

Creación de unidades locales de innovación

Control de cambios

Versión	Fecha	Descripción de la modificación
01	28 de junio de 2023	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 de Diana Zambrano y el equipo de Gestión de Conocimiento y Observatorios de la Oficina Asesora de Planeación.	Daniel René Camacho Sánchez Subsecretario para la Gobernabilidad y Garantía de Derechos Yamile Espinosa Galindo Profesional OAP – Analista del proceso	Gabriel Felipe Angarita Serrano Jefe de la Oficina Asesora de Planeación – Líder del proceso Gestión del Conocimiento Caso HOLA No. 328040

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”

1. INFORMACIÓN GENERAL

Propósito

Proporcionar una guía detallada y práctica sobre cómo establecer y gestionar una unidad de innovación a nivel local (centros de innovación o laboratorios de innovación), con el fin de generar espacios diseñados para fomentar la creatividad, el pensamiento innovador y la colaboración entre la administración pública y la ciudadanía.

Responsable

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

Glosario

- **Innovación:** Es implementación exitosa de una idea creativa en un entorno.
- **Laboratorio de innovación:** Es un espacio y equipo dedicado en abordar desafíos específicos y desarrollar proyectos innovadores. Su objetivo principal es impulsar la experimentación, la colaboración y la generación de soluciones innovadoras para problemas particulares. Utilizan metodologías y herramientas específicas, incluyendo las TIC, para facilitar la creación, validación e implementación de ideas.
- **Centros de innovación:** Son espacios diseñados como puntos focales para la colaboración, el intercambio de conocimientos y la generación de ideas innovadoras. Su objetivo principal es promover la innovación en general y crear un ecosistema propicio para el desarrollo de proyectos innovadores. A diferencia de otros entornos, los centros de innovación no requieren una dedicación exclusiva y pueden albergar a diferentes miembros o actores interesados en la innovación.
- **Innovación social:** Es el proceso de orientar y coordinar acciones que propicien fuentes de transformación a nivel social. También se entiende como el campo que se alimenta de las experiencias, aprendizajes personales, colectivos y organizacionales con el fin de crear estrategias de cambio que no solo den solución a los problemas sociales, sino que se amplía a la solución de las complejidades mismas de la realidad.
- **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)
- **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.

Creación de unidades locales de innovación

- **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 esfera 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
- **Proyecto de innovación:** Un proyecto de innovación se refiere a un esfuerzo planificado y estructurado para desarrollar e implementar nuevas ideas, productos, servicios, procesos o modelos de negocio con el objetivo de generar valor y obtener ventajas competitivas. Estos proyectos implican la aplicación práctica de conocimientos, tecnologías o enfoques novedosos con el fin de abordar desafíos, mejorar la eficiencia, crear oportunidades comerciales o responder a las necesidades cambiantes del mercado.
- **Participación:** 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 debe garantizar los espacios y mecanismos para que esta participación se lleve a cabo de manera constante y efectiva.
- **Unidades de innovación:** Espacios para promover la innovación. Dependiendo de las necesidades y requerimientos de la Alcaldía Local, pueden ser centros de innovación o laboratorios de innovación.

Siglas

- **GOLAB:** Laboratorio de Innovación de la SDG.
- **OAP:** Oficina Asesora de Planeación de la SDG
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- **TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- **SDG:** Secretaría Distrital de Gobierno

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].

2. INSTRUCCIONES

2.1. FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE DE INNOVACIÓN EN LA SDG Y GOLAB

Este documento tiene como objetivo principal ayudar a las Alcaldías Locales a establecer una unidad local de innovación y comprender los pasos necesarios para su creación y funcionamiento exitoso. Al proporcionar una descripción clara de los procesos y las mejores prácticas, busca facilitar el desarrollo de un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras y la implementación de soluciones creativas a problemas complejos.

En el caso particular de la Secretaría de Gobierno, *GOLAB se define como un laboratorio permanente de innovación pública, abierta y ciudadana:*

- Pública: asumiendo que la 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 se apunta a formular, planear y aplicar un modelo de gobierno para fortalecer la participación, la democracia el gobierno abierto entre las distintas localidades. Se hace mediante la articulación y coordinación de la gestión territorial del nivel central con el local.”

Este enfoque del laboratorio sirve como guía para la creación de unidades de innovación en las distintas alcaldías locales, con el objetivo de promover un gobierno abierto y una interacción efectiva con la ciudadanía. Los laboratorios de innovación, basados en el modelo GoLAB, deben centrar su gestión en la implementación de metodologías y procesos que agreguen valor a las actividades misionales. Es especialmente importante que se establezca la dimensión local como una ruta de acción clara para los proyectos y procesos desarrollados. En este sentido, se debe mantener una constante articulación con el Laboratorio de Innovación Social de la Secretaría Distrital de Gobierno (GoLab), utilizando los mecanismos establecidos para ello. Sin embargo, también se amplía el margen de implementación para considerar escenarios de centros de innovación, ya que la innovación puede ser un modelo descentralizado según las estrategias definidas por los responsables de la gestión pública a nivel local.

