



**Mecanismo de formalización de las acciones de innovación
para el Concejo de Bogotá D.C.**

Karen Mayerly Barreto Sánchez

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas,

Maestría en innovación

Bogotá, Colombia

16/02/2026

Mecanismo de formalización de las acciones de innovación para el Concejo de Bogotá
Concejo de Bogotá D.C.

Karen Mayerly Barreto Sánchez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en innovación

Directora:

Diana Patricia Arenas Blanco

Modalidad:

Trabajo Dirigido (Intervención)

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

Maestría en innovación

Bogotá, Colombia

16/02/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 16/02/2026

Dedicatoria:

Muchos son los planes en el corazón de las personas, pero al final prevalecen los designios del Señor. Proverbios 19:21.

A todos mis profesores, pues en cada uno de ustedes encontré oro y diamantes preciosos.

Al Concejo de Bogotá D.C., pues desde su interior, permitieron y confiaron en mis capacidades, con gran expectativa y alegría aguardaron el resultado del producto generado, que finalmente se materializa aquí, gracias a Lisbeth, Yady y Diana Corredor por creer en la innovación. Gracias a mi familia en Cristo los cuales en sus oraciones me llevaron, para pedir la guía del gran Maestro de maestros, Jesucristo, desde el principio hasta el fin.

Resumen

En el Concejo de Bogotá D.C., enfrenta desafíos para la continuidad de las acciones de innovación en un entorno que se caracteriza por la alta rotación directiva y dinámicas político-administrativas complejas, aunque inicialmente se asumió que la rotación constituía la causa principal de la discontinuidad, el análisis institucional evidenció que el problema estructural radica en la inexistencia de un dispositivo que articule alineación estratégica, gestión del riesgo, formalización documental y transferencia de conocimiento.

El objetivo fue diseñar un dispositivo institucional híbrido de formalización de las acciones de innovación, que integre gobernanza estratégica, gestión del conocimiento y gestión del riesgo, orientado a generar condiciones estructurales para la institucionalización de una cultura de innovación pública sostenible.

Metodológicamente, se desarrolló un diseño cualitativo documental en bases indexadas y análisis sistemático de documentos institucionales (plan cuatrienal e informe de avance).

Se construyó la tipología de acciones de innovación, posteriormente se identificaron patrones con los cuales se hicieron descubrimientos.

Los hallazgos muestran fragmentación estructural, inversión alta en cuanto a innovación, pero que conllevan a rutinas administrativas de cumplimiento de indicadores, como comportamiento institucional. Se propone un dispositivo adaptable a la actual estructura, el cual debe ser puesto en marcha para su total implementación y apropiación.

Palabras clave: Innovación pública, formalización institucional, dispositivo institucional, gobernanza estratégica, gestión del conocimiento

Abstract

At the Bogotá City Council D.C., challenges are faced regarding the continuity of innovation actions in an environment characterized by high leadership turnover and complex political-administrative dynamics. Although it was initially assumed that turnover constituted the main cause of discontinuity, the institutional analysis revealed that the structural problem lies in the absence of a device that articulates strategic alignment, risk management, documentary formalization, and knowledge transfer.

The objective was to design a hybrid institutional device for the formalization of innovation actions, integrating strategic governance, knowledge management, and risk management, aimed at generating structural conditions for the institutionalization of a sustainable culture of public innovation.

Methodologically, a qualitative documentary design was developed, based on indexed databases and systematic analysis of institutional documents (four-year plan and progress reports). A typology of innovation actions was constructed, and patterns were subsequently identified through which findings were generated.

The findings show structural fragmentation and high investment in innovation; however, these lead to administrative routines focused on compliance with performance indicators as institutional behavior. An adaptable device is proposed within the current organizational structure, which must be implemented to achieve full execution and institutional appropriation.

Keywords: Public innovation, institutional formalization, institutional device, strategic governance, knowledge management.

Tabla de Contenidos

Introducción	12
<i>Antecedentes del problema</i>	<i>12</i>
Problema Organizacional	12
Problema de Gestión	13
Problema Público	14
<i>Tema de intervención empresarial</i>	<i>15</i>
<i>Pregunta de investigación</i>	<i>15</i>
Objetivos.....	17
<i>Objetivo General.....</i>	<i>17</i>
Objetivos Específicos.....	17
Justificación	18
Marco Institucional	21
<i>Funciones</i>	<i>21</i>
<i>Estructura</i>	<i>22</i>
Marco de Referencia.....	29
<i>Desarrollo Organizacional</i>	<i>29</i>
<i>Sostenibilidad</i>	<i>30</i>

La garantía de la sostenibilidad	30
Desarrollo sostenible vs. Organización sostenible.....	32
<i>Innovación con Enfoque Ciudadano</i>	37
<i>Valor público</i>	39
<i>Recorrido normativo, las reglas de juego</i>	41
<i>Barreras de la Innovación y Medición</i>	42
Medición del riesgo para la innovación pública.....	42
<i>Metodologías para la Innovación Pública</i>	43
Diseño Metodológico.....	46
<i>Revisión documental para Integración de enfoques desarrollo organizacional,</i> <i>sostenibilidad e innovación pública.</i>	46
Revisión documental de lineamientos normativos referentes a innovación y gestión del conocimiento (MIPG)	50
Método de caracterización de iniciativas de innovación	52
Definición operativa de acción de innovación (criterios 1–4).	53
Clasificación C/D con exclusión A/B.	53
Instrumento para medir el apetito institucional de riesgo en innovación (adaptado de Bhatta, 2003)	54
Diagnostico organizacional de la gobernanza de la innovación.....	56
<i>Enfoque del diagnostico</i>	56
<i>Análisis de los resultados</i>	63
Plan de Intervención.....	65

<i>Mecanismo de formalización de las acciones de innovación como dispositivo institucional de gobernanza</i>	65
Propósito del mecanismo	65
Alcance institucional.....	65
Naturaleza del mecanismo.....	66
Niveles articulados	66
Conclusiones y Recomendaciones	74
<i>Conclusiones</i>	74
<i>Recomendaciones</i>	76
<i>Alcances y limitaciones</i>	77
Referencias	79
Anexos	88

Lista de Figuras

Figura 1 Síntesis Grafica.....	14
Figura 2 Mapa de Procesos	23
Figura 3 Clasificación de acciones de innovación	60
Figura 4 Actividades de acción del plan cuatrienal	61
Figura 5 Avance actividades de innovación Concejo de Bogotá	62
Figura 6 Avance actividades de innovación Concejo de Bogotá	63

Lista de Tablas

Tabla 1	Comparación de modelos de innovación en el sector público	47
Tabla 2	Filtros para escogencia de literatura relevante.....	51

Introducción

Antecedentes del problema

Internamente el Concejo de Bogotá está conformado por actores fundamentales: por un lado, 45 cabildantes o concejales elegidos por voto popular junto con sus equipos de apoyo que llamaremos funcionarios de unidad de apoyo normativo UAN y por otro, la planta de personal permanente denominados de carrera administrativa. Esta estructura permite a los concejales ejercer sus funciones y, a través de su articulación con la administración, con:

- Acuerdos de ciudad, orientados a la gestión normativa.
- Elección de funcionarios públicos de nivel distrital.
- Control político.

Los 45 concejales, cada uno con distintos partidos políticos y visiones de ciudad, representan la ciudadanía. Cada cuatrienio, estos cargos se renuevan mediante voto popular. Como consecuencia, el nivel administrativo encargado de la dirección interna del Concejo de Bogotá también experimenta cambios frecuentes, ya que sus directivos en su mayoría se relevan anualmente o cada dos años según el Concejo de Bogotá.

Problema Organizacional

Como parte del ejercicio de planeación institucional previo a la vigencia de cuatrienio 2024–2027, Galán et al. (s.f) concluyó que el Concejo de Bogotá D.C. debe ser reconocido como generador de valor público. Para ello, incorporaron de manera transversal la dimensión de innovación pública y gestión del conocimiento, a partir de la cual se impulsaron diversos esfuerzos orientados a materializar este propósito.

En este marco surgió Demolab. Con la ejecución de laboratorios ciudadanos en pandemia, no obstante, su operación bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios,

sin carácter permanente, limitó su continuidad institucional. Adicional al esfuerzo anterior, se creó un grupo de carácter voluntario, conformado por funcionarios de planta fija llamado Gesco+i, que promovió el banco de retos, el sello de innovación, cultura de innovación y la adecuación de espacios físicos para la co-creación y mesas de participación ciudadana incidente en toma de decisiones internas, pero gracias a su figura voluntaria y la limitación de funciones específicas sin responsabilidades en temas de innovación, conllevaron a la falta de seguimiento, fuga de conocimiento y eventual disolución del equipo, sin embargo en el 2025, con el acuerdo 977 del 2025 se creó la Subdirección de participación y relación con la ciudadanía con responsabilidad del proceso de gestión del conocimiento y la innovación el cual se encuentra en etapa de construcción, pero todavía con una capacidad reducida con solo dos profesionales para su operación.

Problema de Gestión

La transferencia de conocimiento se ha dificultado, los productos de las acciones anteriores no han trascendido para ser aplicadas, como la caja de herramientas hechas por Demolab, mencionada en los informes y recomendaciones entregadas a la entidad, instrumentos que fueron diseñadas para las Oficinas de Apoyo Normativo de UAN, mapas de conocimiento que han sido trabajados durante tiempos anteriores sin resultados tangibles y su inclusión como instrumento que mitiga el riesgo de fuga de información pues la entidad se ha visto sin capacidades suficientes que permitan su aplicación. La corporación evidencia acciones aisladas, que no permiten todavía frecuencia, las cuales permitirían formulación de indicadores que permitan su seguimiento, adicionalmente la desarticulación de áreas como planeación, talento humano y fallidos intentos en el despliegue de proyectos. A pesar de adoptar un sistema de gestión robusto como MIPG, no se vinculan todavía, pues la informalidad de las iniciativas, no permiten completar el ciclo del proyecto.

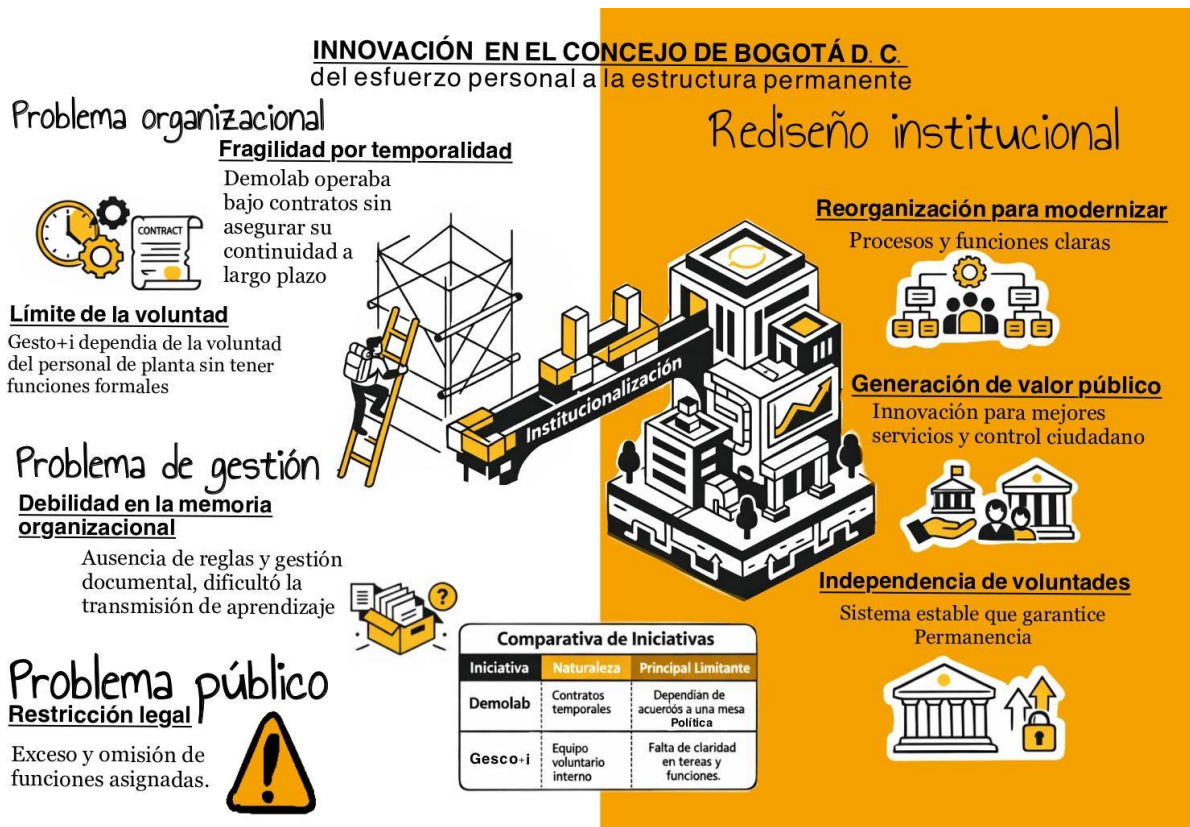
Problema Público

Las situaciones anteriores se trasladan en déficit de confianza ciudadana con poca participación dentro de las decisiones que afecta el interés general, siendo una corporación de carácter político, afecta no solo a nivel administrativo sino la legitimidad institucional, la no resolución del problema organizacional y de gestión, termina afectando el valor público del Concejo de Bogotá, que es percibido por la ciudadanía.

El proceso de gestión del conocimiento e innovación no es solo una intención, es una realidad normativa reciente que se concreto con el acuerdo 977 del 2025, como parte de un rediseño institucional para modernizar la estructura interna, adscrito a la Subdirección de Participación y Relación con la ciudadanía, como parte de una apuesta institucional.

Figura 1

Síntesis Grafica



Nota. Corresponde a los problemas identificados inicialmente. Elaboración propia.

Tema de intervención empresarial

La innovación permite que grandes corporaciones, incluso aquellas con estructuras rígidas, puedan adaptarse a un entorno en constante cambio, facilitando la implementación de transformaciones necesarias para mantener su relevancia a lo largo del tiempo (Kodama, 2017). En el Concejo de Bogotá, la intervención organizacional en innovación pública, contribuiría a una mayor capacidad de adaptación, generando una articulación duradera que contribuya enfrentar un gran reto interno, como lo es, el cambio de directivos, dificultando la generación de valor público como práctica constante.

