan transformar la organización desde su interior. La definición de cultura de innovación es propia de cada organización, para el caso del Laboratorio de Innovación en la Secretaría Distrital de Gobierno, se entiende como la creación de un entorno donde todos los servidores sin importar el tipo de vinculación puedan contribuir a la generación de valor a través de la innovación, convirtiéndola en una competencia amplia y esencial que genera resultados, que permite conectarse con la ciudadanía y que facilita el desarrollo de estrategias, mejora en los procesos y la resolución de retos públicos de una manera diferente y colaborativa.

La apuesta tiene relación directa con el qué hacer de la entidad, que tiene como objetivo general “construir relaciones de confianza con los diferentes actores que permitan un gobierno democrático local y con la participación incidente, mediante estrategias de innovación y gestión del conocimiento transparentes y



articuladas, que garanticen el respeto y el goce efectivo de los Derechos Humanos” (Secretaría Distrital de Gobierno, s.f.).

Asimismo, y teniendo en cuenta que dentro de su misionalidad “lidera la convivencia pacífica, el ejercicio de la ciudadanía, la promoción de la organización y de la participación ciudadana y la coordinación de las relaciones políticas de la Administración Distrital” en el marco de lo que hoy implica el Gobierno Abierto, entendido como el “conjunto de sanciones democráticas basadas en el pluralismo razonable y la inclusión ciudadana, que se organizan en el marco de un Estado de Derecho que reconoce la apertura como un valor político e inherente a un espacio público relacional (...) y que fomentan valores como la transparencia, el acceso a la información pública, la rendición de cuentas y la participación cívica incidente” (Valenzuela, R. 2013; 140), el Laboratorio de Innovación permite a la Secretaría de Gobierno, entregar herramientas a sus servidores públicos para materializar su misión y el acercamiento transparente a la ciudadanía.

Esto lo hace a través de la definición y el aterrizar de retos públicos a partir del entendimiento de las personas y las necesidades específicas que estas presentan (poniéndolas siempre en el centro), que pueden ser retos ciudadanos (que impliquen la materialización de programas, proyectos o acciones de política pública), y retos internos de la Secretaría que implican dinamizar la cultura de innovación de la entidad, poniendo el foco en los requerimientos que tienen los servidores públicos tanto en labores relacionadas con las dinámicas propias de la SDG, como en situaciones que pueden tener una vinculación directa con el relacionamiento con la ciudadanía.

Por otro lado, la necesidad de que exista un Laboratorio de Innovación dentro de la Secretaría de Gobierno responde al Propósito 5 del Plan Distrital de Desarrollo: Un Nuevo Contrato Social 2020-2024, “Construir una Bogotá-región con Gobierno Abierto, transparente y una ciudadanía consciente”, que busca principalmente “garantizar un gobierno empático, íntegro, participativo y transparente, que permita la integración del Distrito con la región, a través de la promoción de alianzas orientadas a la acción colectiva” (Acuerdo 761 de 2020, Plan Distrital de Desarrollo). Este establece como logros de ciudad:

- Posicionar al Gobierno Abierto de Bogotá – GABO – como una nueva forma de gobernanza que reduce el riesgo de corrupción e incrementa el control ciudadano del gobierno.
- Promover procesos de integración y ordenamiento territorial en la Bogotá -Región sostenibles social, económica, ambiental e institucionalmente.
- Posicionar globalmente a Bogotá como territorio inteligente (Smart City).
- Incrementar la efectividad de la gestión pública distrital y local.

Al respecto, el Plan de Desarrollo Distrital ha marcado “la necesidad de fomentar gobiernos abiertos, entendidos como modelos políticos bajo los principios de la gobernanza y la democracia digital y las premisas de la rendición de cuentas, la transparencia, la participación, la colaboración ciudadana y la innovación social en la prestación de servicios públicos” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020; 473).

De esta manera, además de trazar como propósito el aumento de cinco puntos en el índice de innovación pública, -lo que refleja la necesidad de que todas las entidades del Distrito generen procesos de innovación pública para alcanzarlo – en su programa número 51, dicho Plan propone:

“Crear un Laboratorio de Innovación Pública y Social en el que todas las entidades del Distrito, los ciudadanos, las organizaciones, los emprendedores, las empresas y la academia, podrán trabajar en la identificación y solución de retos de interés público y el avance colaborativo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siguiendo metodologías de co-creación



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

centradas en el usuario y experimentación. En el marco del laboratorio se implementarán laboratorios de innovación social y mecanismos de solución compartida, aprovechando la inteligencia cívica, la experiencia, los conocimientos, y la creatividad.

Este laboratorio articulará y dinamizará el ecosistema de innovación pública, servirá como un “HUB” de innovación abierta que presta servicios a los distintos actores en sus procesos de innovación pública y social, servirá también como un semillero o incubadora de transformación digital y de proyectos de tecnologías emergentes y apoyará la administración Distrital en la consolidación de un gobierno moderno, ágil, transparente y en la gestión de los habilitantes de la innovación” (Acuerdo 761 de 2020, Plan Distrital de Desarrollo).

Finalmente, su Programa 57 está enfocado en una Gestión Pública local y se orienta a “recuperar la confianza de la ciudadanía en la gestión de las alcaldías locales, desarrollando condiciones de gobernanza y gobernabilidad local, a través de un gobierno abierto, participativo, transparente y colaborativo; la entrega oportuna de bienes y servicios de acuerdo con las necesidades territoriales mediante adecuados procesos de territorialización de la gestión y la inversión distrital en la localidad; y el fortalecimiento institucional de las alcaldías locales” (Acuerdo 761 de 2020, Plan Distrital de Desarrollo).