Creación de unidades locales de innovación

2.2. PRINCIPIOS

De acuerdo con el informe del PNUD "Growing Government Innovation Labs: An insider's guide", los laboratorios de innovación pública deben inspirarse en los siguientes principios adaptados a las necesidades de las Alcaldías Locales, en concordancia con el enfoque misional de la SDG y GoLAB:

- a) Combinar aventura y seguridad: Las unidades de innovación deben fomentar la actitud crítica y la disrupción para generar creatividad e innovación, pero también deben estar alineados con los objetivos institucionales y contar con el respaldo de las directivas de las Alcaldías Locales. Los experimentos y diseños propuestos deben favorecer el buen desempeño institucional y evitar convertirse en obstáculos.
- b) Trabajar con el gobierno, para el ciudadano: Debe utilizar una metodología centrada en el diseño humano, donde las propuestas y proyectos se basen en la comprensión de las necesidades de los ciudadanos y se integren en los procesos gubernamentales. Es fundamental realizar investigaciones de usuario como punto de partida para todos los proyectos, y se invita a los servidores públicos a salir de sus escritorios y establecer contacto directo con los ciudadanos y la comunidad.
- c) Escalar el impacto, no la unidad de innovación: Se debe adoptar un enfoque sistémico para generar cambios de impacto que mejoren la sociedad y la comunidad. No basta con impulsar una unidad de innovación sin considerar el impacto que este tiene en la Alcaldía Local y la ciudadanía. Es importante ser flexibles y estar abiertos a los cambios.
- d) Diseñar con visión a 10 años: Es fundamental trascender los límites de los cambios de administración y garantizar la sostenibilidad de los proyectos impulsados por las unidades de innovación. La incorporación de nuevas tecnologías es clave para adaptarse a las demandas futuras.
- e) Centrarse en las políticas y no depender de las personas: Es importante documentar los procesos y crear mapas del conocimiento tácito, dejando capacidad instalada para que el valor aportado por las unidades de innovación perdure a pesar de los cambios de personal.
- f) Crear una red, no solo un espacio de trabajo: Si bien es importante contar con un espacio físico para las unidades de innovación, este debe ser más que eso. Debe ser una red de personas afines que resuelven problemas en co-creación. El enfoque debe ser en la colaboración y la construcción conjunta.

Estos principios, derivados del enfoque misional de la SDG y reflejados en el modelo GoLAB, deben inspirar la creación de centros o laboratorios de innovación en las Alcaldías Locales, promoviendo la innovación pública, abierta, ciudadana y local.

2.3. INSTRUCCIONES DE CREACIÓN

En este capítulo se presentan los pasos que las Alcaldías Locales deberían seguir para diseñar y poner en marcha su unidad de innovación (ya sea centros de innovación o laboratorios de innovación). Se contemplan tres momentos: planeación, conformación y puesta en marcha. Para las unidades de innovación existentes en las Alcaldías Locales, se sugiere la revisión de estos puntos para fortalecer su estructura y funciones.

2.3.1. PLANEACIÓN

La fase de planeación de una unidad de innovación tiene como finalidad establecer cuál es el objetivo y las funciones de éste en el marco de la estructura y funciones misionales de la Alcaldía Local. Para ello se debe iniciar por la revisión de los lineamientos misionales y llevar a cabo la identificación de los frentes con los que se alinea su labor.

Posteriormente se debe llevar a cabo un diagnóstico que permita identificar los frentes de trabajo y la línea de gestión que la unidad de innovación seguirá. Derivado del diagnóstico se debe construir un plan de acción que contemple los principales frentes de trabajo que permitirán el desarrollo de las funciones de las unidades de innovación. Así mismo, se debe construir un mapa de recursos y, para culminar con el proceso de planeación, se debe construir el mapa de actores y establecer los canales de comunicación que permitirán la interacción con ellos. La planeación de la unidad de innovación debe concretarse en un documento, en el cual a su vez se realizará el seguimiento de las acciones propuestas.

La planeación de la unidad de innovación debe ser un proceso dinámico y adaptativo. A medida que se implemente, es importante revisar y ajustar continuamente las estrategias y acciones para asegurar la efectividad y el impacto deseado.

A continuación se presenta en detalle cada uno de estos pasos.

2.3.1.1. Revisión de lineamientos

Analizar los lineamientos misionales de la Alcaldía Local y comprender cómo la unidad innovación (ya sea centros de innovación o laboratorios de innovación) se alinea con ellos. Se deben identificar los frentes de trabajo con los que se relaciona y cómo puede contribuir a los objetivos generales de la Alcaldía Local.

- a. Revisión del Plan de Desarrollo Local: revisar el Plan de Desarrollo Local e identificar las metas que incluyen implementación de estrategias que contengan gobierno abierto, innovación social, participación digital y todas las demás asociadas al plan vigente.
- b. Revisión de proyectos: Revisar los proyectos derivados de las metas identificadas y evaluar si estas incorporan o no estrategias en el frente de innovación.
- c. Mapeo de innovación: Mapear los proyectos existentes y evidenciar en el mapeo la existencia o no de enfoque o herramientas innovadoras.
- d. Validación: Validar el mapeo con los líderes de proyectos y el alcalde(sa) local.

2.3.1.2. Diagnóstico

Llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo que permita identificar los frentes de trabajo relevantes y la línea de proyectos que las unidades de innovación seguirán. Analizar las necesidades y oportunidades de innovación dentro de la comunidad y determina los desafíos específicos que el laboratorio abordará.

- a. Diagnóstico de oportunidades: Una vez identificados los proyectos existentes, explorar de manera detallada si estos incorporan o no estrategias de innovación, es importante hacer un ejercicio de investigación que permita dialogar con los líderes de proyecto de manera abierta para poder identificar con claridad cuáles son los frentes en los que valdría la pena incorporar un enfoque de innovación, si éste no existe, o de qué modo el proyecto necesitaría el apoyo del equipo de innovación.
- b. Identificación de frentes de trabajo: Una vez estudiados los proyectos existentes y desarrolladas las conversaciones pertinentes con los líderes, se debe identificar de manera clara, los frentes de trabajo y las oportunidades de innovación que ofrecen esos proyectos o la necesidad de formular unos nuevos para cumplir con las metas en las áreas de innovación social, gobierno abierto y participación digital.
- c. Identificación de obstáculos: Es importante identificar cuáles son los posibles obstáculos que enfrentaría el equipo en su esfuerzo por incorporar enfoque de innovación en los proyectos o

Creación de unidades locales de innovación

estrategias existentes o en la formulación de nuevas acciones para alcanzar las metas estipuladas. En este sentido, es importante llevar a cabo una revisión de los esfuerzos llevados a cabo en el pasado para incorporar enfoque innovador o desarrollar innovaciones y establecer con claridad cuáles fueron los factores que no permitieron su ejecución.