Las políticas nacionales están orientadas a la actualización permanente de las entidades públicas, lo que implica la modernización de sus plantas de empleo según el decreto 1083 del 2015, en ese marco se desarrollaron estudios técnicos en torno al rediseño institucional, con el propósito de mejorar la eficacia, eficiencia, economía y celeridad en la gestión pública.

Pregunta de investigación

Expuesto lo anterior, en esta intervención se quiere responder a la pregunta ¿De qué manera se podría formalizar las acciones de innovación que se desarrollan en el Concejo de Bogotá D.C.?

Para lo anterior, se realiza un recorrido que inicia con el contexto del Concejo de Bogotá, abordando su misionalidad y el estado actual con su nueva estructura organizacional. Este recorrido conduce a un marco referencial que integra la teoría del desarrollo organizacional como un marco de entender el cambio en la organización en sentido de y para la sostenibilidad y de acuerdo a la naturaleza político-pública de la organización intervenida, se debe abordar desde el sujeto de dónde nace el cambio, llevando obligatoriamente a abordar la innovación de acuerdo con el nuevo proceso creado dentro de la organización para la

generación de valor público en mayores proporciones, no sin desconocer las restricciones y los límites bajo los que se mueve ese cambio organizacional, evidenciando cómo la desconexión de acciones conllevan no solo a riesgos de eficiencia, fuga de conocimiento valioso sino riesgos públicos en el debilitamiento de legitimidad ante la percepción ciudadana.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un mecanismo de la formalización de las acciones de innovación en el Concejo de Bogotá D.C. que articule alineación estratégica, validación institucional y responsabilidad estructural, con el fin de fortalecer la sostenibilidad institucional frente a la rotación de la alta dirección.

Objetivos Específicos

Estructurar el marco conceptual del mecanismo de formalización de la innovación, integrando enfoques de desarrollo organizacional, sostenibilidad e innovación pública.

Analizar los lineamientos normativos en materia de innovación y gestión del conocimiento en el sector público, con énfasis en el Modelo Integrado de Planeación y gestión (MIPG), para asegurar la alineación del mecanismo con la normativa vigente.

Caracterizar documentalmente las iniciativas de innovación del Concejo de Bogotá D.C., clasificado en los planes cuatrienales y sus informes de seguimiento, identificando brechas de continuidad, roles institucionales y oportunidades de articulación institucional.

Formular los componentes fundamentales del mecanismo de formalización de la innovación en el Concejo de Bogotá D.C., a partir de los hallazgos conceptuales, normativos y organizacionales obtenidos.

Justificación

El Concejo de Bogotá como representación del estado social de derecho en cumplimiento de la ley para mejorar y modernizar su estructura organizacional, ser un concejo más abierto, hizo un rediseño institucional con el acuerdo 977 de 2025 (Concejo de Bogotá D.C., 2025, p. 309) creando dependencias clave, incluyendo la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía, encargada de dirigir e implementar todo lo referente a gestión del conocimiento y la innovación (Concejo de Bogotá D.C., 2025c, p. 12584), por lo anterior, que dicha Subdirección cuente con un mecanismo de formalización de las acciones de innovación no como un artefacto sino como un dispositivo institucional de gobernanza que le permite orientar, documentar y sostener, de forma alineada con los objetivos del rediseño, las transformaciones que la corporación impulse en referencia a la innovación.

Se parte de un problema claro: la alta rotación de directivos en el Concejo de Bogotá ha hecho que varias iniciativas innovadoras no logren sostener su ejecución ni consolidarse como prácticas estables. Incluso cuando han producido resultados valiosos, esos no se incorporan a la dinámica organizacional porque no existen mecanismos de formalización, aunque para su reconocimiento como acción innovadora la corporación lo exija, pero no existe explícitamente, lo que impide su integración en los procesos, prácticas o insumos de conocimiento, pues finalmente terminan siendo acciones aisladas que se pierden. Esta situación genera una vulnerabilidad sistémica entendida como la continuidad de la innovación dependiendo de personas y periodos políticos, en lugar de descansar en etapas institucionales que trasciendan los cambios de la alta dirección.

El costo de oportunidad de esta situación es elevado. Durante la vigencia 2020-2024, al menos tres proyectos piloto de innovación: “El kit del funcionario innovador”, el “Sello de innovación” y el prototipo de “Banco de Retos” quedaron estancados tras sucesivos relevos de la mesa directiva. Su falta de formalización impidió que se escalaran o socializaran en los

procesos y dependencias de la Corporación. A ello se suma que el examen longitudinal de la contratación pública entre el 2021 y 2026 (Ver Anexo G) evidencia un patrón de reiteración sostenida de contratos vinculados a actividades de innovación y gestión del conocimiento, con un total de 44 contratos y procesos distribuidos a lo largo de seis años, que representan un gasto acumulado superior a los \$ 1.785 millones de pesos. En conjunto, estos representan un alto costo de oportunidad para la Corporación, asociado a la inexistencia de apropiación, transferencia y sostenibilidad del conocimiento producido a lo largo del tiempo, pues se diluye al finalizar los vínculos contractuales.

Desde una perspectiva organizacional, la pertinencia de este trabajo radica en que el mecanismo propuesto busca transformar la innovación de un fenómeno episódico y dependiente de personas o procesos contractuales, en una práctica institucionalizada. Al articular alineación estratégica, validación institucional y fortalecimiento de capacidad instalada, el mecanismo se integra con la nueva estructura organizacional del Concejo de Bogotá y con la dimensión de “gestión del conocimiento y la innovación” del Modelo Integrados de Planeación y Gestión (MIPG). De este modo, la formalización deja de entenderse como una carga burocrática y se convierte en una condición habilitante de la sostenibilidad institucional, al ofrecer reglas claras, trazabilidad y memoria organizacional para las acciones de innovación, en coherencia con los marcos de desarrollo organizacional, sostenibilidad y valor público.

Más allá de los números, la implementación futura de un mecanismo de formalización de la innovación tiene el potencial de aportar a una mejor cohesión interna. Al contar con criterios explícitos, roles definidos y ciclos de aprendizaje documentados, la innovación puede dejar de percibirse como algo ajeno o excepcional y asumirse como parte del quehacer cotidiano de la Corporación. En lugar que el cambio genere temor o resistencia, el mecanismo ofrece un marco que canaliza la creatividad y la experimentación dentro de los límites claros, favoreciendo la colaboración entre áreas y el fortalecimiento de capacidades instaladas para adaptarse y servir mejor a la ciudadanía.

Finalmente, la dimensión pública y ciudadana es una base para explicar el porqué de esta intervención. Según las encuestas de percepción Ciudadana (EPC) de Bogotá Cómo Vamos, solo alrededor del 12% de los bogotanos manifiesta confiar mucho en el Concejo (Bogotá Cómo Vamos, 2025, p. 27), lo que evidencia un desafío de legitimidad. Un concejo que innova de manera consiente, documenta sus aprendizajes y los formaliza en procesos, servicios o decisiones más transparentes y efectivos, tiene mejores condiciones para generar valor público y mejorar gradualmente su relación con la ciudadanía. Un mecanismo que formalice la innovación implica que la participación ciudadana como parte cíclica del Concejo de Bogotá, es realmente apuntar a un Concejo más abierto, aumente su legitimidad y más probablemente deje de depender de periodos políticos. En esta medida, esta investigación no solo responde a necesidades de la Corporación, sino que aporta a la línea de investigación “Desarrollo, sostenibilidad y valor compartido” (Universidad EAN, s.f.), al proponer un dispositivo de gobernanza que busca articular la innovación, formalización y valor público en un contexto político altamente expuesto al riesgo.

Marco Institucional

El Concejo de Bogotá tiene facultades por ley que la constituyen como máxima autoridad en el Distrito Capital, y define en su misión así:

“Como máxima autoridad del Distrito Capital, somos los voceros de los intereses plurales de la ciudadanía y, en su nombre, realizamos gestión normativa y ejercemos el control político sobre las autoridades distritales, mediante el debate de los asuntos de interés general para promover el desarrollo integral y armónico del territorio y de sus habitantes.” (Concejo de Bogotá, 2025a).

Asimismo, plantea como visión que:

“En el 2027 seremos reconocidos como una corporación plural, incluyente, participativa, innovadora, proba y transparente, generadora de valor público en nuestro ejercicio de control político y gestión normativa, para la transformación de realidades de la ciudad, en armonía con la región y la mejora de la calidad de vida de la gente.” (Concejo de Bogotá, 2025a)

Funciones

Según el Decreto Ley 1421 de 1993, artículo 5, el Concejo tiene la facultad de crear entidades y organizarlas, siempre que la iniciativa sea presentada por el Alcalde Mayor. Sin embargo, no es excluida de ser controlada y vigilada por Veeduría, Contraloría y Personería según el Decreto ley 1421. Además en el artículo 5 del decreto mencionado, el Concejo debe ajustarse a las disposiciones legales, a los acuerdos distritales y locales, y se encuentra también sujeto al seguimiento por parte de la ciudadanía y de las organizaciones comunitarias que ejercen funciones de control sobre la actividad administrativa pública.

Cabe resaltar y afirmar lo anterior pues se especifica lo siguiente:

“... También le corresponde vigilar y controlar la gestión que cumplan las autoridades distritales.” (Decreto Ley 1421, 1993, art. 8)

El Concejo de Bogotá (2024a) señala que “pretende contribuir a desarrollar los canales de atención con la ciudadanía, con el fin de generar una resiliencia y acercamiento de cara a esas nuevas dinámicas de ciudad y la de mejorar sustancialmente los servicios que se prestan a los usuarios externos.” (p. 6).

También, como autoridad permite su incidencia en la orientación del desarrollo del territorio y la vida de las personas, su misión es ser vocero de los intereses plurales y su visión como corporación innovadora que genera valor público, definen claramente un horizonte el cual se convierte en un mandato operativo que requiere el fortalecimiento interno para poder responder a esas demandas sociales de manera oportuna, eficiente y legítima, una ventaja encontrada en cuanto a sus atribuciones legales es que se le permite rediseñar su estructura, lo cual es detonador principal para poder iniciar la incorporación de una estructura que pueda operar la innovación, adicional a lo anterior, el control ejercido por entidades externas y el control social que puede ejercer la ciudadanía, permite que necesariamente las soluciones sean demostrables y basadas en evidencia, para responder en cualquier momento con transparencia demostrable, allí es donde la innovación pública se configura como una oportunidad pero también en una condición necesaria para el cumplimiento normativo y control, siendo así una institución que incrementa la generación de valor público y asegura sosteniblemente sus decisiones.

Estructura

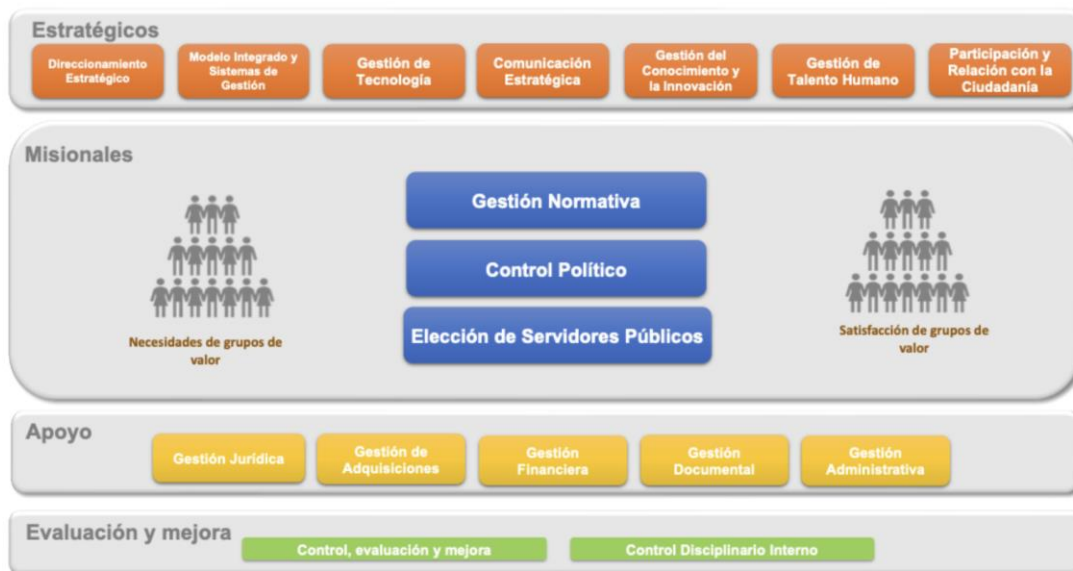
Para el año 2024 se hizo un estudio técnico, con el cual se sustentó el rediseño de la corporación, el cual nació con los objetivos de modernizar la estructura interna, con la creación de nuevas dependencias que permitan una mayor efectividad en el cumplimiento de las funciones. Abonado a lo anterior se permitió la creación de nuevos empleos de nivel profesional

con el fin de mejorar las capacidades de las áreas, con las necesidades emanadas del estudio anteriormente mencionado y culmina con la actualización del manual de funciones que es el instrumento que habilita la ejecución de aquellos cambios estructurales.

El Concejo de Bogotá (2024b) en su objetivo de ser reconocido en la ciudad por su generación de valor público ha detectado una oportunidad a través de los debates realizados en el cumplimiento de la misionalidad, construir escenarios más efectivos y dinámicos que permitirían un acercamiento a la ciudad facilitando la participación de temas de interés, así como la difusión en medios de comunicación, permitiendo fortalecer la confianza, credibilidad, transparencia y visibilidad según el documento institucional de acceso interno utilizado como fuente primaria. Por lo anterior, se encuentra que, a través de la innovación e instrumentos de gestión del conocimiento, se puede afectar directamente en la efectividad de los debates, incluyendo el establecimiento de parámetros a través del reglamento interno de funcionamiento y difundido en la estrategia de comunicación del Concejo de Bogotá.

De acuerdo con el diagnóstico hecho por la misma corporación se llegó a una propuesta de su estructura en el mapa de procesos como se muestra en la Figura 2.

Figura 2
 Mapa de Procesos



Nota. Diagrama tomado del estudio técnico de rediseño Institucional (p. 37), Presidencia Concejo de Bogotá, D.C., 2024.