Teniendo como justificación los puntos mencionados anteriormente, se desarrolla el Laboratorio de Innovación de la Secretaría de Gobierno, partiendo de la necesidad de crear una cultura interna de innovación que permita a los servidores públicos tener un mejor relacionamiento con la ciudadanía a partir del entendimiento de sus necesidades, materializar mejores políticas públicas que generan valor público porque responden a dichas necesidades, recuperar la confianza ciudadana porque se permite e incentiva el trabajo colaborativo, y desarrollar el pensamiento creativo y nuevas aproximaciones de política pública para materializar los pilares del Gobierno Abierto: transparencia, participación incidente y rendición de cuentas.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Co-crear soluciones a retos de la ciudad y sus localidades a través del Laboratorio de Innovación GOLAB como punto de encuentro en el que la institución y la ciudadanía se reúnen para aportar a la transformación territorial, la creación de confianza y la garantía de derechos en Bogotá, y en el que se avanza en el análisis y procesamiento de información sobre las dinámicas, actores y posibles vulneraciones a los Derechos Humanos en el marco de la conflictividad social en la ciudad de Bogotá, para la generación de recomendaciones que permitan la toma de decisiones en materia de garantía de derechos y gobernabilidad.

4.2. Objetivos específicos

El Laboratorio de Innovación de la SDG tiene tres objetivos alineados con su propuesta de valor y su portafolio de servicios, los cuales se enmarcan dentro de la misionalidad de la SDG en el fortalecimiento de la gestión pública y de gobernabilidad local, la protección y garantía de derechos, el diálogo, la convivencia social y pacífica y la participación ciudadana incidente, así:

- Identificar retos desde la empatía que permitan una alta interacción y conexión entre las áreas de la SDG y la ciudadanía promoviendo la solución a problemas reales a través del uso de metodologías



de innovación para resolver retos públicos internos y externos relacionados con la misionalidad de la SDG.

- Co-crear soluciones que den respuesta a problemas complejos y multifacéticos que detonen propuestas disruptivas, diferentes y relevantes en la SDG.
- Probar soluciones y materializar los resultados de innovación que den respuesta a las expectativas de la ciudadanía para mejorar la confianza de esta hacia la SDG.

5. ALCANCE Y PRINCIPIOS

Los objetivos del laboratorio se consiguen haciendo uso de la experimentación y la colaboración, por eso la SDG espera que el laboratorio aporte a su estrategia de gobierno abierto acercando cada vez más a la ciudadanía, alcaldías locales y diferentes oficinas al interior de la SDG al proceso de asegurar la garantía de derechos y la generación de confianza de los ciudadanos en Bogotá. Adicionalmente, el gobierno abierto implica una co-creación de las políticas públicas, apostándole a ampliar el impacto en la calidad de vida de la ciudadanía, la implementación de políticas y proyectos de forma participativa reconociendo el rol ciudadano y hacer pública la información que se gestó desde la institución promoviendo su uso por parte de la ciudadanía.

El Laboratorio de Innovación de la SDG tiene el alcance de una cultura de innovación pública que: (i) dinamice los procesos internos de cambio, (ii) promueva al aprendizaje a través de la experimentación, (iii) reúna la diversidad de actores en sus estrategias para la inteligencia colectiva, (iv) acerque a la ciudadanía a través de un nuevo tipo de vínculo mejorando la confianza, (v) co cree soluciones que mejoren la calidad de vida de los funcionarios públicos y la ciudadanía, (vi) contribuya a la construcción de relaciones más horizontales entre la SDG y la ciudadanía y (vii) habilite un espacio experimental promotor de cambios a través del trabajo colaborativo y el talento creativo. Para dar ese alcance, el Laboratorio de Innovación tiene seis principios que tienen su origen en la innovación:

- La ciudadanía en el centro. Trabajamos con y para la ciudadanía.
- Somos creativos y experimentales. Creamos, probamos, aprendemos, ajustamos y mejoramos.
- Enfoque de derechos. Todas nuestras acciones son en beneficio del goce efectivo de los derechos de la ciudadanía.
- Trabajo colaborativo y articulado. La innovación no es de unos pocos, es de todos, ¡entre más diversos mejor!
- La escucha como herramienta de aprendizaje. Propiciamos espacios de escucha entre la administración distrital y la ciudadanía.
- Transversalidad de los enfoques diferencial y de género. Aplicación del enfoque diferencial y de género en todo lo que hacemos.

Si bien es cierto que el laboratorio apoya en la solución de retos de innovación a diferentes oficinas al interior de la SDG, GOLAB en ningún momento será el responsable de la misionalidad y funciones que tienen ellas. Cada oficina debe buscar el apoyo del laboratorio y este lo dará cuando encuentre la oportunidad de trabajar los principios de la innovación descritos anteriormente.



6. FUNCIONES DEL LABORATORIO

El Laboratorio GOLAB cumplirá la función de fomentar una cultura de innovación y creatividad en el quehacer diario de la SDG y las Alcaldías Locales y apoyar a las diferentes unidades y equipos de trabajo en el diseño e implementación de soluciones innovadoras bajo la aplicación del ciclo de innovación. Este ciclo promueve la iteración y el aprendizaje de manera permanente y se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de la gestión pública. Es decir, puede ser usado en cualquiera de sus fases, de acuerdo con el desafío que se quiera trabajar.