- d. Mapeo detallado de innovación: Una vez levantada esta información se debe llevar a cabo un mapa de los frentes que habilitan el desarrollo de innovación, no solo en los proyectos o programas existentes sino en aspectos antes no abordados o incluso, en aquellos que tienen que ver con el desempeño y la eficacia de los equipos de la Alcaldía Local en las labores administrativas internas.

2.3.1.3. Plan de acción

Utilizar los resultados del diagnóstico para elaborar un plan de acción detallado. Este plan debe incluir los principales frentes de trabajo que se abordarán, así como las estrategias y acciones específicas para desarrollar las funciones de las unidades de innovación. Establece metas claras, plazos y asignación de recursos necesarios.

- a. Proyectos (estrategias / acciones) posibles: establecer cuantos y qué proyectos están en el campo de desarrollo de las unidades de innovación. Se debe hacer la planeación anual, en correspondencia con las metas del plan de gestión local. Para cada proyecto, establecer cuáles son los requerimientos en cuanto a personal, capacidades técnicas y recursos físicos. Nota: en este contexto, el proyecto corresponde al conjunto de acciones y/o estrategias que abordará la unidad de innovación de la localidad para la vigencia.
- b. Actividades: las unidades de innovación no solamente desarrollarán proyectos con enfoque de innovación o soluciones innovadoras, sino que también debe tener a cargo programas de formación y apoyo a los equipos de la alcaldía local para comprender y aplicar las metodologías innovadoras. Para ello debe establecer cuáles son dichas actividades y de qué modo las desarrollará.
- c. Cronograma de trabajo: Una vez identificados los proyectos a desarrollar, su viabilidad y las actividades complementarias que debe realizar el equipo, se debe establecer un cronograma de trabajo que incorpore los hitos a cumplir en la vigencia y las actividades que se requieren para ello.
- d. Roles y responsables: se debe establecer qué tipo de roles se requiere para el desarrollo de cada uno de los proyectos y qué rol debe asumir la responsabilidad en los diferentes compromisos que implique el proyecto.

2.3.1.4. Mapa de recursos

Identificar los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción. Esto incluye recursos humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura. Las unidades de innovación determinan cómo se obtendrán estos recursos y cómo se gestionarán de manera eficiente.

- a. Estado de recursos: Por cada uno de los proyectos o actividades identificados debe llevarse a cabo un mapa de recursos que permita visibilizar con qué se cuenta y que con que no.
- b. Plan de adquisición: Establecer un plan de consecución de recursos faltantes a partir de alianzas o participación en convocatorias de innovación.
- c. Alineación de recursos: Los recursos que cada unidad de innovación necesite se deben derivar de la priorización de proyectos a desarrollar en la vigencia, de acuerdo con el plan de acción.
- d. Aprobación: El mapa de recursos debe ser socializado y aprobado por el alcalde(sa) Local.

2.3.1.5. Mapa de actores y plan de comunicación

Identificar a los actores relevantes en el ecosistema de innovación local, como instituciones, empresas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanos. Establecer canales de comunicación efectivos que permitan la interacción y colaboración con estos actores. Fomentar la participación activa y la retroalimentación para enriquecer el trabajo de las unidades de innovación.

- a. Mapa de actores: Construir un mapa de actores que dé cuenta de todos aquellos entes (públicos, privados, individuales, colectivos, académicos, internacionales, etc.) que tengan relación con las unidades de innovación. Se puede hacer un mapa por cada uno de los proyectos y actividades a desarrollar o se puede establecer en términos generales.
- b. Plan de comunicaciones: Una vez identificado el mapa, se debe establecer el plan de comunicaciones que apoyará la gestión e interacción con dichos actores. Este plan debe incluir una identificación de los enlaces institucionales y los canales de comunicación que se privilegiarán en la interacción (correos electrónicos, teléfonos, direcciones físicas, redes sociales, etc.). Este plan se debe concertar con la oficina de prensa local o quien haga sus veces.

2.3.2. CONFORMACIÓN

La conformación de las unidades de innovación es la fase en la cual se consolidan los aspectos que permitirán su puesta en funcionamiento. Esta etapa supone identificar los aspectos prácticos que habilitan el cumplimiento de las funciones tales como la misión y visión, el equipo, el espacio físico y la imagen y marca de la unidad de innovación. Estos aspectos permitirán definir las acciones necesarias en términos de contratos, asignación de espacios físicos y alineación con la marca institucional.

PASO 1. Objetivos claros: Se deben definir los objetivos y metas que se esperan alcanzar con las unidades de innovación. Se debe establecer qué desafíos o problemas se abordarán y qué resultados se esperan obtener.

PASO 2. Recursos adecuados: Es necesario asegurarse de contar con los recursos necesarios, tanto humanos como financieros y tecnológicos, para establecer y mantener la unidad de innovación. Esto implica tener personal capacitado, una infraestructura adecuada, herramientas y tecnologías de apoyo, entre otros recursos.

PASO 3. Marco institucional y apoyo directivo: Es fundamental contar con el respaldo y apoyo directivo de la Alcaldía Local. Esto implica que el/la alcalde(sa), los directivos y líderes reconozcan la importancia de la innovación y estén dispuestos a respaldar y facilitar la implementación de proyectos innovadores.

PASO 4. Metodología y enfoque: Se debe definir la metodología y el enfoque de trabajo que se seguirá en la unidad de innovación. Esto puede incluir el uso de metodologías ágiles, diseño centrado en el usuario, prototipado rápido, entre otros enfoques que promuevan la generación de ideas y soluciones innovadoras.