Entre los cambios hechos en el antiguo mapa de procesos se encuentra la modificación del nombre de algunos procesos para dar un ámbito amplio alineado a la necesidad corporativa, así, el proceso de Comunicaciones e información a “Comunicación Estratégica”, el Proceso de Sistemas a “Gestión de Tecnología”, de Gestión Direcciónamiento Estratégico a “Direcciónamiento Estratégico”. Adicionalmente se cambia la clasificación de “Gestión Tecnológica” de apoyo a estratégico y así como se crea el proceso de “Control Disciplinario Interno” y se traslada a nivel de evaluación, a su vez, se crea el proceso de “Gestión del Conocimiento y la Innovación”, se elimina el proceso Atención al Ciudadano y se hace la creación del proceso de “Participación y Relación con la Ciudadanía”, igualmente la creación de “Gestión de adquisiciones”. También dentro de éstas modificaciones se hizo la inclusión dentro de “Gestión Normativa” los procedimientos de Anales y Publicaciones y Relatoría. (Concejo de Bogotá, 2024b, pp. 38–40)

A partir del diagnóstico realizado por la entidad a través de la herramienta DOFA en su estudio técnico, se encontró que el Concejo de Bogotá en el mercado público Distrital, es una entidad fuerte al ser una instancia plural con diversidad de visiones, que se ha venido renovando políticamente y con capacidad de incidir en políticas públicas donde también se denotó un compromiso con la innovación tecnológica al haber modernizado su infraestructura para la transmisión de sus sesiones con más eficacia (Concejo de Bogotá 2024, p, 21-25).

En cuanto a sus debilidades se identificó un rol de liderazgo individualista que se impone sobre la acción corporativa, una ausencia en el liderazgo estratégico en talento humano, escaso relacionamiento institucional con la ciudadanía sin mecanismos de participación y sin planteamiento de proyectos de alto impacto o con enfoque productivo y comercial, en donde se evidencia la repetición de proyectos y el poco interés en alianzas estratégicas que potencien la misionalidad, adicional a esto, falta de métodos para el seguimiento de acuerdos, visibilidad de mecanismos de transparencia, fomento del dialogo en rendición de cuentas lo que concluye en un impacto bajo en la ciudadanía.

Siguiendo la línea de las amenazas señaladas, se indica el uso indebido de la imagen institucional, revelando que hay un bajo conocimiento de los concejales por parte de la ciudadanía, acompañado de una desconfianza histórica que muestra apatía y desinterés en participar, evidenciando una baja articulación con grupos de interés como actores sociales, gremios y academia, contando también los constantes cambios normativos que dificultan la implementación de los mismos.

A su vez, el mayor número de las oportunidades encontradas se puede categorizar en temas de participación y relacionamiento ciudadano, Gestión política y normativa y capacidades técnicas e innovación, como buscar en espacios ya institucionalizados como el Concejo abierto, cabildos y concejo en casa para una mayor participación, también oportunidades como la apertura a canales comunitarios y medios especializados, adicionalmente aprovechamiento de la creación de “Región Metropolitana” para alianzas

interinstitucionales, fortalecimiento del control político con criterios que apunten a la agilidad y oportunidad, fomentando activamente espacios de rendición de cuentas.

Concluyendo lo anterior, el concejo de Bogotá es una entidad con un alto poder de incidencia dentro del desarrollo de la ciudad de Bogotá, que cuenta con diferentes visiones de representación ciudadana, al ser un ente de control con la autoridad que se le ha asignado, a lo largo del tiempo, sus dificultades se pueden atribuirse al cambio de las dinámicas de la sociedad con alto acceso a información de forma inmediata, cambios que hace que la sociedad pueda escoger el tipo de contenido que le interesa ver, la forma de hacer política se ha transformado con las nuevas generaciones, los cuales demandan respuestas ágiles, pero también en acciones efectivas para la ciudad, por ello el Concejo de Bogotá ha hecho una transformación organizacional, empezando desde la estructura interna, apuntando a una organización flexible a través del rediseño institucional con una planta global y la creación de nuevas dependencias, que busca aumentar sus capacidades para el manejo de tecnologías, talento humano y mecanismos que le permitan hacer uso y optimización de los recursos ya disponibles, la identificación de su memoria dándole trascendencia a la gestión del conocimiento y por otro lado se abre la posibilidad hacia la ambi-destreza organizacional (Bargoni, Smrčka, Santoro & Ferraris, 2024), creando un área responsable de innovación, que de estructurarse en sus actividades desde una visión de exploración, podría permitir acciones rápidas y efectivas con experimentación iterativa según Bargoni et al., (2024) que permitiría fortalecer el aprendizaje institucional, dando respuestas y soluciones ágiles, atendiendo a la dinámica ciudadana.

Más detalladamente en cuanto al proceso de Gestión del Conocimiento y la Innovación, adscrito a la Subdirección de Participación y Relación con la ciudadanía, su estado actual corresponde a una etapa inicial de consolidación. El proceso se encuentra en construcción y definición de su caracterización metodológica y la elaboración de su manual de operación, en coherencia con los lineamientos dados por la oficina asesora de planeación.

De manera paralela, para lo corrido de la vigencia 2024-2027, el proceso ha sido designado como responsable de 15 actividades estratégicas dentro del conjunto de tareas institucionales, lo que representa una proporción significativa de la carga operativa asignada a la dependencia. Sin embargo, actualmente cuenta con dos profesionales de planta, pese a que el estudio técnico había previsto la asignación de cuatro profesionales de los cargos creados en el acuerdo 977 del 2025, además de personal operativo de apoyo, el cual no se ha materializado.

Esta configuración inicial como arranque de la operación del proceso, evidencia que se asume un número amplio de responsabilidades, mientras avanza en su estructuración técnica y dispone de una capacidad humana limitada, por lo anterior la corporación como acción de contingencia ha decidido, aportar contratos de prestación de servicios para el apoyo de actividades asignadas a la subdirección, condición que resalta la importancia de contar con herramientas y mecanismos de formalización que permitan organizar, priorizar, documentar y dar trazabilidad a las acciones de innovación y gestión del conocimiento de manera sistemática.

La reconstrucción de memoria se ha visto limitada por la ausencia de un dispositivo que permita la movilización práctica de la innovación de manera que pueda ser aprendida como práctica. Dado que gran parte de las actividades han sido ejecutadas mediante contratos por prestación de servicios, la producción de insumos, productos e informes se ha desarrollado de manera casi instintiva y sin un esquema estandarizado de almacenamiento y transferencia de conocimiento.

Como resultado, los entregables de vigencias anteriores reposan principalmente en correo personales y correos electrónicos de contratistas, que al acabar su objeto contractual y desvinculo de la entidad, causan ruptura en los links presentes en los informes finales, sin consolidarse en un repositorio institucional centralizado. Esta situación dificulta la trazabilidad, la consulta y reutilización de la información por parte de la corporación.

Dado lo anterior, desde el 2025 con la entrada en operación del proceso y sus faltantes, se pudo llevar trazabilidad de las actividades realizadas desde los últimos seis meses del 2025, pues la subdirección empezó a crear como línea de contingencia, carpetas institucionales que permitieran la consulta y trazabilidad de los avances en los objetos contractuales y que no estuvieran vinculados a carpetas externas. Por lo anterior, las actividades de innovación adelantadas por contratistas fueron: Mapas de Conocimiento, plan de fortalecimiento y capacidades de innovación, estrategia de cultura de innovación, semillero de innovación, estrategia de intraemprendimiento, iniciativa de solución de reto institucional, esquema de operación de sello de innovación, estrategia de participación ciudadana, fortalecimiento de canales de atención, agenda de relacionamiento, centro de pensamiento normativo y escuela de formación democrática y liderazgo político.

Al avanzar con el documento, se hace una exploración basada en una teoría de desarrollo organizacional, desde sus inicios y su evolución a través del tiempo, con el fin de conocer los principios que permitirán establecer su efectividad en las entidades públicas.

Marco de Referencia

Desarrollo Organizacional

La definición del desarrollo organizacional (DO) es abordada a lo largo del tiempo y concuerda con los usos de las ciencias del comportamiento, haciendo énfasis en la implementación del cambio planificado y controlado. Hernández Palomino (2017) lo define de la siguiente manera:

Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (p. 9)

El DO se puede considerar un conjunto de acciones que se realizan para lograr una mejora continua, pertinente como inicio en el ámbito público, en un ambiente de constante cambio como lo es el Concejo de Bogotá, adicional a lo anterior el DO se enfoca en los seres humanos los cuales son un enfoque fundamental en la innovación, pues ellos son el objetivo en esta teoría que se analiza, según Hernández Palomino (2017) también reta a la teoría de la administración tradicional (p. 21).

De acuerdo con una parte de la teoría del DO y su efectividad, la rigidez sigue siendo parte del sistema, pues tal como lo expone Hernández Palomino (2017), se basa en normas preestablecidas (p. 20), lo cual solo le permite moverse hacia innovaciones incrementales como lo referencia Morales y León (2013) en la categorización de los tipos de innovación. De esa forma la teoría del DO se comporta como un laboratorio y nace de la democratización de las conversaciones al interior de las organizaciones, con sus orígenes en los grupos T y la Teoría del Campo de Kurt Lewin en 1945, ésta rigidez que se menciona es porque el origen de la Teoría DO fue desvirtuándose al pasar el tiempo, pues la metodología aplicada por los

consultores incrementa y fortalece los silos jerárquicos, tratando de solucionar problemas que, si tienden a ser sugeridos por los niveles de mayor autoridad, los cuales ejercen su poder, se enfocarán a proteger las comodidades, lo cual es contrario al desarrollo social, dando lugar a mantener el statu quo, contrariando la Teoría del DO en sus inicios (Worley & Good, 2021)

En el desarrollo organizacional tiene gran importancia al tema del cambio, y justo ahí empiezan a aparecer varias barreras, por eso las organizaciones necesitan procesos claros que les ayuden a enfrentarlas de manera efectiva., con respecto a éstos cambios Kim, W.C. (2012) Menciona tipos de barreras que se deben considerar dentro de las organizaciones: Percepción, motivación, recursos limitados y la barrera política, lo cual es pertinente tener dentro del ecosistema de una organización singular como el Concejo de Bogotá que es altamente política, por lo anterior, la teoría del DO debe aplicarse de manera consiente (Hernández Palomino, p 34)., por eso se requiere volver a una lectura del DO que no sea netamente estructural sino que conecte con la formalización, sostenibilidad y gobernanza de la innovación.

Dado lo anterior, el DO originalmente como marco, articula el cambio, las personas sus valores y la cultura, además de explicar cómo cambian las organizaciones.

De manera inmediata, entender la organización, nos permite avanzar para identificar y redefinir qué valores son deseables y lo abordaremos a partir de la sostenibilidad.

Sostenibilidad

La garantía de la sostenibilidad

Para poder avanzar en el marco DO, hay que dejar claro que la sostenibilidad no es un fin externo y de poca importancia, por el contrario, la naturaleza social de lo público materializan valores colectivos que justifican su creación, para que esos valores sean deseables, por lo cual la sostenibilidad debe ser tomado como una expansión del marco DO, incorporando una dimensión axiológica reforzando el propósito la legitimidad institucional.

Hablar de sostenibilidad obliga a también hablar de Desarrollo Sostenible DS, duradero, integrando tres grandes dimensiones: ambiental, social y económico que según Dyllick, T. y Katrin Muff demostrar su autenticidad, debe mirar de afuera hacia adentro, permitiendo atender también objetivos globales, explicando el éxito de empresas con propósito social, como ejemplo Unilever William Lever, alineando salud, higiene y limpieza convirtiéndose en tendencia en Inglaterra Victoriana. (Dyllick, T., & Muff, K. 2016 p. 165, 166)

Así mismo Dyllick, T. y Katrin Muff (2016) Las organizaciones que se enfocan en hacer una contribución del bien común, impactan positivamente, entendido como beneficiar tanto a la sociedad, el planeta en su conjunto. Algo que se vuelve más fácil en las empresas sociales o híbridas (p.166).

Complementando lo anterior Dyllick, T. y Katrin Muff (2016) el concepto plantea una triada de sostenibilidad, el qué, cómo, para qué con calificación máxima el 3.0, que parte del impacto externo, (p.168)., aspirando que algún día los negocios puedan ser celebrados por su contribución a la sociedad y ya no sean criticados por lograr éxito económico a costa de la sociedad. (p. 171)

A pesar del gran alcance público y que cumple con la mayoría de las características expuestas anteriormente, las corporaciones públicas necesitan aterrizar esto en sus estructuras organizacionales, pues no solo se trata de agendas globales sino de la materialización con fortalecimiento de capacidades reales, a través de procesos, decisiones y comportamientos que los hagan operativos en el quehacer diario de la organización, capaz de traducir desafíos sociales, ambientales y económicos en prácticas recurrentes institucionalizadas, sostenibles en el tiempo. La sostenibilidad cobra sentido cuando se convierte en una condición de la organización que entrelaza el propósito, los métodos y los impactos generados.