El Laboratorio de Innovación GOLAB tendrá las siguientes funciones específicas:

- Ser el punto de encuentro entre la institución, sector público y la ciudadanía para co-crear e innovar en proceso que fomenten la transformación territorial, la gobernabilidad y la garantía de derechos de las localidades de Bogotá.
- Fomentar la implementación de herramientas de innovación en la solución de retos institucionales y de ciudad.
- Apoyar el desarrollo de procesos de innovación en las Alcaldías locales y fomentar el liderazgo de los referentes de innovación en dichos procesos.
- Coordinar desde el nivel central y a través de la red Innovalocal, la implementación de la innovación en la elaboración de proyectos que respondan a los planes de desarrollo.

7. CICLO DE INNOVACIÓN

El ciclo de innovación se compone de los pasos a seguir para alcanzar una solución innovadora. Es un proceso inspirado en el pensamiento de diseño, que recoge los pasos fundamentales en todo proceso de innovación y se apoya en metodologías que fomentan el pensamiento creativo, divergente, convergente y disruptivo. Existen múltiples modelos o ciclos de innovación en el ecosistema de innovación pública nacional e internacional; por ejemplo, MinTic ha propuesto el modelo COCREA, que se compone de las fases Comprender, Crear y Armar. Así mismo, el laboratorio de innovación de Bogotá, IBO, ha propuesto la metodología de doble diamante como guía para el desarrollo de procesos de innovación. Por su parte, GOLAB, ha construido, a partir de la comprensión de las dinámicas institucionales y las necesidades de articulación con las Alcaldías Locales, un ciclo que atraviesa los procesos desde la comprensión del problema hasta la implementación de un prototipado de solución, pero que deja abierto el espectro para que sea utilizado de acuerdo con la necesidad identificada, así:



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

Ciclo del Laboratorio de Innovación GOLAB



Este ciclo, tiene como centro las personas, siendo los protagonistas de los procesos de innovación y con quienes se crean soluciones y a quienes resolvemos problemáticas y necesidades. El lado izquierdo del ciclo representa el entendimiento de las problemáticas y el abordaje de los desafíos de innovación de carácter público desde diferentes perspectivas, es el elemento donde se inspiran los equipos a trabajar problemas desde diferentes ópticas y a desafiar paradigmas. Es donde empatizamos con clientes y usuarios para resolver sus problemas y necesidades usando unos lentes no tradicionales para encontrar nuevas respuestas. Adicionalmente, es el lado que invita a inspirarse y referenciarse en otras experiencias que permita tener una visión diferente y partir de las lecciones aprendidas de otras entidades. Esta fase de entendimiento consiste en profundizar en los problemas públicos y co-ayudar en soluciones a los equipos de trabajo en la Secretaría de Gobierno.

El lado derecho está relacionado con los procesos de co-creación. Es aquí donde se crean alternativas de solución a las problemáticas y necesidades identificadas en el lado izquierdo del ciclo y se materializan a partir de prototipos y proyectos de innovación. Es este lado el que invita a las personas a crear y materializar soluciones; pasamos de tener presentaciones y documentos con ideas, a ir al campo y ejecutarlas de la mano con clientes y usuarios. Invita a co-diseñar entre funcionarios públicos y ciudadanía los retos externos que se identifiquen, así como a trabajar en equipo entre diferentes áreas para resolver desafíos internos. De manera transversal en el ciclo, debe desarrollarse el ADN Innovador que busca potenciar las capacidades y competencias de los funcionarios y contratistas hacia la gestión de innovación pública. Adicionalmente, se establece un proceso de aprendizaje constante en donde el ciclo siempre se está retroalimentando y validando por parte de las personas que participan en este proceso en el Laboratorio.

Así, el ciclo de innovación de GOLAB permite, por un lado, la comprensión del problema a través de la empatía para generar inspiración en servidores públicos y usuarios y de allí, por otro lado, poder idear soluciones, probarlas y escalarlas de acuerdo con los resultados obtenidos.



8. SERVICIOS

El Laboratorio de Innovación de la SDG, GOLAB, ofrece tres servicios que recorren las diferentes etapas del ciclo de innovación e invitan a poner el foco en diferentes momentos de la innovación. Estos servicios son:

8.1. Inspira

Este servicio hace parte de la fase de exploración, empatía y entendimiento del problema dentro del ciclo de innovación del Laboratorio. Busca centrar los proyectos, políticas y soluciones en el entendimiento del usuario y de la relación de éste con su contexto o territorio, así como en la identificación de los dolores o problemas que enfrenta, ofreciéndole al cliente un número de *insights* (*hallazgos*) que le permitan avanzar en la toma de decisiones o determinar el curso a seguir en un proyecto, estrategia o iniciativa. Para lograrlo utiliza herramientas de la etnografía, observación e inmersión, entendimiento, análisis y formulación de problema, y se inspira a partir de otros casos diseñados y experimentados por laboratorios, unidades y proyectos de innovación a nivel local, nacional y en otros países.

El servicio INSPIRA surge en la identificación de información y comprensión de las necesidades particulares de sus clientes en donde el Laboratorio genera nuevo conocimiento a partir de la búsqueda en diversas fuentes de información. La información generada en este servicio se usa como insumo en la contribución del mejoramiento de la calidad de la ciudadanía en la gestión pública y gobernabilidad local, la protección de garantía de derechos humanos y participación ciudadanía incidente.

Al prestar este servicio, el equipo del Laboratorio podrá acercarse a la ciudadanía, conocer los diferentes grupos poblacionales con las características demográficas y psicográficas, profundizar sobre los territorios, entender sus necesidades y profundizar sobre sus problemáticas, y explorar tendencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas de desarrollo ciudadano en otros países y regiones que puedan servir de referente para implementar en la ciudad de Bogotá.