PASO 5. Colaboración y multidisciplinariedad: Se debe fomentar la colaboración y la participación de diferentes actores y disciplinas en la unidad de innovación. Es importante establecer alianzas con otras instituciones, empresas, academia o la sociedad civil para aprovechar el conocimiento y la experiencia diversa.

PASO 6. Espacio físico y ambiente propicio: Se debe considerar la creación de un espacio físico adecuado para la unidad de innovación, que promueva la creatividad, la colaboración y la experimentación. Es necesario contar

con un ambiente propicio para la innovación, donde se fomente la libertad de pensamiento, el intercambio de ideas y la gestión del riesgo.

PASO 7. Identidad y marca: Es fundamental darle un nombre e identidad a la unidad de innovación, ya que esto ayuda a establecer una marca reconocible y cohesiva que representa su propósito y valores. Al tener un nombre específico, se le otorga una identidad única que facilita la comunicación interna y externa, generando un sentido de pertenencia y unión entre los miembros del equipo. Además, tener una identidad claramente definida permite destacar y diferenciarse dentro de la organización o comunidad en la que se encuentra la unidad de innovación, atrayendo la atención de colaboradores potenciales, socios estratégicos y partes interesadas, fortaleciendo la visibilidad y el impacto de la unidad en la promoción de la innovación.

PASO 8. Evaluación y seguimiento: Se deben establecer mecanismos de evaluación y seguimiento para medir el impacto y los resultados de los proyectos desarrollados en la unidad de innovación. Esto permitirá aprender de los éxitos y fracasos, ajustar las estrategias y mejorar continuamente.

PASO 9. Cultura de innovación: Se debe promover una cultura de innovación tanto dentro como fuera de la unidad de innovación. Es importante fomentar la creatividad, el pensamiento crítico, la tolerancia al fracaso y la apertura a nuevas ideas. Esto implica involucrar a todos los miembros de la organización y crear espacios para compartir conocimientos y experiencias.

PASO 10. Eventos de innovación: Con el fin de promover y visibilizar los resultados de innovación, es importante organizar eventos que permitan demostrar los avances realizados. Para estos eventos, es necesario establecer un propósito claro y diseñar una agenda atractiva que combine elementos de inspiración, y aprendizaje. Se deben invitar a diversos actores, promover la participación activa de los asistentes y proporcionar recursos y apoyo adecuados. Además, se debe fomentar la colaboración posterior al evento, facilitar la creación de redes y conexiones, y realizar evaluaciones para aprender y mejorar. En resumen, los eventos de innovación deben ser inclusivos, participativos y orientados a generar resultados tangibles que impulsen la innovación en la comunidad.

2.3.2.1. Misión y visión

- a. **Misión:** La misión de la unidad de innovación debe ser cuidadosamente establecida, teniendo en cuenta los lineamientos y directrices proporcionados por GoLAB y la Secretaría Distrital de Gobierno (SDG). La misión debe estar alineada con las funciones misionales de la Alcaldía Local y reflejar el propósito y objetivo principal de la unidad de innovación en el contexto local. La misión debe ser clara, concisa y orientada a generar impacto positivo en la comunidad.
- b. **Visión:** La visión del laboratorio o centro de innovación, debe ser definida en base a las metas y objetivos establecidos por la Alcaldía Local. La visión representa la dirección hacia la cual la unidad se esfuerza por avanzar y los resultados deseados que busca lograr. Es importante que la visión sea inspiradora, ambiciosa y realista, motivando al equipo y generando entusiasmo en los actores involucrados.
- c. **Aval:** Contar con el aval del Alcalde(sa) Local es fundamental para la formulación de la misión y la visión de la unidad de innovación. Este respaldo proporciona la legitimidad necesaria y el apoyo institucional para la unidad de innovación. El aval del Alcalde(sa) Local demuestra el compromiso de la administración con la innovación y brinda respaldo a las iniciativas desarrolladas en la unidad. Es esencial obtener este aval antes de avanzar en la planificación y desarrollo de la unidad de innovación.

Creación de unidades locales de innovación

2.3.2.2. Equipo

El equipo de trabajo en la unidad de innovación es un conjunto de personas que colaboran de manera coordinada para lograr los objetivos y metas establecidos. Cada miembro del equipo desempeña un rol específico y contribuye con sus habilidades y conocimientos para el éxito de la unidad de innovación. Se debería considerar las siguientes características para la conformación del equipo:

- a. Interdisciplinariedad: El equipo ideal debe estar conformado por perfiles diversos e interdisciplinarios que se complementen entre sí. Es deseable tener por lo menos un miembro que cumpla con cada uno de los roles mencionados, sin embargo, esto depende de la disponibilidad de recursos de la alcaldía local, así como las habilidades del personal asignado.
- b. Profesiones: Debe considerar candidatos de diferentes profesiones y con perfiles interdisciplinarios acordes con los retos y/o proyectos de innovación.
- c. Contratación: Cada Alcaldía Local establece el tipo de contratación y la asignación de recursos para la conformación del equipo y demás temas logísticos requeridos. Se recomienda considerar en la planeación anual un rubro destinado a este fin, de manera que sea posible la sostenibilidad tanto del equipo como de los proyectos que lideren.
- d. Perfiles: Definir los perfiles de los miembros del equipo de acuerdo con los siguientes roles y según la disponibilidad de recursos de la alcaldía local:
 - Coordinador o líder: El coordinador o líder es responsable de construir, en colaboración con el equipo, la ruta de acción de la unidad de innovación y de asegurar su implementación efectiva. Su rol incluye asignar las funciones a cada miembro del equipo, destacando sus cualidades y fortalezas individuales. Además, se encarga de guiar y motivar al equipo, fomentando un ambiente de colaboración y compromiso. Así mismo, articula con el Alcalde(sa) Local las alineaciones estratégicas que requiere la unidad para llevar a cabo cada proceso, dentro de sus funciones se encuentra:
 - Establecer una visión clara y una estrategia de trabajo para la unidad de innovación, alineadas con los objetivos y metas de la alcaldía local. Esto implica identificar las áreas de enfoque, los desafíos a abordar y los resultados esperados.
 - Definir metas claras y alcanzables para la unidad de innovación, descomponiéndolas en objetivos específicos y plazos establecidos. Esto permite al equipo tener una dirección clara y medir el progreso hacia el logro de los resultados.
 - Designar funciones y responsabilidades a cada miembro del equipo, aprovechando sus fortalezas y cualidades individuales. Esto implica identificar las habilidades y capacidades de cada miembro y asignarles tareas acordes a sus competencias.
 - Promover un ambiente de trabajo colaborativo, donde se fomente la comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo. Esto implica facilitar reuniones periódicas, sesiones de lluvia de ideas y espacios de intercambio de conocimiento y experiencias.
 - Supervisar y monitorear el avance de los proyectos y actividades de la unidad de innovación, asegurándose de que se cumplan los plazos establecidos y se logren los resultados esperados. Esto implica brindar apoyo y orientación al equipo en la resolución de desafíos y la toma de decisiones.
 - Fomentar una cultura de aprendizaje dentro del equipo, donde se valoren los éxitos y fracasos como oportunidades de crecimiento. Esto implica fomentar la reflexión, el intercambio de lecciones aprendidas y la implementación de mejoras en los procesos y prácticas de innovación.