Desarrollo sostenible vs. Organización sostenible

A menudo el DS asociado a la teoría de responsabilidad social empresarial (RSE) no puede quedarse en Inside-out compensatorios y ampliarse a un enfoque outside-in, del bien común a largo plazo causando cambios transformacionales y ecocéntricos lo que cerrará una brecha entre lo teórico y lo real sobre la verdadera sostenibilidad (Dueñas-Ocampo, Perdomo-Ortiz, & Villa Castaño, 2021, p. 116) una conciencia activa sobre el impacto positivo debe llevar a métricas que permitan hacer seguimiento de aportes locales y globales. De ahí la relevancia de la innovación social: creación de valor social, teniendo la innovación como su fuerza central. (Dueñas, O. p.118) donde el valor social se reúne mediante una noción más amplia de cambio social que incluye dinámicas de gobernanza, el intercambio y la gestión del conocimiento, procesos de impacto social y desarrollo tecnológico, todo orientado a mejorar las condiciones de vida y a responder a las necesidades de las comunidades. (Dueñas, O. p.118)

Gracias a la brecha entre lo económico y los ecosistemas ambientales que son impactados por las actividades humanas, se ha llegado a hablar por el nobel de química Paul J. Crutzen de la era geológica Antropocena desde el 2000, éste término resume las preocupaciones que han dado lugar a muchos a los ODS, una necesidad global que requiere de actividades conjuntas para la mitigación y la detención de efectos irreversibles en el planeta, por lo anterior la sostenibilidad es una expectativa social, que da lugar a invenciones normativas para la protección de la vida en la tierra, adoptando las ideas de las certificaciones ambientales, de calidad y auditorias, que son formas de aplicación de la teoría de la agencia, pretendiendo minimizar riesgos, lo cual puede ser un incentivo de corto plazo (Berrone & Gomez-Mejia, 2009, p. 105,106) una interacción entre el cumplimiento de las reglas formales y las informales (p. 104) puede llevar a la adaptación del cambio e implícitamente a la supervivencia, dicho lo anterior, la capacidad de negociación de una organización entre los que dictan las reglas informales (actores que son impactados), (p. 104) puede dar una métrica de

adaptación al futuro, ya que en muchas ocasiones los grupos de interés pueden ser considerados agentes de vigilancia y presión (medios de comunicación, activistas, comunidades, consumidores), de igual manera, las reglas informales cambian más rápido que las reglas establecidas e institucionalizadas, se adaptan a nuevas preocupaciones e impactan directamente en la legitimidad, reputación y consecuencias como protestas y rechazo social, (p. 104) también dictan la manera en que una organización debe comportarse, tema que se trata en toda su amplitud con el marco DO, y que debe estar en el radar del contexto organizacional y más de una corporación política como lo es el Concejo de Bogotá, pues el ámbito político son esas conversaciones e interacciones que empiezan como un debate (reglas informales) y pasan a convertirse en iniciativas, políticas publicas, normas y leyes de Estado.

En este sentido, Ayestaran plantea una crítica a lo que denomina “la ceguera de los Friedman”, en referencia a Milton Friedman y Thomas L. Friedman, y desde allí respalda la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter para proponer una definición axiológica de innovación. Según el autor:

“Innovación: es una novedad axiológica, de origen endógeno o exógeno, socializada en el espacio y en el tiempo, a través del conocimiento, mediante complejos (dispositivos, redes o sistemas)” (Ayestaran, 2011, p. 83)

El autor lo sintetiza mediante la expresión:

$$I = N(a), O(s), E(s), T(s), K(s), C(s),$$

donde una innovación es valiosa por su novedad, su origen, su despliegue en el espacio y en el tiempo, su transmisión a través del conocimiento y su materialización mediante un complejo (Ayestaran, 2011, p. 83).

Es esencial tener una visión amplia para reconocer la perspectiva equivocada y el “maquillaje” superficial detrás de muchas llamadas tendencias innovadoras en la industria. Estas tendencias tienden a centrarse casi exclusivamente en el avance tecnológico y en una lógica estrictamente económica, lo que finalmente beneficia solo a quienes están en los niveles

jerárquicos más altos. Sin embargo, en el camino, crean desequilibrios significativos que fueron ignorados durante años.

Se reconoce como una evolución la manera de definir la innovación incluyendo el ámbito social con fuerza, lo cual la hace sostenible verdaderamente, pues se puede ampliar la comprensión del cambio siguiendo nuestro marco central, situando a la innovación como una novedad axiológica, en otras palabras, la transformación sustentada en valores que se legitima socialmente en el tiempo, muy pertinente a la naturaleza pública.

Y al dialogo con los principios del DO, reconociendo que no solo se limita a introducir novedades (N), sino que depende de su coherencia con el origen de la iniciativa (O), su contexto institucional y social (E), su sostenibilidad temporal (T), la capacidad de aprendizaje organizacional (K) y los sistemas, redes o dispositivos que permiten su formalización (C).

Lo anterior nos brinda una lectura que no concibe la innovación como un evento aislado ni tampoco un resultado inmediato, sino que también valida y apoya el marco referencial del DO, pues se plantea como un proceso de cambio planificado, socialmente validado y como organización, con la responsabilidad de ser sostenido por personas, por lo que nos lleva a confirmar que los actores centrales son los seres humanos, funcionarios y ciudadanía. Dicho lo anterior también podemos interpretar que esa novedad axiológica nos conduce a alinear la cultura organizacional, la misión institucional como propósito y ese valor máximo del bien común entendido como el valor público y tampoco puede desligarse de procesos de formalización, aprendizaje y memoria organizacional, especialmente en un contexto de complejidad política y riesgo.

Resulta posible afirmar que no toda acción institucional etiquetada como “innovación” cumple realmente con las condiciones teóricas de la innovación. Desde el Desarrollo Organizacional, el cambio implica transformar valores, conductas y cultura organizacional de manera planificada y consiente, desde la sostenibilidad y el valor público, la innovación solo cobra sentido cuando contribuye a un bien colectivo verificable y desde Ayestaran (2011),

únicamente puede hablarse de innovación cuando existe una novedad axiológica que se socializa en el espacio y en el tiempo mediante un complejo organizado de dispositivos, redes o sistemas (C en la fórmula I=N,O,E,T,K,C).

Bajo esta perspectiva, se hace necesario distinguir entre acciones de trámite que da continuidad administrativa y acciones que realmente son innovación institucional. En coherencia con la literatura revisada, la investigación propone una categorización de las acciones incluidas en los planes cuatrienales del Concejo de Bogotá D.C., que se estructura en cuatro niveles: A) Acciones rutinarias de ejecución y mantenimiento, que no modifican procesos ni generan cambios en la forma de operar; B) Acciones de mejora incremental, que optimizan tiempos o accesos, pero sin alterar la lógica de fondo; C) Acciones de innovación funcional, que introducen nuevas herramientas o mecanismos y generan capacidades institucionales específicas; y D) acciones de innovación estratégica, que rediseñan estructuras, modelos de operación, mapas de procesos o mecanismos de memoria institucional.

Esta tipología se apoya en la convergencia entre el DO, la sostenibilidad, el valor público y la concepción axiológica de la innovación, permitiendo identificar, dentro de los documentos oficiales de planeación, qué acciones pueden considerarse realmente innovadoras y cuáles corresponden a continuidad administrativa. De ahí que, en el diagnóstico posterior, únicamente se clasifiquen como acciones de innovación aquellas que se ubican en las categorías funcional y estratégica (C y D), por ser las que tiene intenciones de cambios en la forma de hacer, generación de capacidades y potencial de sostenibilidad en el tiempo.

Entre los modelos de innovación analizados (Anexo 3) tabla presentada en el capítulo de metodología, el enfoque ecosistémico se destaca por ubicar al ciudadano como actor en la co-creación, lo que obliga a tener nuevas capacidades organizacionales con mecanismo de formalización que se enfoquen en preservar el aprendizaje colectivo.

La evolución de la comprensión de cómo ocurre la innovación, nos lleva a recorrer la primitiva visión lineal financiado desde lo público, con proyectos I+D, materializado en la

adopción del sector privado, escalando esas tecnologías, (Deloitte Insights, 2020) a la evolución de los modelos de innovación en el sector público, con tres grandes etapas: como ya lo habíamos tocado, (i) el lineal (Rothwell, 1994) que se caracteriza por ser secuencial, (ii) el abierto, que intercambia conocimiento con entradas y salidas, aprovechando esas ideas externas con el entorno, usado como fuente activa (Chesbrough, 2003, p. 43) y (iii) el ecosistémico, donde multiplicidad de actores confluyen en co-creación de soluciones y valor público, confirmado con la revisión bibliográfica de siete documentos de literatura reciente 2021-2025, que esta es la trayectoria de la evolución de los modelos de innovación en el sector público, como Vila Soriano & Monsalve Lorente (2025), Oliván & Balet (2022) y Morales & Sariego-Kluge (2021), aplicando variantes ecosistémicas como HIP, LAAAB, place-based), documentando la continuidad de los programas; Gómez & Freire (2023) detallas laboratorios ciudadanos abiertos en países como España y países de Latinoamérica; mientras Alsafran et al. (2023) resumen cómo en el Golfo los gobiernos usan la innovación abierta y Watt (2024) presentó un modelo de innovación “lean” en fase experimental que no se ha puesto a prueba en la realidad.

Éstos hallazgos se enlazan mucho con la formalización en corporaciones públicas que pueden ser considerado pares, como el Concejo Municipal de Santiago de Cali al tener altas calificaciones en índices de desempeño institucional, implementando innovación abierta y colaborativa (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas [ACIS], 2025) y Medialab-Prado y LABNL (Nuevo León) muestran que la formalización se sostiene cuando existen protocolos claros de documentación, que caracteriza lo público. En conjunto, la evidencia sostiene que los modelos ecosistémicos con relaciones articuladas con diversos actores deben ser soportadas por elementos habilitadores los cuales se traducen las normas que blinden los acuerdos y los límites, pero también que permitan de igual forma la flexibilidad del cómo. Adicional a lo anterior no solo existen laboratorios, sino que los casos revisados muestran

cuando la innovación ecosistémica no tiene protocolos, documentación y reglas de juego, se diluye, y cuando si los tiene se sostienen en el tiempo.

Innovación con Enfoque Ciudadano

Hablar de seres humanos como actores centrales, es la expresión práctica del DO, e incluso de cómo concuerda esa práctica por sistemas complejos nos llevara a profundizar en un concepto como lo es el modelo Weberiano, dando así una pequeña explicación de la raíz de la necesidad de lo público, dentro de la administración pública que nace muchos años atrás, después de la segunda guerra mundial partiendo de la necesidad de impartir políticas sociales a través un mecanismo estatal robusto que permitiera ejecutar esas políticas (Demir, 2022, p. 13), ésta burocracia para Max Weber (1864-1920) era la manera más eficaz e inteligente para organizar instituciones, entre las cuales se encuentra el Estado moderno, sus características como la marcación de jerarquías y niveles de autoridad definidos, reglas formales con respaldo de documentación escrita, especificación del trabajo con delimitaciones muy bien definidas, sistema de toma de decisiones basados en reglas y no en función de relaciones personales y favoritismos, importancia a la profesionalización y el mérito en base a la competencia técnica y formación (Weber, 1978, 220,222,975) puede tomarse como una contrapropuesta al clientelismos y nepotismo, pues la urgencia de cubrir las necesidades sociales de la época no daban espera.

Posteriormente, el New Public Management (Hood, 1991), intento trasladar lógicas del sector privado al Estado, priorizando la eficiencia y reducción de costos, pero generó fragmentación y perdida de coordinación (Dunleavy et al., 2006).

Después de las críticas hechas al NPM, es necesario estudiar un método que resuelva los problemas causados, para ello se plantea unos principios de la Gobernanza de la Era Digital (DEG) planteado por los autores Dunleavy, Margetts, Bastow y Tinkler (2006), como tres principios para un nuevo régimen de política, la reintegración, holismo basado en necesidades

y digitalización, la primera que intenta la unificación de entidades, en la segunda, el holismo basado en necesidades, de modo que el usuario pueda encontrar de forma integral un solo paso, evitando las repeticiones, mejorando tiempos de respuesta, con ello lleva intrínsecamente la anticipación de problemas, como fundamento, haciendo énfasis a la prevención. Por último, la digitalización, que busca la desintermediación, que en su sentido ideal reduce costos, tiempos de espera y posible manipulación manual de la información, también ayudando a la rendición de cuentas, la transparencia contribuyendo a la relación ciudadano estado.

La dinámica de la gestión pública se mueve respecto a reglas informales de gran impacto como lo son los cambios tecnológicos, presiones políticas y expectativas ciudadanas, identificarlas, entender cómo son impulsadas, es básico y fundamental para el diseño de instituciones más eficaces, legítimas y responsables. (Dunleavy et al., 2006, p. 494)

Todo esto nos lleva a una conclusión que permite con más seguridad, centralizar servicios de las entidades públicas a los ciudadanos, en donde es indispensable la vigilancia constante que permita un entendimiento del ciudadano, sus expectativas, necesidades y la independencia de las decisiones que le permitan la gestionar soluciones, sin que el estado sea un obstáculo para su desarrollo con el contexto social, llevándole cada vez más al ideal, calidad de vida, pues es el resultado de compromisos a nivel administrativo reales, sin que el simbolismo disfrace resultados, pues es un riesgo en las entidades del gobierno, que aquello estalle en crisis que lleven a tragedias sociales e incremento de costos previsibles.

Es importante mencionar lo que dice López-Isaza (2013 p. 7), el ciudadano se concibe en agente de innovación natural, dicho potencial puede ser fortalecido mediante la formación y desarrollo de capacidades, fortaleciendo la interacción con múltiples actores, lo cual facilitará, oportunidades para la generar conocimiento emergente, la construcción de contextos y descubrimientos de nuevas dinámicas. La innovación de verdad, en este sentido, debe ser detonada a través de la comunicación y la promoción de espacios que facilitan la deliberación.

Según Ocampo (citado en López-Isaza, 2013), la ciudadanía corresponde a “personas en comunidad que no se restringen a las actividades privadas, sino que concurren en el espacio y debates públicos para participar en proyectos y decisiones compartidas” (p. 8).

El incorporar al ciudadano como agente activo, no solo como receptor del proceso innovador, obligada a una organización a transformar sus prácticas internas para la toma de decisiones, su aprendizaje y todo un cambio cultural y estructural de fondo. Esta transformación adquiere sentido cuando se articula con el concepto de valor público, como criterio que orienta, legitima y evalúa esas transformaciones y acciones, es un marco que usa a la innovación como medio para producir valor público, un cambio que realmente es efectivo si logra traducirse en beneficios socialmente reconocidos y que puedan sostenerse en el tiempo en coherencia con el propósito misional de la entidad pública.

Valor público

Dicho lo anterior, la ciudadanía, como agente generador de valor público, aporta de manera directa a la legitimidad de la acción estatal. Comprender y apropiarse del concepto de valor público va más allá de la simple supervivencia institucional o del cumplimiento de buenos procesos; implica cuestionar los modelos tradicionales de administración pública y las formas habituales de rendición de cuentas. El valor público invita a una reflexión profunda sobre la necesidad de preservar la legitimidad, pues es esta la que autoriza socialmente las acciones del Estado. La ciudadanía espera mejoras reales en su calidad de vida, y bajo esta perspectiva, el valor público se convierte en un criterio central para medir el desempeño institucional y orientar la toma de decisiones. (Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. 2002, p. 35).