La salida será un informe de resultados que considera los aprendizajes y recomendaciones de cada una de las fases del servicio. Se incluyen reuniones de inicio, avance y final, con el usuario socializando así los hallazgos de las diferentes fases del servicio, pero también corrigiendo e iterando en la medida que se avanza en la prestación del mismo.

8.2. Repiensa

Este servicio busca desarrollar el ciclo de innovación del Laboratorio al interior de la Secretaría de Gobierno de Bogotá y las localidades, o una parte de estas dependiendo de las necesidades del usuario y el estado en el que se encuentre el proyecto, idea o iniciativa. Son procesos de solución de retos con los servidores públicos que inicia con el entendimiento del problema hasta llevarlos a desarrollar un prototipo o Producto Mínimo Viable para ser presentado a la SDG y llevarlo a un nivel de proyecto o la transferencia de este. Para lograr los resultados se usan diferentes metodologías y herramientas de gestión de innovación, pensamiento de diseño y proyectos ágiles en innovación pública. El ciclo de innovación se relaciona con este servicio y toma como punto central a los servidores públicos.

El servicio REPIENSA inicia con la identificación de retos internos de innovación que buscan resolver necesidades y problemas reales de la SDG. Entrega soluciones a través de prototipos que posteriormente pasan a ser proyectos que se implementan por las áreas que impactan o usuarios enmarcados dentro de los



cuatro ejes de acción del laboratorio: gestión pública y gobernabilidad local, protección de garantía de derechos humanos, y participación ciudadana incidente, diálogo y convivencia social pacífica.

REPIENSA se activa con la identificación de retos internos de la SDG que se quieran resolver con metodologías de innovación. Se parte de una reunión de inicio donde se aterriza el reto y las expectativas de las áreas o usuarios. Se hace una identificación de prácticas anteriores al reto que se hayan resuelto en la Secretaría o en entidades referentes que sirvan de inspiración en el proceso. Se conforma un equipo que nutra desde sus diferentes disciplinas y experiencias y se hacen los acuerdos de tiempos y expectativas con el usuario. Se define el método que se usará en la solución del reto y se soluciona a partir de procesos de ideación, prueba e iteración de manera permanente para ajustar en la medida que el proceso vaya evolucionando. Una vez se itere las veces que se consideren necesarias, se hacen ajustes a la solución para iniciar la entrega final al usuario para escalar y pilotear la solución. El equipo del Laboratorio incuba y acompaña al cliente en el proceso de pilotaje en donde se monitorean los avances y se recomiendan los ajustes requeridos alineados con los acuerdos generados en el proceso de solución del reto.

8.3. Conecta

Este servicio busca desarrollar el ciclo de innovación del Laboratorio hacia afuera de la Secretaría de Gobierno de Bogotá y las localidades, es decir que fortalece a las Localidades y actores de interés para llegar a la ciudadanía. Son procesos de solución de retos con actores externos hasta llevarlos a desarrollar una idea o prototipo. Se aplican metodologías ágiles, de innovación abierta, hackatones, coproducción, entre otros.

CONECTA busca aportar al mejoramiento de la confianza entre la SDG y la ciudadanía proponiendo un acercamiento constante en la construcción de soluciones valiosas a problemas de la misma enfocados en los cuatro ejes del laboratorio: gestión pública y gobernabilidad local, protección de garantía de derechos humanos, y participación ciudadana incidente y diálogo y convivencia social pacífica. Parte de la identificación de retos en donde se identifican soluciones con procesos de experimentación que permitan iterar y probar prototipos a las soluciones buscando una posterior implementación o escalabilidad por parte del usuario.

El servicio CONECTA inicia con el planteamiento de retos que surgen de la ciudadanía. Se enfoca en sus problemas y necesidades buscando resolverlos de manera diferente y co-creando con esta para encontrar una solución alineada con sus verdaderas problemáticas. Busca además convocar equipos de trabajo con personas de diferentes disciplinas y experiencias que sumen al proceso de solución al reto. Identifica los actores involucrados en la solución que pueden ser usuarios, promotores o Alcaldías Locales. Se establece la metodología de trabajo en la solución del reto y se inicia el proceso invitando a la ciudadanía a co-crear en la generación de ideas, prototipos y experimentos. Una vez el equipo solucionador de la idea decida que cuenta con información suficiente sobre la solución y las iteraciones puede dar paso a los ajustes, lecciones aprendidas y recomendaciones. El flujo del servicio incluye al final una socialización de resultados en donde da cuenta al cliente y los participantes, los hallazgos que se vivenciaron en el proceso. Por último, se entrega al cliente quien será el encargado de pilotear y escalar la solución.

9. COMPONENTES DEL LABORATORIO

El Laboratorio de Innovación GOLAB, como equipo transversal de la SDG funciona con la perspectiva de poner en marcha diferentes estrategias de innovación que aporten a la aceleración y mejora de los procesos y

Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

Versión: 01

Vigencia desde:
26 de septiembre de 2022

programas de la SDG y las Alcaldías locales, aportando al fomento de competencias en innovación de los servidores públicos.

9.1. Recurso Humano

El Laboratorio de Innovación -GOLAB está administrado por la Subsecretaria de Gobernabilidad y Garantía de Derechos dependencia quien asegura el cumplimiento de las actividades, tareas y productos del laboratorio el personal adecuado con las funciones u obligaciones contractuales específicas en lo referente al liderazgo y administración de este.