Creación de unidades locales de innovación

- Actuar como representante de la unidad de innovación ante otras partes interesadas, como directivos, comunidad en general, etc. Esto implica establecer y mantener relaciones de colaboración y promover la visibilidad y el impacto de la unidad de innovación.
 - Pertenecer y ser parte activa de la Red de Innovación Local, participando en eventos, reuniones y actividades de la Red, compartiendo experiencias, aprendiendo de otros proyectos innovadores y promoviendo la colaboración y el intercambio de conocimientos.
 - Ejercer como referente de innovación de su localidad a fin de articular acciones, esfuerzos y sinergias entre GoLAB y la red de innovación local. Esto implica ser el enlace entre ambas partes, promoviendo la colaboración y la cooperación para impulsar proyectos y actividades innovadoras.
 - Ser parte activa del proceso de implementación de la metodología de los laboratorios cívicos de presupuestos participativos en su localidad, eso implica que debe familiarizarse a fondo con la metodología, realizar transferencia de conocimiento y movilizar el proceso de innovación en la localidad.
 - Apoyar las actividades del plan de acción en el marco de las políticas públicas de Bogotá territorio inteligente.
- Gestor de conocimiento: Es responsable de facilitar la captura, organización, almacenamiento y difusión del conocimiento dentro de una organización o equipo. Su rol principal es garantizar que el conocimiento generado, adquirido o compartido en la unidad de innovación sea gestionado de manera eficiente y esté disponible para su uso oportuno. El gestor de conocimiento desempeña varias funciones clave:
 - Identifica y recopila el conocimiento relevante generado tanto internamente como externamente. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias, investigaciones y prácticas innovadoras en el campo de interés.
 - Clasifica y organiza el conocimiento de manera lógica y accesible. Utiliza herramientas como bases de datos, sistemas de gestión de documentos o plataformas digitales para crear estructuras de conocimiento que faciliten su búsqueda y recuperación.
 - Establece mecanismos y sistemas de almacenamiento seguro para garantizar la conservación a largo plazo del conocimiento. Esto puede incluir la implementación de políticas de respaldo y la adopción de tecnologías de almacenamiento adecuadas.
 - Facilita el acceso al conocimiento por parte de los miembros de la unidad de innovación y otras partes interesadas. Establece canales de comunicación y colaboración, como intranets, plataformas de colaboración en línea o boletines informativos, para compartir el conocimiento de manera efectiva.
 - Supervisa el ciclo de vida del conocimiento, desde su creación hasta su uso y eventual obsolescencia. Esto implica actualizar y enriquecer el conocimiento existente, así como eliminar o archivar aquel que ya no sea relevante.
 - Promueve una cultura de aprendizaje y colaboración en la unidad de innovación, animando a los miembros a compartir su conocimiento y experiencias. Organiza actividades de aprendizaje, como talleres, capacitaciones o comunidades de práctica, para fomentar la transferencia de conocimiento y el desarrollo profesional.
 - Líderes de proyectos creativos:
 - Desarrolla un plan detallado para el proyecto, estableciendo los objetivos, los plazos, los recursos necesarios y las tareas específicas que deben realizarse. Esto implica tener una visión clara del alcance del proyecto y establecer un cronograma realista.