En el marco del valor público, se exploran maneras de integrar las políticas producidas automáticamente y en gran cantidad, separadas y estandarizadas por sectores profesionales aislados, en lugar de ello, se proponen esfuerzos en el desarrollo de estrategias integradas y centradas en las personas, las cuales articulan diferentes niveles de gobierno con

organizaciones públicas, empresa privada, voluntarias e informales. El objetivo es el fomento del “bienestar comunitario” y “sistemas de mejora auto-sostenible” orientados a garantizar calidad de vida, tanto a la generación actual como a las futuras, aun no nacidas. (Benington, John 2011, p. 3)

Se destaca que, en el campo de la innovación pública, persiste la dificultad reconocida por varios autores en torno a su medición, señalada por Kouadio, Emery y Boukamel (2020). Pese a los aportes conceptuales y los múltiples métodos propuestos por Bason en *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*, no se dispone de indicadores claros y rigurosos que permitan evaluar los procesos y resultados de la innovación en el sector público (Bason, 2010, pp. 167–168).

Ahora bien, al trasladar estos debates al contexto colombiano, se evidencia que los retos van más allá de aspectos técnicos de medición. En efecto, existe una fuerte resistencia en el ámbito político y administrativo a incorporar enfoques de valor social colectivo, pensamiento filantrópico como eje de la acción pública. Ello se debe principalmente, a la prevalencia de un cálculo centrado en “riesgo político”, que se traduce en riesgo reputacional que puede tener consecuencias negativas, tanto para el dirigente como para la institución gubernamental. (Bhatta, G. 2003, p. 4). Este tipo de riesgos tienden a frenar la disposición de actores políticos en el impulso de procesos innovadores.

La innovación en el sector público, en última instancia, debe ser la expresión práctica del DO: un cambio cultural que coloca a las personas y por extensión al ciudadano en el centro de sus decisiones. Para que esa transformación supere ciclos políticos y rotaciones de personal, la organización requiere capacidades de escucha, aprendizaje y adaptación que se aterricen en instrumentos de transferencia y memoria. Esa traducción operativa del cambio es la formalización, en otras palabras, la documentación sistemática que institucionaliza prácticas es habilitadora de la continuidad en el tiempo. A pesar de llegar a esta tesis, la formalización no tiene sentido sin reconocer el riesgo o negarlo, especialmente el riesgo político que penaliza el

error público, se debe reconocer el riesgo como el límite estructural que reduce o amplía la acción. Dicho lo anterior, el Do, al promover cambios planificados, encaja con un marco idóneo para balancear la innovación y la cautela, proporcionando los procesos, roles y sus métricas que permitan al Concejo de Bogotá D.C. adaptarse según su aversión al riesgo, sin paralizar su misión de generar valor público.

Si la innovación produce valor público, se requiere de dispositivos institucionales que aseguren continuidad, trazabilidad y responsabilidad estratégica frente a la ciudadanía.

A continuación, se examina los lineamientos normativos que convierten la formalización en una práctica obligada y, al mismo tiempo en una palanca para fomentar la innovación en el Concejo de Bogotá.

Recorrido normativo, las reglas de juego

En Colombia, la formalización de la innovación se materializa con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), adoptado por el Concejo de Bogotá D.C., el cual incorpora el componente de “Gestión del conocimiento e innovación”, lo que convierte la práctica de innovación en una obligación institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p. 98). Como órgano rector, este departamento ha convertido en método práctico esa norma mediante guías recientes: a) *Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento en las entidades públicas* (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2021), donde se advierte sobre la rotación laboral por diversas situaciones administrativas y se plantea la necesidad de fortalecer la memoria organizacional; b) *La gestión del conocimiento, la innovación y la Cuarta Revolución Industrial en el sector público* (DAFP, 2023a, pp. 7, 13), que motiva a responder a las demandas sociales en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y alerta sobre el riesgo de rezago frente a la velocidad de innovación del sector privado; c) *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento y la innovación en el*

sector público (DAFP, 2023b), que promueve herramientas tecnológicas orientadas a la generación de valor público.

Así, la formalización deja de ser una característica netamente burocrática malversada y se constituye en un marco normativo habilitante que legitima, da trazabilidad y sostiene la innovación dentro del Estado.

Barreras de la Innovación y Medición

Medición del riesgo para la innovación pública

Ahora bien, en entidades gubernamentales es necesario identificar ciertas barreras y limitantes que van ligadas al tema de innovación, según Gambhir Bhatta la innovación pública no debe ignorar el estudio del riesgo, pues la incertidumbre tiene un papel importante en prácticas innovadoras, la tendencia de las organizaciones es “el sesgo hacia jugar a lo seguro” que menciona Ruth P. Mack refiriéndose a lo público, llevando problemas a un marco que sea manejable, cambios incrementales y marginales, en definitiva tener conciencia del riesgo, permite con mayor facilidad identificar los agujeros estructurales (Burt, 1992) que se vinculan al ego de la organización, que usualmente son desconexiones entre los actores internos, que limitan la innovación y se evidencia en la comparación de unas organizaciones innovadoras y otras menos innovadoras. (Bhatta, G. 2003, p. 6).

También vale la pena señalar que los funcionarios públicos suelen sentir una fuerte resistencia a actuar, y que escoger entre diferentes alternativas, resulta mucho más difícil que simplemente seguir con la “normalidad” de hacer las cosas como siempre. Esto los lleva a apoyarse en lo que les parece más seguro, una tendencia que relacionaremos como el “howl meter” (Mack, 1971, p. 127-131), como consecuencia de lo anterior, el riesgo debería medirse en el campo público, en un espacio que permita cierta flexibilidad, ya que la burocracia y el estilo de liderazgo, a veces generan un miedo a intentar nuevas formas, como consecuencia, Gambhir Bhatta presenta una metodología basada en riesgos que permite medir el primer

problema limitante de la innovación, pero que también se puede adaptarse a cada organización, permitiendo la adaptabilidad de cada entidad para diseñar su propio umbral de riesgos.

En resumen, el enfoque de Bhatta (2003) permite entender el riesgo como una variable estructural que condiciona el espacio de acción para la innovación. En el capítulo de diseño metodológico se presenta una adaptación de este marco a un instrumento específico dentro del mecanismo de formalización como una propuesta de medición del apetito institucional de riesgo en el Concejo de Bogotá D.C.

En esta investigación, el modelo de la tolerancia al riesgo de Bhatta se asume como marco conceptual de referencia para comprender cómo el riesgo político y organizacional condiciona las decisiones sobre la innovación. No obstante, el diagnóstico cuantitativo del apetito institucional no se desarrolla en esta fase como estudio aplicado a toda la entidad, sino que se formula como un insumo metodológico que acompañará la implementación futura del mecanismo propuesto.

La rotación de la alta dirección del Concejo de Bogotá y el peso de riesgo reputacional se describen con las variables MRA, MS, OC. De ahí que la formalización y gobernanza no puedan ignorar el riesgo, más bien sería necesario incorporarlo como variable estructural, incluso para la actualización de políticas dentro de la entidad.

Las personas a menudo malinterpretan el cambio organizacional como una simple reestructuración, cuando en realidad implica gran variedad de formas en que las personas juntas trabajan e interactúan dentro de un contexto organizacional. (Scott, C. 2016), ampliamente abordada por el marco DO.

Metodologías para la Innovación Pública

Un marco de referencia DO, rico que nos lleva a enfocarnos en el diseño centrado en las personas, producir valor público nos lleva a como etapa inicial a conocer más a profundidad

sobre la vida de las personas, las cuales son o pueden ser impactadas por las acciones institucionales, por ello la investigación propuesta por Bason, es pertinente para hacer descubrimientos en los que en una sala de reuniones no se podrían saber, pues en muchas ocasiones las preguntas puntuales no dan información más allá de datos cuantitativos, que en lo pertinente a ésta intervención, la entidad podrá hacer una triangulación de los hallazgos para dar sentido a los datos cuantitativos que reposan en la corporación. En metodologías centradas en el usuario, se necesita entender a profundidad la razón y la causa de la insatisfacción de los ciudadanos con respecto a las actuaciones del Concejo de Bogotá D.C., ello permitiría atacar frentes en donde la percepción ciudadana es negativa, en definitiva las entrevistas de carácter abierto, de enfoque etnográfico con observación para encontrar datos en contextos naturales, es una aplicación de Bason en su invitación a o los funcionarios en descubrir el “antropólogo interior” con el objeto de sumergirse en la vida de las personas. Aunque en la presente investigación no es posible desplegar plenamente estos métodos etnográficos, se integra para la futura implementación del mecanismo, especialmente en las etapas de “Entender” y “Observar”.

En el marco del Desarrollo Organizacional, el cambio cultural solo se consolida cuando las personas con la actitud correcta se apoyan en un sistema formal de gestión del conocimiento, avalado institucionalmente aunque hoy sea un diseño de referencia aún no pilotado, porque allí se documenta, se transfiere y se legitima.

Por ello, formalizar no es un trámite burocrático, sino la condición que articula sostenibilidad, innovación ciudadana y gestión del riesgo en la labor cotidiana del Concejo de Bogotá, evitando que los avances dependan de individuos o ciclos políticos y capitalizando el conocimiento ya evidenciado en los informes internos de la corporación.

En coherencia con lo anterior y para efectos de la presente investigación, la formalización se entiende operativamente como el proceso mediante el cual una acción de innovación es incorporada estructuralmente al sistema organizacional a través de su

documentación oficial, asignación de responsabilidades institucionales, integración en procesos formales, inclusión en mecanismos de seguimiento y articulación con la estrategia institucional. En este sentido, la formalización trasciende la producción documental y se configura como condición estructural necesaria para la institucionalización de la innovación pública sostenible dentro del Concejo de Bogotá D.C.

Bajo esa premisa, el siguiente apartado mostrará la ruta de implementación futura de este mecanismo de innovación ecosistémica flexible, alineado con los planes estratégicos y con las reglas formales y sobre todo, informales del entorno, así como los criterios para evaluar su adopción cuando las condiciones lo permitan.

Diseño Metodológico

Revisión documental para Integración de enfoques desarrollo organizacional, sostenibilidad e innovación pública.

Para la construcción del marco teórico se realizó una revisión bibliográfica anotada mediante fichas de análisis (ver Anexo F) , incorporando síntesis, preguntas, hallazgos y comentario crítico. En dicha revisión se aplicaron técnicas de análisis comparativo para contrastar definiciones y enfoques, incluyendo un cuadro comparativo de definiciones de DO y contrastes conceptuales.

Además, se reconstruyó la evolución conceptual del DO mediante una línea de tiempo, y se integraron tipologías y propuestas de operacionalización provenientes de la literatura anotada (p. ej., enfoque outside-in en sostenibilidad y descomposición de la innovación en dimensiones Na-O-E-T-K-C), con el fin de derivar criterios analíticos aplicables al estudio del caso.

Protocolo de búsqueda para modelos de Innovación Publica

Para la búsqueda sobre innovación en el sector público se aplica la ecuación de búsqueda en la base de datos Scopus: ("innovation model*" OR "innovation framework*") AND ("public sector innovation" OR "public innovation") filtro de años: 2021-2026, tipo de documento: artículo, libro o capítulo de libro, filtro Subject Area: Social Sciences + Business/Management + Economics; excluidos: conference paper, se prioriza solo incluir versiones finales, ya que éste tipo de documento son preliminares. Resultando siete documentos se hace una lista de exclusión con dos condiciones, si trata modelo de innovación y si se aborda desde el sector público, el resultado fueron 6 documentos.

Tabla 1

Comparación de modelos de innovación en el sector público

Autor- Año	Tipo de modelo	Nivel territorial	Continuidad	Mejora de servicio (qué servicio + indicador)	Nota metodológica breve
Vila Soriano & Monsalve Lorente (2025)	Ecosistémico (modelo HIP) – concibe la innovación como cambio sistémico	Local – IES Moixent	Sí. Plan Integral 2022-2024 y recomendación de evaluación al cierre 2023-2024	Educación secundaria: alumnado en riesgo de fracaso escolar. Línea base ≈ 25 % de estudiantes con varias materias suspendidas; tras la intervención (Tutor Individual + Plan de Mediación) se reporta “reducción” del número de casos, sin cuantificación exacta	Estudio de caso cualitativo basado en investigación-acción: autodiagnóstico HIP a representantes, mapa de actores y rúbricas participativas para seguimiento
Ahern & Lenze (2022)	No define un modelo de innovación. Presenta innovaciones prácticas (telemedicina y ensayos clínicos descentralizados) como adaptaciones metodológicas, no como modelo conceptual o institucional	No aplica (contexto clínico-académico; hospitales universitarios en EE. UU., con extensión posterior a nivel nacional en ensayo confirmatorio)	Limitada y contingente. Las prácticas surgen como respuesta a la pandemia por COVID-19; se plantea su uso futuro, pero no se documenta institucionalización ni seguimiento longitudinal	Investigación clínica en salud mental y COVID-19. Servicio: atención e investigación clínica remota. Indicadores reportados: deterioro clínico (0 % en grupo fluvoxamina vs. ≈ 8 % en placebo), retención de participantes (≈ 87 % completó seguimiento de 15 días), viabilidad operativa de ensayos remotos (reclutamiento y monitoreo exitosos)	Artículo descriptivo-analítico basado en estudios de caso y ensayo clínico aleatorizado. Evalúa eficacia clínica y viabilidad técnica; no evalúa innovación como modelo, ni variables de gestión pública, gobernanza o creación de valor público