La coordinadora del Observatorio cumple con la función de supervisar los procesos de innovación que adelantan los profesionales del equipo, presentar ante el Subsecretario de Gobernabilidad y Garantía de derechos y ante el Despacho informes de los avances, dificultades y logros del Laboratorio, así como liderar la Red Innova Local y mantener una interacción permanente con el ecosistema de innovación.

Los profesionales del equipo del Laboratorio, lideran los procesos de innovación articulados con las dependencias y Alcaldías locales de acuerdo con las estrategias planteadas, diseñan metodologías y herramientas, desarrollan la estructuración metodológica y documentación de los planes de experimentación del ciclo de innovación del Laboratorio de Innovación, apoyan la implementación de los proyectos de innovación, fomentando las capacidades y el aumento de las competencias en innovación de los servidores públicos.

Para lo anterior, el laboratorio se vincula dentro de los OKR, metas, objetivos o actividades de los planes institucionales, con el propósito de garantizar la partida presupuestal y de esta manera asegurar la disponibilidad del recurso humano.

Adicionalmente, participan las Alcaldías locales que promueven la innovación social en sus territorios y con la participación de diferentes actores y la comunidad, personas que trabajan con la Subsecretaria de Gestión Institucional en trabajo inteligente y la Oficina Asesora de Planeación en materia de la política MIPG de conocimiento e innovación.

La Red de innovación Local opera como equipo cooperante del laboratorio para la co-creación, y el Subsecretario-a de Gobernabilidad y Garantía de Derechos como directivo principal del Laboratorio.

9.2. Perfiles

El Laboratorio está conformado por un grupo interdisciplinario, capaz de adelantar los procesos inherentes a la gestión de conocimiento e innovación, tales como la investigación, documentación, sistematización, divulgación de la información, aceleración, experimentación entre otras. El personal que integra el laboratorio debe contar con experiencia en procesos de co-creación, trabajo con metodologías ágiles, metodologías de diseño como Design Thinking, análisis cuantitativo y cualitativo, en general formación en innovación y en herramientas de pensamiento creativo.

A continuación, se describen de manera detallada los integrantes y las responsabilidades de equipo humano del laboratorio o de aquellas personas que tienen un rol definido en el laboratorio:



Tabla 1. Perfiles

Roles	Perfil
Líder del Laboratorio	Profesional encargado de liderar el plan integral de acción del Laboratorio.
Profesionales	<p>El equipo contará con profesionales encargados de los procesos y estrategias de innovación, este será multidisciplinar y contará con personas que tengan habilidades que respondan a estos perfiles creativos:</p> <p>El artista: Tiene habilidad para traer ideas y conceptos a la vida real. No tiene miedo a expresarse y esto es lo que orienta su día a día y le sirve para transformar el mundo a su alrededor.</p> <p>El pensador: Para él la vida que vale la pena es la que se examina profundamente. Se ve como un eterno estudiante y ve el mundo como una oportunidad infinita de aprendizaje. Su contribución al equipo es que logra ver las cosas con una profundidad que pocos logran.</p> <p>El aventurero: Tiene mucha energía y entusiasmo, nunca se sabe hacia dónde llevará su curiosidad. Su contribución al equipo es que logra inspirar a todos y que no está conforme solo con las ideas, busca actuar acorde a ellas.</p> <p>El hacedor: Tiene la capacidad de manifestar las ideas y visiones en el mundo tridimensional. La sociedad se ha beneficiado de ellos ya que han desarrollado sistemas, estructuras y herramientas que sirven para el beneficio de todos. Sirven al equipo porque son los que permiten que las ideas se vuelvan objetivos alcanzables.</p> <p>El productor: Analítico, pragmático y dinámico, muy buen líder ya que consigue que las cosas se hagan porque tienen una actitud de “hacer que las cosas se terminen”. Contribuyen al equipo ya que piensan que las ideas solo son valiosas hasta que se materializan en algo que beneficia a otros. Esto es importante para el equipo porque siempre estará pensando en el impacto que de las acciones del grupo en los diferentes escenarios en los que este participe.</p> <p>El soñador: Ve belleza y magia en el mundo, donde los otros ven datos y hechos, él ve significados ocultos, metáforas y símbolos. Su contribución al equipo es que imprime la imaginación al proceso creativo y es muy empático.</p> <p>El innovador: Ve todo en términos de progreso y posibilidades, problemas y soluciones. No le teme al cambio y allí es donde está su contribución al equipo, ya que siempre estará pensando en nuevas formas de solucionar los problemas.</p> <p>El visionario: Vive en un mundo de posibilidades infinitas, ve las cosas no como son sino como deberían ser. Su contribución al equipo es que siempre están empujando y ampliando los límites de todo, haciendo uso de potencial de cada uno y de todo.</p>
Diseñador audiovisual	Profesional con conocimiento en programas de diseño gráfico. Está encargado de apoyar al equipo con la elaboración de piezas gráficas, diseño web y comunicación social, entre otros.

Fuente: Elaboración propia 2022



9.3. Recurso tecnológico

La sede física del Laboratorio de innovación-GOLAB se encuentra en la sede central de la Secretaría Distrital de Gobierno, donde se contará con una sala compartida de coworking, con sus respectivos equipos de cómputo y software para el procesamiento de información; adicionalmente la Dirección de Tecnologías de Información de la entidad suministra el acceso con perfil de administración al tándem de Microsoft, con el propósito de contar con las aplicaciones que permitan desarrollar las herramientas, repositorios, formularios u otras aplicaciones.