Creación de unidades locales de innovación

- Se encarga de formar y gestionar al equipo de trabajo, asignando roles y responsabilidades a los miembros del equipo en las actividades puntuales requeridas. Debe asegurarse de que cada miembro tenga claridad sobre sus tareas y garantizar una comunicación efectiva y colaborativa entre todos los participantes.
 - Administra los recursos necesarios para el proyecto, tanto materiales como humanos. Esto implica garantizar que se cuente con los recursos adecuados en cada etapa del proyecto y realizar un seguimiento del presupuesto asignado.
 - Identifica y evalúa los posibles riesgos y obstáculos que pueden surgir durante el desarrollo del proyecto. Implementa estrategias para mitigar estos riesgos y asegurarse de que el proyecto avance de manera fluida.
 - Fomenta un entorno propicio para la generación de ideas y la creatividad. Estimula la participación activa del equipo, fomenta la colaboración y proporciona un espacio para la experimentación y la innovación.
 - Realiza un seguimiento continuo del progreso del proyecto, evaluando el cumplimiento de los objetivos y plazos establecidos. Realiza ajustes y correcciones cuando sea necesario y asegura que el proyecto se mantenga dentro de los límites establecidos.
 - Documenta y realiza informes sobre las actividades realizadas en el marco de los proyectos realizados, diseñando fichas resumen de los proyectos con la descripción del evento, el objetivo, los resultados, lecciones aprendidas, recomendaciones entre otros.
- Diseñador: Dentro de una unidad de innovación, el diseñador desempeña roles claves para impulsar la visibilidad y promoción de los proyectos y actividades innovadoras.
 - Desarrolla la identidad visual de la unidad de innovación, incluyendo el diseño del logotipo, paleta de colores, tipografías y otros elementos visuales que reflejen su imagen y personalidad.
 - Es responsable de la creación de materiales promocionales como folletos, carteles, presentaciones, infografías y otros recursos visuales que ayuden a comunicar y promover los proyectos y actividades de innovación.
 - Diseña interfaces de aplicaciones, sitios web u otros productos digitales para asegurar una experiencia visualmente atractiva y funcional.
 - Genera contenido visual original, como ilustraciones, gráficos y elementos visuales, que complementen y enriquezcan los mensajes y materiales de la unidad de innovación.
 - Desarrolla estrategias de comunicación y marketing que ayuden a posicionar la unidad de innovación y sus proyectos de manera efectiva en el mercado. Esto implica definir los mensajes clave, identificar los canales de comunicación adecuados y establecer las tácticas para llegar al público objetivo.
 - Diseña y ejecuta campañas de promoción que den a conocer los proyectos y actividades de innovación de la unidad. Esto puede incluir el desarrollo de anuncios, publicaciones en redes sociales, eventos promocionales y colaboraciones estratégicas.
 - Se encarga de gestionar la imagen y reputación de la unidad de innovación, asegurando que los mensajes y acciones estén alineados con los valores y objetivos de la alcaldía local. También puede realizar relaciones públicas y establecer alianzas con medios de comunicación u otras organizaciones para aumentar la visibilidad de la unidad.
 - Analiza los resultados de las campañas y actividades de promoción, midiendo el impacto y la efectividad de las estrategias implementadas. Con base en estos resultados, se realizan ajustes y mejoras para optimizar los esfuerzos de promoción y comunicación.

Creación de unidades locales de innovación

- Pedagogo: Brinda orientación, apoyo y asesoramiento, con el objetivo de fomentar la cultura de la innovación en la localidad tanto a colaboradores como a la ciudadanía.
 - Facilita el proceso de aprendizaje, ayudando a identificar fortalezas y áreas de mejora
 - Establece metas y diseña estrategias, brindando recursos, conocimientos y retroalimentación constructiva para impulsar el desarrollo de habilidades y competencias.
 - Inspira y motiva a los integrantes de la unidad de innovación, fomentando su confianza, creatividad y perseverancia. Plantea desafíos estimulantes y alienta el pensamiento fuera de lo convencional, impulsando así la generación de ideas innovadoras.
 - Conecta redes y oportunidades, facilitando la creación de contactos y conexiones con profesionales, expertos y organizaciones relevantes en el campo de la innovación. Puede ayudar a los participantes a establecer relaciones valiosas y a acceder a recursos, programas de capacitación y posibles colaboraciones.
 - Brinda un espacio seguro y de confianza donde los participantes puedan expresar sus inquietudes, compartir sus dificultades y recibir el respaldo necesario para superar los desafíos. Puede proporcionar aliento, empatía y orientación para mantener la motivación y la resiliencia.

2.3.2.3. Herramientas

- a. Herramientas y metodologías: El equipo debe definir qué herramientas y metodologías utilizará para llevar a cabo los proyectos de innovación.
- b. Caja de herramientas GoLAB: Cada localidad cuenta con una caja de herramientas física proporcionada por GoLAB que sirve de apoyo a la unidad de innovación de las localidades.
- c. Fortalecer: El equipo puede complementar estas herramientas con otras existentes y generar sus propios contenidos.

2.3.2.4. Espacio de trabajo

- a. Espacio físico: Se debe contar con una sala que permita el trabajo en equipo y la co-creación.
- b. Herramientas virtuales: Para las actividades virtuales se debe contar con recursos que apoyen la gestión tales como como TEAMS, Jamboard, Miro, etc.
- c. Sitio web: Contar con un espacio web donde se visibilicen las acciones y se ofrezcan herramientas para la información ciudadana y la interacción colaborativa.

2.3.2.5. Marca e imagen

- a. Nombre: El nombre reflejará la identidad que se le quiera dar a la unidad de innovación.
- b. Características del nombre: Se sugiere un nombre corto y llamativo para generar mejor recordación en la localidad.
- c. Línea gráfica: Tener en cuenta el Manual de uso de marca ciudad “Bogotá”.
- d. Logo. El logo debe contener elementos que resalten la misionalidad y características de la Alcaldía Local.
- e. Apoyo en el diseño: Se debe buscar apoyo en los equipos de comunicación de las localidades.

Creación de unidades locales de innovación

2.3.3. PUESTA EN MARCHA

Una vez se cuente con los aspectos técnicos y de planeación para la conformación de la unidad de innovación, se entrará en la fase de activación de la unidad de innovación. Llegar a esta fase supone contar con el aval y respaldo del/la Alcalde(sa) Local y los líderes de los temas priorizados para incorporar innovación. Una vez se socialice la estructura de la unidad de innovación y la planeación, se sugiere llevar a cabo la formalización de la unidad de innovación y fortalecer las alianzas para su adecuado funcionamiento.