Autor- Año	Tipo de modelo	Nivel territorial	Continuidad	Mejora de servicio (qué servicio + indicador)	Nota metodológica breve
Alsafran et al. (2023)	Innovación abierta y colaborativa (Open Innovation – OI). No propone un modelo operativo propio; sistematiza y clasifica modelos de innovación existentes aplicados al sector público	Multinivel: local, regional y nacional (análisis comparado de gobiernos locales, administracio nes públicas y políticas nacionales, con énfasis en países del GCC)	Temporalidad analítica, no programática. Evidencia longitudinal de literatura 1990–2022 con incremento sostenido de estudios desde 2012; no documenta continuidad de una intervención específica	No reporta mejora de un servicio específico ni indicadores de impacto cuantificados. Identifica resultados a nivel de literatura: mejora del desempeño del sector público, fortalecimiento de la gobernanza, colaboración y creación de valor público sin métricas operativas directas, por tratarse de una revisión sistemática	Revisión Sistemática de Literatura (SLR) con protocolo PRISMA. Analiza 122 artículos revisados por pares. Enfoque conceptual; no es estudio de caso ni evaluación de política, sino marco de referencia para innovación pública y gobernanza basada en OI
Watt (2024)	Modelo Lean / experimental para iniciativas de innovación. Framework prescriptivo (<i>Explore– Experiment– Transition</i>) para sector público y privado sin validación empírica aplicada	No aplica. El libro no se circunscribe a un territorio específico ni documenta implementaci ón en un nivel local, regional o nacional; los escenarios de sector público son hipotéticos y transferibles, no casos reales	No documenta continuidad empírica. Presenta recomendaci ones sobre cadencias, aprendizaje continuo y mejora incremental, pero no reporta series temporales ni seguimiento longitudinal de una intervención concreta	No reporta mejora de un servicio público con indicadores cuantitativos. Discute beneficios esperados (reducción de riesgo, desperdicio, mejora en toma de decisiones) a nivel conceptual, sin métricas observadas ni resultados de desempeño en servicios públicos o privados	Libro metodológico- normativo (playbook). Aporte principal: diseño de iniciativas, gobernanza lean, medición y aprendizaje. No es estudio de caso, ni evaluación de política pública, ni modelo aplicado; útil como insumo conceptual, no como evidencia empírica de innovación pública

Autor- Año	Tipo de modelo	Nivel territorial	Continuidad	Mejora de servicio (qué servicio + indicador)	Nota metodológica breve
Gómez & Freire (2023)	Innovación ciudadana abierta y ecosistémica. Modelo institucional de innovación pública <i>bottom-up</i> , basado en inteligencia colectiva y prototipado ciudadano	Multinivel: local (Medialab- Prado), regional/estat al (LABNL, Nuevo León) e internacional/i beroamerican o (LABIC- SEGIB)	Sí, diferenciada por caso. Medialab- Prado ≈ 2002–2021; LABIC- SEGIB desde 2014; LABNL desde 2021. Evidencia de institucionaliz ación y replicabilidad	No reporta mejora cuantitativa de un servicio. La mejora se describe cualitativamente: fortalecimiento de la participación ciudadana, creación de comunidades de práctica y prototipos replicables, sin KPIs operativos	Estudio cualitativo comparado de casos. Analiza continuidad, gobernanza y mediación; no es evaluación de impacto, sino construcción y delimitación de modelo
Oliván & Balet (2022)	Ecosistémico / abierto (modelo HIP) – 6 vectores (OPEN, TRANS, FAST, PROTO, CO, TEC)	Multinivel – núcleo regional (Gobierno de Aragón), escala nacional (España) e internacional (22 países)	Sí. LAAAB operativo desde 2018 y vigente al menos hasta 2022; el HIP se apoya en > 10 años de aprendizajes previos	Plataforma ciudadana COVID-19 <i>Frena la Curva</i> : 10 000 pines en el mapa y 500 000 visitas en 4 semanas; repositorio con 1 000 iniciativas; entrega de 11 000 libros a niños con brecha digital ("Libros que Unen")	Capítulo de libro (Routledge). Estudio de caso descriptivo- analítico: narra la experiencia y aporta métricas operativas; sin evaluación de impacto clásica, pero evidencia de alcance y replicabilidad

Autor- Año	Tipo de modelo	Nivel territorial	Continuidad	Mejora de servicio (qué servicio + indicador)	Nota metodológica breve
Morales & Sariego -Kluge (2021)	Ecosistémico / territorial (place-based Public Sector Innovation). Modelo analítico que combina Smart Specialisation Strategy (S3) con institutional thickness; enfoque explicativo, no prescriptivo	Regional – Región de Laponia (Finlandia), con articulación multinivel (municipios, pymes rurales, políticas nacionales y Unión Europea)	Sí. Implementación de la S3 desde 2012, con ajustes continuos hasta 2019 (trabajo de campo) y vigencia al momento de publicación (2021); evidencia de aprendizaje institucional	No reporta mejora cuantitativa de un servicio público específico. Mejora evidenciada a nivel de capacidades del servicio público regional: coordinación multinivel, inclusión de pymes y municipios, flexibilidad institucional y aprendizaje organizacional. Indicadores indirectos: continuidad del programa, reconocimiento UE y aumento de inversión regional en I+D en bioeconomía (sin KPI de impacto final)	Estudio de caso cualitativo basado en entrevistas (n=9), observación participante y análisis documental. Evalúa mejora de procesos y capacidades, no resultados finales; el propio artículo reconoce que los impactos sustantivos aún no son evaluables

Nota: Tabla comparativa modelos de innovación sector público Fuente: Elaboración propia.

Revisión documental de lineamientos normativos referentes a innovación y gestión del conocimiento (MIPG)

En esta fase se hace un barrido por documentos que permitan aplicar acciones dentro de las entidades públicas, siendo el concejo una corporación de autoridad, se requiere mirar la entidad rectora que imparte lineamientos con respecto a innovación. Para la selección de los documentos a analizar se usa los criterios de selección de literatura, según Sampieri en Metodología de la investigación, y se da un puntaje de acuerdo con cada criterio:

Pertinencia (0–3): Relación directa con el problema de investigación.

(0: tangencial, 3: directamente vinculado).

Actualidad (0–2): Año de publicación y vigencia.

(0: obsoleto, 2: ≤ 5 años o versión vigente).

Calidad académica (0–2): Fiabilidad de la fuente.

(0: no académica, 2: revista indexada/guía oficial/tesis).

Tipo de fuente (0–2): Primaria vs secundaria.

(2: fuente primaria, 0: secundaria).

Aporte al análisis crítico (0–1): Si permite identificar vacíos, comparaciones o contradicciones relevantes.

Regla de exclusión: Si la pertinencia ≤ 1 , descartar automáticamente (pese al total).

Se filtra en la página oficial de la función pública/publicaciones, se escoge la entidad rectora y palabra clave Innovación, seguidamente se encontraron, dos cartillas y tres guías, las cuales se sometieron a los filtros de la siguiente manera:

Tabla 2

Filtros para escogencia de literatura relevante

Referencia bibliográfica	Año	P	A	C.A.	T.F.	A.C.	Total
Departamento Administrativo de la Función Pública. <i>Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento en las entidades públicas. Versión 1.</i> Bogotá D.C. (DAFP, 2021)	2021	3	2	2	2	1	10
Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG. Versión 1. Bogotá D.C. (DAFP, 2020a)	2020	3	1	2	2	1	9

Departamento Administrativo de la Función Pública. La gestión del conocimiento, la innovación y la Cuarta Revolución Industrial en el sector público. Versión 1. Bogotá D.C. (DAFP, 2023a)	2023	3	2	2	2	1	10
Departamento Administrativo de la Función Pública. Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación. Versión 1. Bogotá D.C. (DAFP, 2020)	2020	3	1	2	2	1	9
Departamento Administrativo de la Función Pública. Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público. Bogotá D.C. (DAFP, 2023b)	2023	3	2	2	2	1	10

P.=Pertinencia; **A:** Actualidad, **C.A.:** Calidad Académica, **T.F.:** Tipo de Fuente **A.C:** Aporte Crítico.

Nota: Adaptación de filtros mencionados por Sampieri, Fuente: Elaboración propia.

Se descartan finalmente por actualidad, se analizan 3 documentos con la puntuación más alta.

Método de caracterización de iniciativas de innovación

El diagnóstico se desarrolló desde un enfoque de gobernanza de la innovación pública, con una lógica abductiva y documental, orientada a identificar brechas entre la intención estratégica de la Corporación, la ejecución reportada y la validación institucional realizada por el proceso de Control Interno.

Para la unidad de análisis “Acción de innovación” se categorizaron las iniciativas de innovación usando la clasificación de la definición de innovación planteada Ayestaran (2011), así:

I=N,O,E,T,K,C

Definición operativa de acción de innovación (criterios 1–4).

Criterio 1: “Cambio en la forma de hacer” no solo “hacer más” (modifica el cómo no solo cuánto)

Criterio 2: “Introduce nuevos mecanismos, metodologías y herramientas” (crea o diseña algo nuevo)

Criterio 3 “Genera capacidades institucionales” (dejar capacidad instalada)

Criterio 4 “Vocación de replicar o adopción como practica en otros procesos”

Clasificación C/D con exclusión A/B.

Categoría A: Ejecución rutinaria, continuidad administrativa, no modifica procesos, no crea cosas nuevas.

Categoría B: Innovación incremental (ajustes a lo existente, optimización de tiempos o accesos) sin cambio de nueva lógica o proceso.

Categoría C: Acciones de innovación funcional (introducen nuevas herramientas, afectan forma de operar, general capacidades nuevas)

Categoría D: Acciones de innovación estratégica (Rediseño organizacional, modelo de operación, mapa de procesos, gestión para la memoria institucional.)

Criterio de exclusión: Acciones clasificadas en A y B.

Variables de triangulación:

Variable 1= acción de innovación categoría C/D

Variable 2= % de avance en plan cuatrienal escogido

Variable 3= Observación de oficina de control interno

Se extrae las variables uno y dos, pertenecientes al plan cuatrienal 2020-2023, documento que fue seleccionado según cinco criterios de Sampieri, (1) pertinencia de los documentos (2) vigencia (3) la calidad de la fuente (4) tipo de fuente (5) su aporte crítico al análisis.

De igual manera se extrae las variables tres, perteneciente al informe del plan cuatrienal 2020-2023 de la oficina de control interno del Concejo de Bogotá, documento que fue seleccionado según cinco criterios de Sampieri et al. (2020), (1) pertinencia de los documentos (2) vigencia (3) la calidad de la fuente (4) tipo de fuente (5) su aporte crítico al análisis.

Se excluye Plan cuatrienal 2024-2027 pues no se encuentra cerrada su vigencia, con posibles cambios en su integridad no serviría para el análisis, contando que el informe de control interno para este plan mencionado tampoco se encuentra disponible por causa de la causa temporal.

Para la clasificación de las acciones de innovación, se sometieron 57 ítems que son la totalidad de los logros del plan cuatrienal, resultando 24 ítems clasificados como la unidad de análisis “acción de innovación”.

En una matriz comparada se observaron las tres variables para la identificación de patrones, para luego encontrar las brechas de coherencia estratégica, derivando así en las implicaciones para la formulación del mecanismo de formalización de las acciones de innovación.

Instrumento para medir el apetito institucional de riesgo en innovación (adaptado de Bhatta, 2003)

El instrumento de medición del apetito institucional de riesgo en innovación se diseña a partir de la adaptación del modelo de Bhatta (2003). En el marco de esta intervención, su alcance es exploratorio y de validación interna, por lo que se aplica únicamente en una prueba piloto a 21 personas, con el propósito de estimar su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

La aplicación del instrumento a la totalidad de la organización, con fines de diagnóstico institucional, no hace parte del presente estudio, sino que se propone como una fase posterior a cargo del Concejo de Bogotá D.C. en el contexto de la implementación del mecanismo. (ver Anexo F).

Diagnostico organizacional de la gobernanza de la innovación

Enfoque del diagnostico

Se hace un diagnóstico de tipo análisis documental comparado con enfoque lógico de inferencia abductiva, analizando coherencia organizacional entre intención estratégica, ejecución reportada y validación.

Cabe aclarar que para este estudio se excluye, el plan cuatrienal 2024-2027 pues la Corporación entro en una transición de cambio, lo cual hace que variables externas, excepcionales y no habituales en la cotidianidad de la entidad, no permitan analizar el comportamiento institucional cotidiano, abonando también a que la vigencia no ha cerrado lo cual impide el análisis de avances significativos al tiempo límite de esta intervención.

Como fuente principal de información se seleccionó el Plan de Acción Cuatrienal 2020–2023 del Concejo de Bogotá D.C., comparado con el informe de seguimiento de la Oficina de Control Interno para el plan 2020–2023 y la categorización de acciones de innovación. Se escogió de acuerdo a los cinco criterios de Sampieri et al. (2014): (1) pertinencia de los documentos, pues permiten categorizar las acciones de innovación, definidos por la misma corporación. (2) vigencia, comparando las dos últimas, (3) la calidad de la fuente pues son documentos oficiales de la corporación, (4) tipo de fuente primaria y (5) su aporte critico al análisis ya que permite analizar la coherencia sistémica al cruzar información como la intención, la ejecución y la validación.

Los criterios de exclusión para documentos no oficiales, fuera de vigencia, fuentes secundarias externas, documentos sin acciones categorizarles referentes a la innovación o sin trazabilidad institucional referente al tema. Donde se excluyeron cinco planes que corresponden a acciones no referentes a la innovación.

Definiendo lo anterior, se procede a categorizar acciones de innovación dentro del propio documento a partir del análisis de su misma estructura:

Criterio 1: “Cambio en la forma de hacer” no solo “hacer más” (modifica el cómo no solo cuánto)

Criterio 2: “Introduce nuevos mecanismos, metodologías y herramientas” (crea o diseña algo nuevo)

Criterio 3 “Genera capacidades institucionales” (dejar capacidad instalada)

Criterio 4 “Vocación de replicar o adopción como practica en otros procesos”

De acuerdo a lo anterior se procede a categorizar así:

Categoría A: Ejecución rutinaria, continuidad administrativa, no modifica procesos, no crea cosas nuevas.

Categoría B: Innovación incremental (ajustes a lo existente, optimización de tiempos o accesos) sin cambio de nueva lógica o proceso.

Categoría C: Acciones de innovación funcional (introducen nuevas herramientas, afectan forma de operar, general capacidades nuevas)

Categoría D: Acciones de innovación estratégica (Rediseño organizacional, modelo de operación, mapa de procesos, gestión para la memoria institucional.)

Criterio de exclusión: Acciones clasificadas en A y B.

Se clasifica, como Acción de innovación aquella que se categorice en C/D.