El laboratorio cuenta con un repositorio de datos que está localizado en la aplicación TEAMS. Igualmente, el laboratorio de innovación podrá requerir el uso de las siguientes herramientas para el funcionamiento de mismo:

- **Tableros digitales:** Que le permiten hacer seguimiento de los avances y actividades para ello se requiere acceso a la App Smartsheet, y Power BI
- **Redes sociales:** Instagram, Twitter, Facebook, Tik Tok
- **Moodle:** para el curso Herramientas de innovación para resolver retos públicos
- **Página web:** Micrositio que permita al laboratorio contar con un espacio para publicar
- **Herramientas de prototipado digital:** Para ello se han utilizado herramientas como Genially en uso libre.
- **Diseño:** Para el diseño de piezas, presentaciones u otros componentes gráficos se utiliza la App Canva.
- **Análisis:** ArcGIS

9.4. Recurso financiero

Para la garantía de su sostenimiento, el laboratorio se encuentra enmarcado dentro de una meta del Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024, este se sostendrá con recursos propios de la Secretaría Distrital de Gobierno, que son distribuidos por la Subsecretaría para la Gobernabilidad y Garantía de Derechos, y de ahí serán ejecutados, supervisados y con reporte de cumplimiento de las metas e indicadores establecidos.

9.5. Capacidad instalada y otros

Para dejar la capacidad instalada el laboratorio ha conformado la Red Innova Local, la cual busca desarrollar estrategias que promuevan la innovación en las Alcaldías Locales a través de herramientas y lineamientos que generen sinergias entre la ciudadanía y el gobierno local, para impulsar la gobernanza. La red está conformada por GOLAB en el nivel central y por los laboratorios de innovación de las alcaldías locales y los funcionarios que, convencidos de las bondades de la innovación, quieran apoyar procesos que busquen la solución de problemas públicos. En las alcaldías locales los laboratorios podrán adelantar procesos de:

- **Innovación social:** En estos se generan soluciones a problemas sociales desde las oficinas de las alcaldías locales de manera interna o en asociación con la comunidad.
- **Co-creación:** En estos procesos de innovación se diseñan las soluciones teniendo en cuenta al usuario final que usará los artefactos y se desenvolverá en los nuevos sistemas diseñados.



- Innovación abierta: En estos procesos se diseñan las soluciones entre la administración local y los ciudadanos, es un trabajo conjunto en el que los ciudadanos tienen que aprender de innovación y ayudar en las diferentes etapas del proceso a la administración.

Como mecanismo para fomentar las capacidades y aumentar las competencias en innovación de los servidores públicos de la SDG y las Alcaldías locales, el laboratorio ha diseñado el programa de “Agentes de Innovación”. Es un proceso formación y promoción de iniciativas, desafíos y retos para solucionar problemas públicos en el que diferentes oficinas se postulan y son acompañadas por diferentes entidades del ecosistema de innovación en las diferentes etapas para solucionar la problemática.

Por otro lado, el laboratorio crea herramientas, metodologías y guías que tienen como fin dejar capacidad instalada en la entidad y los funcionarios. Estas les permiten entender desafíos públicos que se desenvuelven en entornos complejos, cambiantes, ambiguos e inciertos.

9.6. Metodología.

El Laboratorio de Innovación - GOLAB entiende que hay diversas maneras de abordar un problema público haciendo uso de innovación. Sin embargo, es importante estipular las fases mínimas que debe tener cualquier proceso de innovación pública:

- Observar: Consiste en ponerse en los zapatos del otro haciendo uso de la empatía, entender las causas del problema y cómo los actores interactúan en la complejidad del mundo social. Termina con la formulación de un reto público que debe ser resuelto.
- Idear: Una vez se ha observado cómo funciona el problema se abren espacios para generar ideas sobre cómo se puede solucionar el reto, estas ideas terminan en un prototipo o en una estrategia que resuelve el problema. En esta fase se hace uso de la convergencia y la divergencia.
- Validar: El prototipo tiene que probarse con el usuario final las veces que sea necesario, normalmente se comienza con un mínimo viable que se va puliendo hasta tener el producto final aprobado por el usuario.
- Escalamiento: el producto final se pone a disposición del público objetivo a través de un proceso en el que el producto y su uso efectivamente soluciona el problema que se identificó en la fase de observación.

Estas fases se integran con los tres servicios inspira, repiensa, conecta, y se tienen en cuenta en las herramientas, guías y metodologías de apoyo que desarrolle el laboratorio.

9.7. Resultados y productos

Los productos y resultados del laboratorio dependen del desarrollo de estrategias tales como plan de acción integral, Brief de acuerdos, diseño-participación en eventos de innovación o desarrollo, estrategias de innovación y red innovadora local, los cuales hacen parte del producto Retos de Innovación referido en el procedimiento GCN-P005 Generación, producción y cultura de compartir y difundir el conocimiento dentro de la entidad.

9.8. Medios de difusión

Los medios de difusión, circulación y promoción de los productos y resultados del laboratorio que se han establecido para comunicar son:



- **Página web:** En el micrositio del laboratorio se encontrará publicidad de eventos, convocatorias y publicaciones de herramientas, metodologías y otros documentos que sirvan para que los diferentes equipos al interior de la SDG incluyan innovación en sus actividades cotidianas. La periodicidad de las publicaciones está sujeta a la aprobación por parte del Subsecretario y en cumplimiento de la resolución 008 de 2021.
- **Correo electrónico:** Por medio de banner o piezas gráficas enviadas por medio del correo de comunicaciones
- **Redes sociales:** Se utilizarán las plataformas o redes sociales de la Secretaría Distrital de Gobierno para comunicar lo que hace el laboratorio y cómo lo hace.
- **Piezas interactivas:** enviadas por medio de mensajería instantánea
- **Presentaciones públicas:** Se contará con espacios de socialización, reflexión y discusión de productos y resultados en diferentes espacios a nivel distrital y local.