2.3.3.1. Formalización

- Acto administrativo: Redacción del borrador de acto administrativo para la formalización de la unidad de innovación (resolución.) que contenga, objeto, funciones, miembros y temas prioritarios, por lo menos. En el considerando de la resolución se debe hacer referencia a los programas del plan distrital de desarrollo y proyecto(s) locales que dan la pauta para la creación de la unidad de innovación local.
- Revisión: El documento debe ser revisado y validado por la Dirección Jurídica, de acuerdo con lo establecido en las Instrucciones para la viabilidad y/o revisión jurídica de proyectos de Ley y/o Actos Legislativos, Acuerdos Distritales, Actos y Documentos Administrativos GJR-IN008.
- Aprobación: El/la Alcalde(sa) Local debe aprobar el documento.
- Socialización: se debe llevar a cabo una socialización interna y externa de la figura de formalización que se haya generado.

2.3.3.2. Tipos de funcionamiento

Una vez formalizada la unidad de innovación, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para su funcionamiento:

- Funcionamiento Operativo: Se refiere a todas las actividades y procesos necesarios para el correcto desarrollo de las operaciones diarias de la unidad de innovación. Esto incluye la planificación, organización y ejecución de proyectos, la coordinación de actividades, el seguimiento del progreso, la gestión del tiempo y los recursos, y la resolución de problemas. El funcionamiento operativo garantiza que las actividades se realicen de manera eficiente y efectiva, asegurando el logro de los objetivos establecidos. Equipo clave: Líderes de proyectos creativos, diseñador.
- Funcionamiento Financiero: Se relaciona con la gestión de los recursos financieros de la unidad de innovación. Esto implica la elaboración y seguimiento de presupuestos, la búsqueda de fuentes de financiamiento, la gestión de gastos y la rendición de cuentas. Un adecuado funcionamiento financiero asegura la viabilidad económica del laboratorio de innovación y permite el desarrollo y sostenibilidad de los proyectos. Equipo clave: Coordinador o líder.
- Funcionamiento Pedagógico: Se enfoca en la implementación de estrategias educativas y pedagógicas dentro de la unidad de innovación. Esto implica la planificación y diseño de programas de formación, talleres y capacitaciones, el desarrollo de materiales educativos, y el seguimiento del aprendizaje y desarrollo de los miembros del equipo. El funcionamiento pedagógico tiene como objetivo fomentar el aprendizaje, la adquisición de habilidades y competencias, y el crecimiento personal y profesional de los participantes. Equipo clave: Pedagogo, gestor de conocimiento, diseñador.

Creación de unidades locales de innovación

- d. **Funcionamiento de Infraestructura:** Se refiere a la gestión y mantenimiento de los espacios físicos, equipos y herramientas necesarios para el desarrollo de las actividades de la unidad de innovación. Esto incluye la adecuación y equipamiento de espacios de trabajo, el mantenimiento de equipos tecnológicos y recursos audiovisuales, y la garantía de condiciones seguras y adecuadas para el desarrollo de proyectos e iniciativas. Equipo clave: Coordinador o líder.
- e. **Funcionamiento Logístico:** Se relaciona con la gestión de los recursos y procesos logísticos necesarios para el desarrollo de las actividades y proyectos de la unidad de innovación. Esto implica la planificación y coordinación de la adquisición de materiales y suministros, la gestión de inventarios, la organización de eventos y actividades, la coordinación de transporte y logística de personal. Un buen funcionamiento logístico asegura la disponibilidad y eficiencia de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y proyectos. Equipo clave: todos.

2.3.3.3. Servicios

Las unidades de innovación deben ofrecer servicios tanto para la ciudadanía como para la Alcaldía Local. A continuación, se describen algunos ejemplos de estos servicios:

De cara a la ciudadanía:

- **Consultoría y asesoramiento:** Las unidades de innovación brindan orientación y asesoramiento a los ciudadanos interesados en desarrollar proyectos innovadores, proporcionando conocimientos técnicos y recursos para su implementación.
- **Investigación y análisis:** Se realizan investigaciones y análisis para identificar tendencias, oportunidades y desafíos en materia de innovación, proporcionando información relevante para la toma de decisiones de la Alcaldía Local.
- **Eventos y talleres:** Se organizan eventos, conferencias y talleres abiertos al público, donde se presentan experiencias exitosas, se comparten conocimientos y se promueve la colaboración y el intercambio de ideas.
- **Implementación de proyectos innovadores y estratégicos de la Alcaldía Local:** Mediante la implementación de estos proyectos, las unidades de innovación contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, fortalecer el tejido social y construir una ciudad más innovadora, dinámica y centrada en las necesidades de su comunidad.

De cara a la Alcaldía Local:

- **Desarrollo de proyectos estratégicos:** Las unidades de innovación se encargan de identificar y desarrollar proyectos estratégicos que promuevan la innovación dentro de la Alcaldía Local, alineados con sus objetivos y necesidades.
- **Capacitación y formación:** Se ofrecen programas de capacitación y formación en temas relacionados con la innovación y el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para fomentar la creatividad y la generación de ideas.
- **Implementación de programas:** Se colabora en la implementación de políticas y programas de innovación definidos por la Alcaldía Local, asegurando su correcta ejecución y evaluación de resultados.

Creación de unidades locales de innovación

- **Gestión del conocimiento:** Se recopila, organiza y difunde el conocimiento generado en el ámbito de la innovación, tanto a nivel interno como externo, promoviendo la transferencia de conocimientos y buenas prácticas.
- **Monitoreo y evaluación:** Se lleva a cabo el monitoreo y la evaluación de los proyectos e iniciativas de innovación implementados, con el fin de medir su impacto, identificar lecciones aprendidas y realizar mejoras continuas.

2.3.3.4. Ciclo de innovación

Las unidades de innovación son organismos vivos, dinámicos que crecen a partir del “aprender haciendo” y en la gestión pública el agilismo es fundamental. No obstante, el agilismo no debe ser un impedimento para la construcción de valor. Es aquí en donde la aplicación de procesos metodológicos y ciclos de innovación permite desarrollar, implementar y mejorar constantemente las iniciativas de innovación.