El resultado (ver Anexo C) de la aplicación anterior se llegó a 24 acciones de innovación que se clasificaron en C/D para el Plan Cuatrienal 2020-2023 (Concejo de Bogotá, 2020):

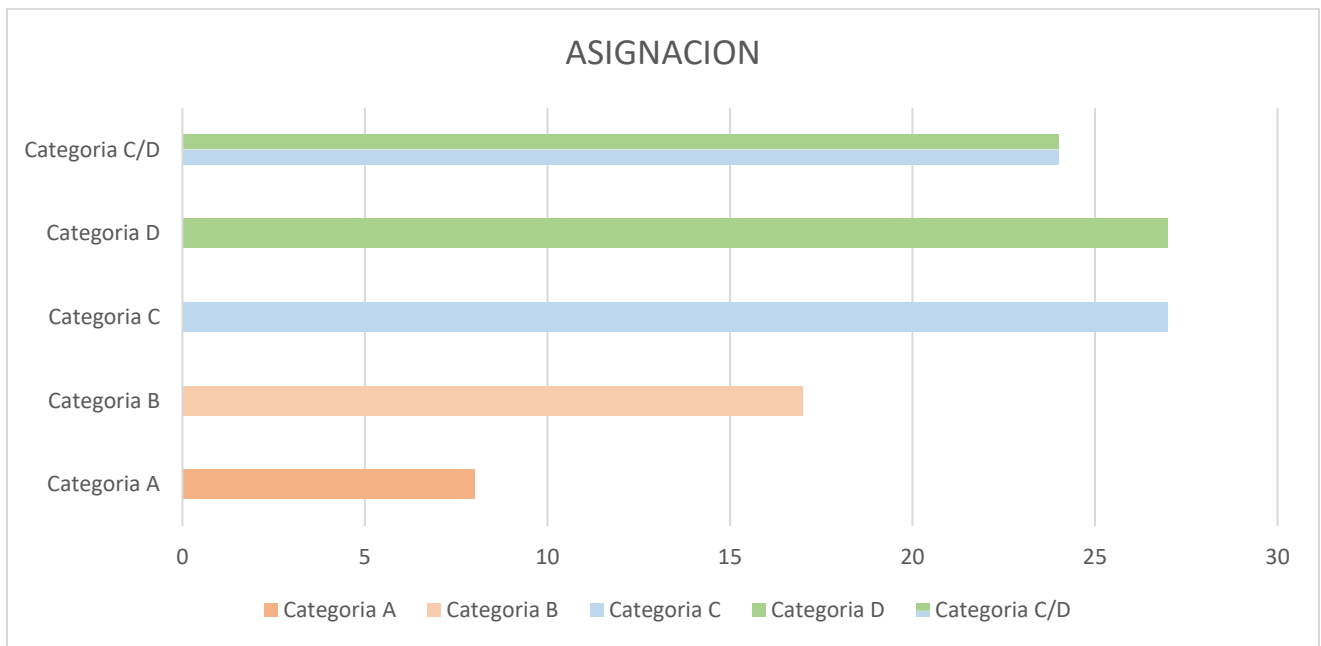
1. Agendas estratégicas semestrales de control político y gestión normativa, presentadas en la junta de voceros, que incorporan las prioridades de la ciudadanía y de las partes interesadas, e incluyen el seguimiento a las políticas públicas

2. Un mecanismo de articulación y comunicación con la sociedad civil, para incorporar prioridades ciudadanas en la agenda estratégica de control político y gestión normativa, diseñado e implementado
3. Plan de Desarrollo Distrital discutido con amplia participación ciudadana
4. Plan de Ordenamiento Territorial discutido con amplia participación ciudadana
5. Agenda permanente de seguimiento de la emergencia sanitaria y la recuperación económica post pandemia, incluidas en la agenda estratégica de control político, ejecutada
6. Alianzas interinstitucionales establecidas para el diseño e implementación del escenario interdisciplinario de pensamiento normativo como Unidad técnico-académica que brinde soporte para el mejoramiento y cualificación de los procesos misionales
7. Directorio de organizaciones de la sociedad civil, especializadas por temas consolidado, para consulta del Concejo de Bogotá
8. Herramienta para el seguimiento a la implementación de los Acuerdos distritales, diseñada e implementada
9. Mínimo 12 foros con participación de expertos, en temas priorizados por la ciudadanía
10. Biblioteca Jurídica Virtual diseñada, para el seguimiento de los acuerdos y de los proyectos de acuerdo
11. Herramienta para la producción de las actas de las sesiones del Concejo de Bogotá en tiempo real, implementada
12. Comunidad consolidada y formada de actores del ecosistema de innovación del Concejo de Bogotá
13. Semillero de innovación del Concejo de Bogotá consolidado
14. Diagnóstico de los retos, necesidades y oportunidades de mejora para una participación efectiva de la ciudadanía

15. Mínimo 12 metodologías, espacios, herramientas u otras soluciones para la apertura y la participación
16. Estrategia Concejo a la Casa implementada
17. Mínimo 3 Asambleas ciudadanas desarrolladas
18. Plan de participación ciudadana, que involucra estrategias de acercamiento a la ciudadanía, a localidades y a las partes interesadas, adaptado a la nueva normalidad
19. Estrategia de comunicación externa, para difundir el impacto de las decisiones del Concejo en la ciudadanía, diseñada, implementada y evaluada
20. Estrategia de comunicación interna, para difundir el impacto de las decisiones administrativas, en los funcionarios de la Corporación, diseñada, implementada y evaluada
21. Gestionar la elaboración de la herramienta que permita la medición de imagen del Concejo de Bogotá
22. Rediseño y fortalecimiento organizacional del Concejo de Bogotá
23. Mínimo 3 buenas practicas de TI implementadas en su fase inicial (Arquitectura empresarial, Gobierno de TI y Gestión de TI)
24. Sede electrónica del Concejo de Bogotá diseñada

Figura 3

Clasificación de acciones de innovación



Nota: Clasificación de actividades por categorías fuente: elaboración propia

Se procede a analizar patrones constantes en el cruce de información (ver Anexo D), así:

Figura 4

Actividades de acción del plan cuatrienal



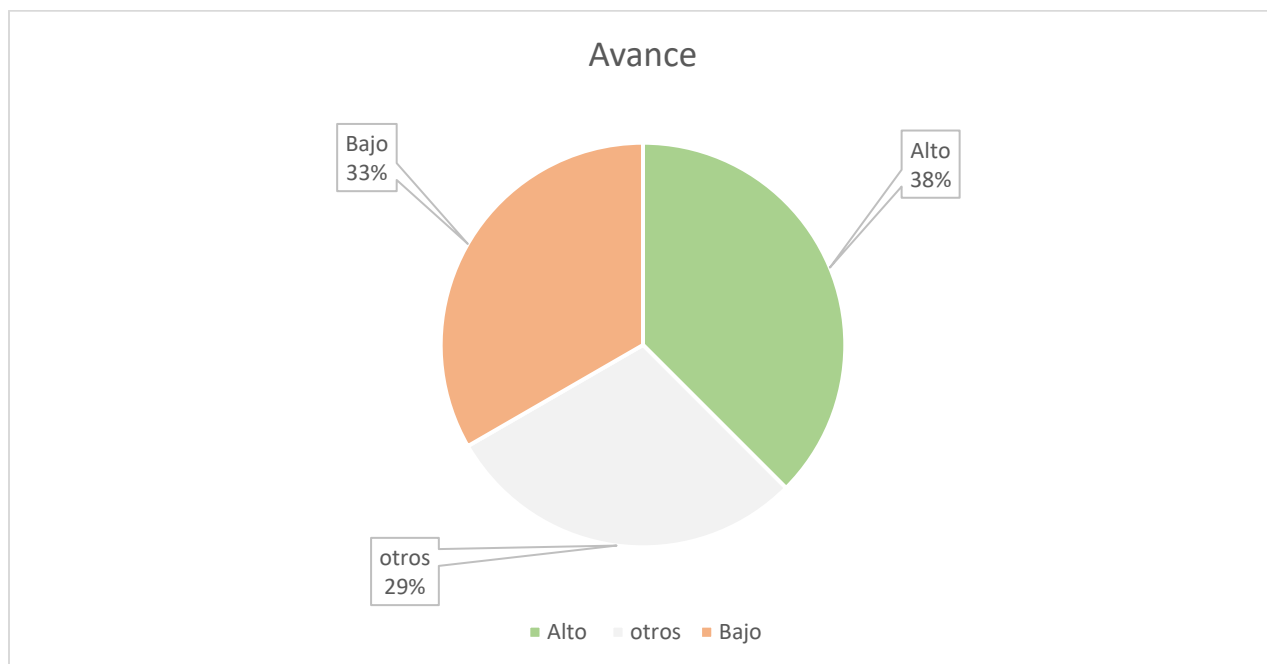
Nota: resultado de clasificación de actividades innovación fuente: elaboración propia

De 57 actividades totales, 24 alcanzaron la categoría C/D como actividades de innovación.

Para las actividades con alta ejecución (entre 70% 100%), donde resultaron 9 actividades.

Se encuentra un patrón de “Cuando hay un documento formal aceptable = avance alto valido y cuando no hay documento formal solido= observaciones y menor validación” también se detecta que cuando el documento evidencia alineación al objetivo estratégico, incorporación y trazabilidad la validación no tiene limitantes.

Figura 5
Avance actividades de innovación Concejo de Bogotá



Nota. Gráfico correspondiente a porcentajes de avance de las acciones de innovación identificadas. Elaboración propia

Insight 1: Un documento no garantiza el logro, pero sin documento no hay reconocimiento institucional del logro. (Brecha de gobernanza)

Para las actividades con baja ejecución (entre 25% 45%), donde resultaron 8 actividades. Se encuentra un patrón de “el bajo avance se justifica por factores administrativos (contratación, tiempos y trámite)”

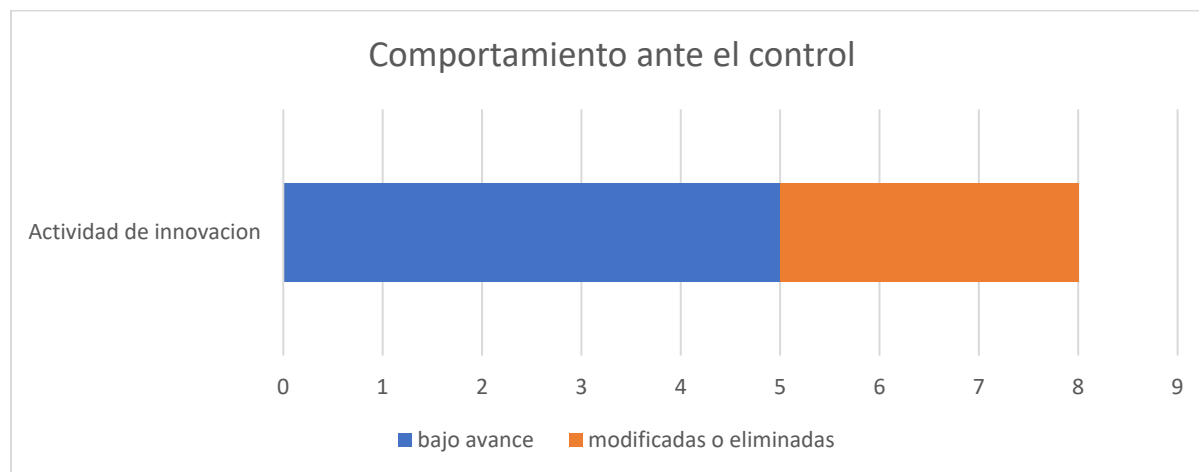
Insight 2: El avance bajo en acciones de innovación se explica constantemente porque la ejecución depende de factores transitorios, lo que evidencia la ausencia de capacidad institucional instalada permanente para sostener la innovación. (Brecha estructural de sostenibilidad operativa)

Insight 3: Cuando una iniciativa no está institucionalizada, su continuidad depende de quien esté a cargo.

Para las actividades con alerta de posible incumplimiento (incertidumbre, inconsistencias, soportes no alineados), donde resultaron 3 actividades, la organización decide bajar el alcance o eliminarlo, Se encuentra un patrón de “comportamiento organizacional frente a control.”

Figura 6

Avance actividades de innovación Concejo de Bogotá



Insight 4: La reacción institucional ante alertas de incumplimiento tiende a preservar el cumplimiento formal, incluso a costa de la coherencia estratégica, generando una vulnerabilidad en la integridad del sistema de planeación.

Análisis de los resultados

Del total de actividades del plan se identifica que las actividades de innovación ocupan casi la mitad del sistema, pero todavía no domina el comportamiento organizacional.

El análisis documental comparado permitió identificar una brecha estructural en la gobernanza de la innovación institucional. Por lo anterior, las acciones de innovación (categorías C / D) evidencian intención estratégica y ejecución reportada, su aprobación institucional depende críticamente de la existencia de formalización documental alineada con las metas estratégicas. En ausencia de dicha formalización, los avances no alcanzan validación

plena, lo que revela que la institucionalización de la innovación no se sostiene únicamente en la realización de actividades, sino en su trazabilidad y coherencia estratégica.

Dicho lo anterior, se identificó una dependencia recurrente de factores administrativos transitorios de contratación temporal, trámites y ajustes operativos que inciden en el bajo avance de acciones estratégicas. Esta dinámica evidencia la ausencia de capacidad institucional instalada permanente para sostener procesos de innovación de manera continua, generando vulnerabilidad ante cambios organizacionales y contextuales.

Alternamente a eso, el análisis de las observaciones de la Oficina de Control Interno permitió advertir un patrón de reacción institucional frente a alertas de incumplimiento, caracterizado por la modificación o eliminación de logros estratégicos con el propósito de reducir el riesgo formal. Si bien estas son respuestas al control, en varios casos generan desalineación con las metas estratégicas originales, afectando la integridad del sistema de planeación que debe asegurar la oportunidad y confiabilidad de sus registros.

En conjunto, estos hallazgos configuran una problemática de carácter estructural y estratégica: la innovación institucional no presenta únicamente desafíos de ejecución, sino una brecha en el modelo de toma de decisiones y en los mecanismos de gobernanza que articulan intención, ejecución y validación. Esta situación genera vulnerabilidad sistémica, compromete la sostenibilidad institucional y limita la consolidación del valor público.

De este modo, el problema identificado no se reduce a la ausencia de instrumentos, sino a la forma en que los actores interpretan y operan las normas existentes de planeación y control, el mecanismo propuesto se define como un “dispositivo institucional de gobernanza” que orienta esa interpretación hacia la responsabilidad estratégica, favoreciendo decisiones coherentes con el propósito y la sostenibilidad.