Estos medios se usarán de acuerdo con la disponibilidad y directrices que establece el proceso de Comunicación Estratégica para comunicación interna y externa.

Con base en la información que se puede llegar a manejar en el laboratorio, este estará sujeto a la política de tratamiento de datos personales de la Secretaría Distrital de Gobierno, teniendo en cuenta la capacidad de difusión se tendrán reservas con los datos sensibles.

10. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES OPERATIVAS

GOLAB, a partir de procesos pedagógicos, ha desarrollado una caja de herramientas de innovación tanto física como virtual, que tienen como fin combinar la creatividad y la colaboración, permitiendo entender desafíos públicos complejos, cambiantes, ambiguos e inciertos, en entornos que suelen tener muchos retos en cuanto a la disponibilidad de recursos tales como el tiempo, infraestructura, presupuestos, tecnologías, entre otros y construir nuevas respuestas ante ellos.

Las nueve herramientas desarrolladas pueden ser usadas en cualquier entorno donde sea propicio innovar, pero teniendo en cuenta que para abordar la innovación es necesario reconocer que estamos bajo un estado de cambio que demanda nuevas formas de implementar estrategias bajo modelos o mecanismos que rompan los esquemas tradicionales; para ello es importante que quienes se sientan motivados asuman el papel de Agentes de Innovación, siendo personas que se preparan y reciben formación constante en esta área, hacen uso de modelos, métodos y herramientas de innovación. Dentro de las herramientas que ha implementado el Laboratorio se encuentran:

- **AEIOU:** Permite comprender el contexto del proceso que se está analizando.
- **Journey Map:** Permite identificar los diferentes puntos de contacto donde el usuario se encuentra con el producto o ruta de atención. Así se identifican aspectos positivos y negativos de cada fase del proceso.
- **Mapa de empatía:** Esta herramienta permite diseñar soluciones centradas en el usuario y sus creencias.



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

- Mapa de actores: Sirve para identificar todas las personas, entidades y organizaciones que tienen contacto e influyen con la situación que se ha definido como problemática.
- SCAMPER: Es un método que facilita la fase de ideación. Busca identificar a través de preguntas cuáles son los posibles diferentes escenarios de solución de la problemática identificada.
- Carnaval de Ideas: Permite a los participantes diseñar ideas innovadoras teniendo en cuenta diferentes puntos de vista sobre la situación que se está discutiendo.
- Hechos y Percepciones: Sirve para identificar oportunidades de mejora en los procesos, productos o servicios que se han implementado previamente. Permite identificar oportunidades que cierren la brecha entre lo que hubo y lo que debería haber.
- Modelo Canvas: Es un diagrama de flujo que permite identificar cómo se genera y entrega valor al usuario final. Para esto se describen recursos, actividades y aliados necesarios para el desarrollo de una propuesta de valor.
- Teoría del cambio: Sirve para diseñar y evaluar programas. Permite identificar si estos efectivamente consiguen resolver el problema identificado.

Por otro lado, se cuenta con un curso Moodle denominado Herramientas de Innovación para Resolver Retos Públicos, que tiene por objetivo fomentar la cultura de la innovación en la entidad y las Alcaldías Locales; este curso está pensado desde una lógica teórico - práctica para poder entender y abordar la innovación, partiendo de fundamentos básicos como el de profundizar en herramientas que con su aplicación incentiven nuevas aproximaciones para el diseño de estrategias que resuelvan estos retos partiendo de la co-creación.

A partir del acompañamiento al desarrollo de proyectos estratégicos GOLAB se ha acercado a las dependencias de la entidad y Alcaldías Locales para ser un catalizador de la innovación en estrategias y programas como:

- Dialogo Local, el cual tiene como objetivo apoyar al equipo de dialogo social de la SDG en el fortalecimiento de la estrategia “Dialogo Local” a partir de talleres de formación en metodologías de dialogo y resolución de conflictos.
- Cuidado Local, bajo el acompañamiento al equipo de “Cuidado Local” de la SDG en la elaboración de indicadores cualitativos para hacer seguimiento a los procesos y estrategias innovadoras para el reporte de la información y resultados de avance de los proyectos en las Alcaldías Locales.
- Oferta Institucional, esta estrategia busca facilitar el desarrollo de una solución innovadora para fortalecer la difusión y seguimiento a la oferta institucional y local. El acompañamiento al proceso de Presupuestos Participativos, buscar apoyar al equipo de participación de la SDG en el diseño de guías y metodologías que optimicen las diferentes etapas del proceso.

Desde la articulación con el Ecosistema de innovación, GOLAB ha logrado complementarse con el Laboratorio de Innovación Pública del Distrito IBO, con Gobierno Abierto y ParticiLab entre otros laboratorios, para resolver de manera conjunta retos de ciudad.

El laboratorio de innovación viene liderando tres estrategias de impacto y transformación institucional y local:

1. Agentes de Innovación, la cual busca fortalecer las competencias de innovación en servidores públicos.
2. Red innova local, busca promover la innovación en las alcaldías locales, a través de herramientas y lineamientos.