El modelo base utilizado en GoLAB se fundamenta en la metodología Creative Problem Solving de Puccio, que proporciona una estructura sólida para abordar los desafíos y fomentar la generación de soluciones innovadoras. A través de este modelo, se promueve la creatividad y se establecen etapas claras para identificar problemas, generar ideas, evaluar opciones y desarrollar soluciones efectivas.

Guía Rápida del Proceso CPS						
	CLARIFICACIÓN		TRANSFORMACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
Pasos de CPS	Exploración de la visión	Formulación de desafíos	Exploración de ideas	Formulación de soluciones	Exploración de aprobaciones	Formulación de un plan
Habilidad Cognitiva	Pensamiento Visionario	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Ideador	Pensamiento Evaluativo	Pensamiento Contextual	Pensamiento Táctico
Habilidad Afectiva	Soñar	Percepción de Brechas	Picardía Lúdica	Evitar el Cierre Prematuro	Sensibilidad al Propio Entorno	Tolerancia a los Riesgos
¿Cuándo utilizar?	Si necesita establecer la meta o el resultado deseado de sus esfuerzos.	Si necesita identificar los obstáculos o barreras que se deben enfrentar para alcanzar el resultado deseado.	Si necesita ideas novedosas y útiles para dar solución a su reto.	Si necesita transformar ideas prometedoras en soluciones ejecutables.	Si necesita encontrar respaldo a la solución para que funcione en el contexto actual.	Si necesita poner una solución en acción, ejecutarla.
Herramientas	- Excursión Mental - Pensamiento Anhelante 4 I's - Periodismo imaginario	- Enunciados de Desafíos - Webbing - Política de Desafíos	- Brainstorming - Role Brainstorming - Conexiones Forzadas - Excursiones - Speed-Ideating - Brainwriting	- Card Sort - Matriz de Impacto/Factibilidad - PPPS - Presentación de la Solución	- Stakeholder Analysis - Asistentes y Resistores	- Planes de Acción - Performance Dashboard
Resultado de este paso	Captura del deseo u objetivo "Sería grandioso si...", "Sería ideal si...", "Sería increíble si..."	Un desafío bien formulado iniciando: ¿Cómo podemos? ¿De qué maneras podemos?	Una lista corta de ideas que pueden dar solución al desafío.	Una solución bien definida "Lo que ahora me/nos veo/vemos haciendo es..."	Un análisis del contexto que identifica los elementos que apoyan o detienen la implementación de la solución.	Un plan de implementación con acciones, tiempos y responsables que mantenga la continuidad de acción.
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN						
Este es el meta-paso que inicia el proceso donde se evalúan las necesidades que existen en el momento y en el que se analiza la naturaleza del problema. Este paso tiene la función adicional de determinar hacia dónde ir dentro del proceso de CPS. Es, por lo tanto, un paso ejecutivo que se repite a lo largo del proceso.			HABILIDADES		HERRAMIENTAS	
			- Pensamiento Diagnóstico - Consciencia Plena		- KnoWonder - Las 5 W's y una H - Diagrama de Afinidad - Diagrama de Espinazo de Pez - Entrevistas	- Observación - Empatía - Escucha Contextual - Identificación de Patrones-Temas-Insights

Fuente: Andrés Mejía y Karina Loera Docentes Universidad de la Sabana, 2022.

Creación de unidades locales de innovación

Al aplicar procesos metodológicos y ciclos de innovación, las unidades de innovación pueden desarrollar de manera efectiva, implementar y mejorar continuamente sus iniciativas. Estos procesos permiten un enfoque sistémico y estructurado, asegurando que las ideas se transformen en acciones concretas y que se puedan medir y evaluar sus resultados.

La utilización de ciclos de innovación facilita la iteración y el aprendizaje constante, lo que lleva a un crecimiento continuo de la unidad de innovación. A medida que se aplican estos procesos y se fomenta el enfoque metodológico, se fortalece la capacidad para abordar desafíos de manera creativa y encontrar soluciones innovadoras que generen un impacto positivo tanto en la institución como en la ciudadanía.

2.3.3.5. Plan de trabajo

Para retos de innovación, las unidades de innovación de Alcaldías Locales (centros de innovación o laboratorios de innovación), establecen los criterios de acuerdo con las necesidades de la alcaldía local y su priorización. Para ello, diligencian el formato GCN-F26 *Formulación y seguimiento de acciones de las unidades de innovación*, el cual contempla la identificación de la unidad de innovación, sus recursos, plan de acción, indicadores, evaluación y seguimiento.

Todos los proyectos de innovación, desde su concepción hasta su finalización deben contar con los registros correspondientes, conservarse adecuadamente y mantenerlos disponibles. En los casos que se requiera se compartirán dichos proyectos y sus resultados con la ciudadanía, áreas de la SDG o entidades que lo requieran.

3. DOCUMENTOS RELACIONADOS

3.1 Documentos internos

Código	Documento
GCN-M007	Manual del Laboratorio de innovación GOLAB
GCN- P005	Generación, producción y cultura de compartir y difundir el conocimiento dentro de la entidad
GCN-F026	Formulación y Seguimiento de acciones de las unidades de innovación

3.2 Normatividad vigente

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
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 “...promover la innovación y la creación de comunidades más seguras con el propósito que el gobierno sea más transparente, sensible, responsable y eficaz
Decreto 1499	2017	Modelo Integrado de Planeación y Gestión	2.2.22.2.1. Políticas de Gestión y Desempeño Institucional – Gestión del conocimiento y la innovación

3.3. Documentos externos

Nombre	Fecha de publicación o versión	Entidad que lo emite	Medio de consulta
Manual de Uso de Marca Ciudad “Bogotá”	3 de septiembre de 2019	Alcaldía Mayor de Bogotá	https://bogota.gov.co/asi-vamos/transparencia/conoce-el-manual-de-uso-de-marca-ciudad-bogota