Manual del Laboratorio de Innovación GOLAB

3. TIC LOCAL (Desarrollo de Tecnologías de la Información y las comunicaciones en las localidades), la cual tiene tres componentes:
 - a. “Embajadores digitales”, enfocado a adultos mayores, busca cerrar la brecha digital en esta población por medio del fortalecimiento de sus habilidades comunicativas, convirtiéndolos en embajadores que difundan esta oferta institucional con el uso de herramientas digitales.
 - b. “Localidad Digital”, dirigida a los jóvenes de cada localidad, buscando promover la formación de primer nivel en TIC, esto mediante el diseño e implementación de una ruta digital en la que se otorgaran capacidades para la inclusión laboral mientras que se resuelve una problemática mediante el uso de las herramientas tecnológicas y de comunicación.
 - c. “Empresa Emergente Local”, que tiene como objetivo promover la formalización de las actividades económicas a través del crecimiento e impulso a emprendimientos locales a través del uso intensivo de las TIC y la apropiación de metodologías de aceleración.

Con esto TIC LOCAL tiene como meta contribuir al cierre de las brechas digitales en las localidades empoderando a la ciudadanía para que a través de la apropiación de las herramientas y las tecnologías de la información y comunicaciones estén en la capacidad de generar acciones para la inclusión laboral, mejoramiento de las actividades productivas y fortalecimiento de las redes y canales de comunicación.

Las actividades que desarrolla el Laboratorio de Innovación GOLAB están descritas en el procedimiento GCN-P005 Generación, producción y cultura de compartir y difundir el conocimiento dentro de la entidad.

11. ARTICULACIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN

11.1. Riesgos de las actividades del laboratorio y sus controles

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se cuenta con la matriz de riesgos del proceso de Gestión del Conocimiento, que tiene identificados los riesgos y sus controles, a los cuales se les realiza un monitoreo cuatrimestralmente.

11.2. Controles de medición y seguimiento

En cuanto a los controles de medición y seguimiento, el laboratorio debe realizar informes periódicos para dar cuenta del avance del proyecto del cual provienen los recursos de su operación, los cuales se reportan bajo las directrices de la Oficina Asesora de Planeación en el marco del proceso *Planeación Institucional*. En estos informes, el laboratorio reporta a la Subsecretaría de Gobernabilidad y Garantía de Derechos los objetivos y resultados clave en los cuales está participando y cómo el apoyo del laboratorio ha permitido alcanzarlos.

Adicionalmente, el laboratorio maneja tableros de control interno con los que los profesionales reportan el estado de avance de los diferentes proyectos que acompañan, las fases y los logros obtenidos en cada una de ellas. Estos son:

- Los informes de seguimiento como el “Informe Ejecutivo Proyecto de Inversión 7803 Desarrollo de la Participación Digital e Innovación Social para una Nueva Forma de Gobernabilidad en Bogotá”, OKR SGGD evaluados trimestralmente y los seguimientos realizados al Plan Estratégico Institucional y al Plan Estratégico Sectorial.



Manual del Laboratorio de Innovación
GOLAB

- Los tableros de control interno que arrojan los datos cualitativos y cuantitativos como resultado del avance de los retos de innovación desarrollados por el laboratorio
- Los demás informes que se presenten por solicitud de Subsecretaría de Gobernabilidad y Garantía de Derechos y demás partes interesadas al interior de la entidad, o aquellos órganos de control que lo requieran.

12. VINCULACIÓN DEL LABORATORIO CON LA ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SDG

El Laboratorio de Innovación GOLAB participa dentro del Plan Estratégico Institucional en el Objetivo Estratégico 1 “Fomentar la gestión del conocimiento y la innovación para agilizar la comunicación con el ciudadano, la prestación de trámites y servicios, y garantizar la toma de decisiones con base en evidencia”, entregando insumos para los seguimientos trimestrales.

Así mismo, el Laboratorio de Innovación GOLAB participa dentro del Plan Estratégico Sectorial en el Objetivo Estratégico 2 “Establecer lineamientos de gestión del conocimiento para el sector gobierno, con el fin de identificar la trazabilidad de la información y los servicios que se prestan para una mejor toma de decisiones, generar valor agregado a la información producida, y mitigar la fuga de conocimiento en el sector”, desarrollando la meta No. 5 “Implementar un (1) Laboratorio de Innovación Social sobre Gobernabilidad Social, Derechos Humanos y Participación Ciudadana”, a la cual se le realiza seguimiento trimestral.

13. DOCUMENTOS RELACIONADOS

13.1. Documentos internos

Código	Documento
GCN-M005	Manual de Gestión del Conocimiento
GCN-P005	Procedimiento Generación, producción y cultura de compartir y difundir el conocimiento dentro de la entidad

13.2. Normatividad Vigente

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
Decreto Distrital 411	2016	Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno	10
Ley Estatutaria 1581	2012	Por medio de la cual se dictan disposiciones para el tratamiento de los datos personales.	4
Política de Tratamiento de Datos	2013	Por medio de la cual se adoptan disposiciones generales, para el tratamiento de datos personales.	Todos



Manual del Laboratorio de Innovación
GOLAB

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
Directiva 002 - Secretaría Jurídica Distrital	2018	Se brindan lineamientos para el manejo de los datos personales a nivel distrital.	Numerales 1, 3,5,6, 7, 10 y 12
Acuerdo 761	2020	“Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del distrito capital 2020-2024 “un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”.	Propósito 5, programa 51, meta 423.
Decreto 2573	2017	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones	Título I
CONPES 3582	2009	Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación	Compras públicas para promover la innovación
Decreto 1499	2017	Modelo Integrado de Planeación y Gestión	2.2.22.2.1.

13.3. Documentos externos

Nombre	Fecha de publicación o versión	Entidad que lo emite	Medio de consulta
¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública? Abierto al Público.	2017	Banco Interamericano de Desarrollo	https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/
Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital.	2016	Veeduría Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá	https://www.veeduriadistrital.gov.co/pagina-no-encontrada