Plan de Intervención

Mecanismo de formalización de las acciones de innovación como dispositivo institucional de gobernanza

Propósito del mecanismo

El mecanismo se orienta a articular la alineación estratégica, la formalización documental y la validación institucional de las acciones de innovación, de modo que no dependa de la rotación de la alta dirección.

El mecanismo propuesto está creando la condición estructural necesaria para que la innovación exista institucionalmente y no se pierda, más no crea innovación, la formalización es una condición que mitiga riesgos sistémicos de sostenibilidad institucional, fuga de memoria organizacional, deficiencia en el gasto público, además, genera continuidad estratégica con avances trazables entre periodo, en otras palabras el mecanismo es un instrumento de reducción del riesgo sistémico en gobernanza de innovación.

Alcance institucional

Las acciones que aplica para este mecanismo son las categorizadas como C/D y acciones que declara contribución a metas estratégicas del plan cuatrienal.

La fase en la que actúa el mecanismo es en el diseño de nuevas acciones de innovación, revisión y ajuste de acciones en ejecución, análisis posterior de resultados cierres de ciclo.

Naturaleza del mecanismo

Es muy importante aclarar que el mecanismo es transversal y tiene niveles estratégicos, tácticos y operativos pero no crea estructuras paralelas sino que articula elementos ya existentes (planes, roles y responsabilidades, metodologías, políticas, equipos, modelos y repositorios)

Niveles articulados

Capa estratégica: Mecanismo cíclico, alineado con el plan cuatrienal y generación de valor público

El mecanismo de formalización propuesto se concibe como un dispositivo institucional de gobernanza de carácter cíclico, diseñado explícitamente para responder al desafío identificado, la alta rotación de la dirección y el riesgo de que las acciones de innovación se dispersen, se diluyan en el tiempo o se pierdan. La naturaleza cíclica permite que, cada vez que se produzca un relevo directivo, la corporación como organización pueda retomar el ciclo desde las fases de “Entender” y “Observar”, sin romper la continuidad de los procesos ni de los aprendizajes institucionales.

Esto responde directamente al diagnóstico, que evidenció que la innovación solo se consolida institucionalmente cuando existe una formalización alineada y trazable, sin ella, se genera vulnerabilidad sistémica en la sostenibilidad institucional.

Desde esta capa estratégica, el mecanismo se apoya en principios centrales:

Cíclico orientado a sostenibilidad institucional. Las etapas “Entender”, “Observar”, “Definir e idear”, “Prototipar y testear” e “implementar y formalizar” se articulan como ciclo que puede reactivarse de manera periódica, evitando que las acciones de innovación dependan exclusivamente de voluntades individuales o coyunturas específicas, permitiendo la transformación a practica institucional sostenible en el tiempo, aun cuando cambie la alta dirección.

Enfoque ciudadano y valor público. El diseño del mecanismo siempre enfoca al ciudadano en el centro desde el inicio hasta el final del ciclo, conectando datos reales aportados por la ciudadanía con las acciones misionales del Concejo. De este modo, el análisis de percepciones, expectativas y problemas públicos se traduce en retos, soluciones y decisiones que buscan generar valor público lo que concuerda con las metas estrategias de la corporación.

Una característica clave del mecanismo es que obliga dentro de su flujo a confrontar cada acción de innovación con el plan cuatrienal y con la estrategia institucional. Con ello, el mecanismo corrige el patrón identificado en el diagnostico, dónde se observaron acciones formuladas o ajustadas de manera reactiva, en ocasiones modificando su alcance para reducir el riesgo formal de incumplimiento, pero debilitando la coherencia con las metas estrategias originalmente planteadas.

Esta confrontación no es un trámite, sino un paso estructural para; “Escoger” y “Criterios de priorización y realización”; verificar la consistencia entre la acción, la apuesta estratégica, la línea de acción, la meta cuatrienal y el valor público esperado; evitar que se formulen o ajusten acciones desconectadas del plan institucional.

Las maneras que se proponen en el mecanismo es a través de criterios de priorización, “*matriz de impacto y originalidad*”, ligada directamente a las apuestas institucionales. La anterior matriz se complementa con el instrumento propuesto para la etapa de formulación llamada “aliamiento” el cual permite la reflexión sobre la preparación frente al reto y permite identificar factores ausentes para asegurar la posterior validación institucional.

La capa estratégica también enfatiza la evaluación externa, el seguimiento y la comparación, reconociendo que el plan cuatrienal no busca solo cumplir con actividades, sino fortalecer aspectos institucionales traducidos en valor para la ciudadanía. De modo que los resultados del mecanismo no se miden solo en términos de ejecución interna sino de la capacidad de la institución para demostrar que las acciones de innovación contribuyen a la creación de cosas nuevas, cambio de la forma de hacer las cosas par mejorar los servicios , fortalecen las capacidades de la entidad para responder de mejor manera a las demandas de la sociedad como Corporación.

Los resultados de la capa estratégica es que no hallan acciones y esfuerzos desconectados del plan institucional, que los ajustes sean pertinentes y no rompan la coherencia con la meta estratégica, y las decisiones de priorización sean deliberadas y justificadas y no sean comportamientos reactivos frente al riesgo de incumplimiento.

Finalmente todo ello reposa en una cultura institucional que alimenta constante mente al mecanismo, habilitando espacio para la operación, fomentando la inspiración mediante el contacto con datos y actores relevantes, promueve la confianza acompañada de rigurosidad técnica y seguridad informática, desarrolla la capacidad de tomar decisiones a favor del impacto positivo para la ciudadanía, asume con madurez los resultados no buscados, impulsando la iteración y la mejora continua.

Concluyendo que éste mecanismo no es un dispositivo mecánico, sino una propuesta de reflexión organizacional que fortalece la cultura de responsabilidad estratégica frente a la innovación.

La capa estratégica se configura como respuesta al usual comportamiento reactivo frente a las alertas de control interno, para cambiarlo por responsabilidad estratégica que prioriza la coherencia institucional, la sostenibilidad y el valor público.

Capa táctica: Gobernanza de datos, roles, evidencias mínimas y resultados no buscados.

Para que la orientación estratégica del mecanismo pueda traducirse en prácticas sostenibles se requiere una capa táctica que concrete la gobernanza de datos, los roles institucionales y los instrumentos que permiten de la innovación una práctica constante.

Entre los elementos habilitadores del mecanismo se incluye un instrumento de medición del apetito institucional de riesgo en innovación, basado en el modelo de Bhatta (2003). Este instrumento fue diseñado y sometido a una validación piloto en el marco de la presente investigación; sin embargo, su uso como herramienta de diagnóstico periódico del Concejo de Bogotá D.C. se proyecta como parte de la implementación futura del mecanismo, cuando la corporación decida incorporarlo a sus rutinas de gestión del riesgo y de innovación.

Como primera medida, el mecanismo permite alimentarse de actores internos, en “roles y responsabilidades”, los cuales se adaptan a la estructura organizacional respaldados por mandatos oficiales como lo son los responsables de reporte en el plan cuatrienal y anual, manual de funciones, reglamento interno y leyes vigentes que rigen por naturaleza al sector público. Al incorporar roles y responsabilidades, se fortalece la sostenibilidad institucional al dejar de depender de individuos específicos o de figuras contractuales temporales y se ancla en responsabilidades institucionales permanentes.

Lo anterior, está alineado con el diagnóstico que evidenció la dependencia coyuntural de la contratación y falta de capacidad instalada.

Esta capa concreta la gobernanza de datos que el mecanismo requiere para operar de manera fluida, pues es un paso requerido para darle cabida a la apertura institucional, retomando los principios propuestos por el DAMA internacional, se busca garantizar la calidad, transparencia, tiempo de conservación y gestión del cambio de la información empleada para la toma de decisiones. Esto permite nutrir de forma explícita con preguntas como ¿Quién o que dice que la información es veraz?, evitando decisiones sustentadas en percepciones aisladas o en datos fragmentados reforzando así la coherencia con los descubrimientos del diagnóstico la vulnerabilidad de las interpretaciones personales.

La evidencia válida juega un papel muy importante dentro de la formalización, pues aquí se le llama “idea mínima viable (IMV)” y “Producto mínimo viable (PMV)”, esta etapa dentro del flujo del mecanismo permite con prototipos ajustables, el aprendizaje.

No se trata de probar ideas, sino de definir umbrales claros sobre que es necesario para avanzar, modificar o detener la acción de innovación.

Dicho lo anterior, se vincula una conversación estructurada como antídoto frente a las reacciones automáticas identificadas en el diagnóstico, tales como modificar alcance o eliminar el logro únicamente por temor al control. En lugar de ello se promueve la toma de decisiones consientes y reflexivas, justificadas en evidencia y no basadas en interpretaciones subjetivas, reduciendo la brecha entre intención estratégica y validación institucional.

El producto táctico que propone en el mecanismo se llama “Resultados no buscados” como habilitador de mejora para la acción de innovación, en lugar de ocultar o descartar aquello que no salió según lo previsto, se documenta y permite identificar qué se modificó, por qué y cómo mantuvo es coherencia entre IDM y PMV (la meta). De este modo, los resultados no buscados dejan de ser vistos como fracasos aislados y se convierten en insumos sistemáticos para el aprendizaje institucional que alimentan repositorio de “Lecciones aprendidas” y “Banco de retos”, en línea con las sugerencias de las guías de los órganos rectores para evitar la fuga de conocimiento consolidando así la memoria institucional.

En conclusión, la capa táctica del mecanismo se traduce en gobernanza reflexiva de prácticas concretas definiendo técnicamente quién decide, con qué información, bajo qué criterios y cómo se registran los avances y los desvíos, respondiendo a los hallazgos del diagnóstico sobre ausencia de capacidad instalada y respuestas reactivas, configurando una base operática y cultural que sostiene la capa estratégica y habilita la capa operativa.

Capa operativa: Del dato a la formalización

Etapas 1 “Entender”. Aquí **entra** todo los datos que nos permita profundizar sobre la acción de innovación, provenientes directamente de los repositorios (Banco de Retos, Lecciones aprendidas), análisis del entorno, resultados de diagnósticos, instrumentos de recolección de datos externos (herramientas de vigilancia tecnológica), análisis de datos no estructurados **haciendo** triangulación de datos, consolidación de investigación para la obtención de descubrimientos basados en datos, lo que **produce** insumos registrados a través de documentos o informes, siempre enfocado en hacer útil cada dato.

Para finalizar la descripción de esta etapa se hace la propuesta de la sigla C.A.C.E.N. que recuerda a los funcionarios la calidad que deben tener esos datos, los cuales deben ser Completos, Actuales, Consistentes, Exactos y Nuevos.

Etapas 2 “Observar” Aquí se **reciben** los documentos con información anterior, se **transforma** en conocimiento a través de visualizaciones como historias, metáforas, mapas de empatía que se **redactan** en forma de retos, los cuales quedan registrados en el repositorio de banco de retos. Esta capa operativa en etapa de observar debe ser impulsada por espacios de participación institucional para visibilizar a toda la corporación y permitir la multidisciplinariedad. (núcleo de innovación) el cual será el operador en todas las etapas.

Etapas 3 “Definir e idear”. Aquí se **reciben** los retos y se priorizan, **confrontándolos** con planes estratégicos de la corporación, para **escoger** aquellos que

*signifiquen oportunidades innovadoras “enfoque de esfuerzos”, seguido a esto en ideación **entra** el reto escogido se **hacen sesiones** de ideación para **obtener** posibles soluciones al reto seleccionado, Aquí **entran** las ideas y se **prioriza** la ideas basados en “criterios de priorización” y “Check de alistamiento” lo que produce la **definición** de una idea registrada en el check de alistamiento.*

Aquí, es momento para que el Concejo pase a una mentalidad E.S.A.J.E., un Concejo ESAJE tiene **Escucha activa**, permite al **Subconsciente y la memoria** activarse, disponible con **Apertura mental**, descubriendo a través del **Juego y experimento**, con actitud de **Entusiasmo** para abrir paso a procesos creativos y permitir inspirarse en la escucha de historias.

Se recomienda la conformación de grupos de escucha y conversaciones para aprender de las personas que hacen parte de una organización, esto implica la vinculación de la totalidad de los funcionarios, en sesiones de sensibilización y participación interna.

Etapa 4 “Prototipar y Testear”. Aquí se **recibe** la idea para la debida **formulación** de acuerdo con la gestión del riesgo para la **producción** de una I..M.V., quedando registrada como evidencia de validación. Seguido en la subetapa de testeo se **recibe** la I.M.V. para probar en campo real involucrando directamente a los usuarios objeto de la solución, registrando resultados no buscados los cuales se documentan para evidencia de trazabilidad, seguidamente se hacen ajustes a la I.M.V., se **valida** de nuevo con usuarios, **comparando** registros anteriores y evidenciar las correcciones hechas, registrando si se superó el obstáculo o persiste. Este ciclo debe hacerse las veces necesarias para comprobar la efectividad del impacto de la solución, lo que **producirá** el P.M.V. el cual se registrará en el repositorio de mapas de conocimiento o lecciones aprendidas.

Etapa 5 “implementar”. Aquí se **recibe** el P.M.V. y toda su documentación a lo largo del mecanismo, para la **identificación** del núcleo operativo y posterior **conversión** a documento institucional guía metodológica proceso, servicio, herramienta, estrategia lo cual quedara registrado y Alimentará el repositorio de “Buenas Prácticas”.

Ahora, contando con todos estos insumos y recursos a disposición de la Corporación, su uso formal puede proyectarse en ciclos PHVA, que se adaptan perfectamente al sistema de gestión adoptado por el Concejo de Bogotá, MIPG., o derivarse en un proyecto de acuerdo de gran valor para la ciudad, su uso formal y seguimiento puede darse de forma orgánica dentro del Concejo de Bogotá D.C.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La innovación en el Concejo de Bogotá D.C. si ha operado a través de acciones puntuales, pero no ha sido reconocida institucionalmente porque no existe un dispositivo que traduzca los resultados en práctica organizacional sostenible. El desarrollo organizacional nos permite avanzar en los cambios al mismo tiempo de gestionarlo de manera participativa, pero para que se pueda sostener debe volver a inspirar el ethos público de una corporación pública, incluyendo al agente innovador principal, el ciudadano, no ignorando que se opera bajo la exposición política donde nos vemos obligados a aterrizar todas esas acciones en documentos, procesos, protocolos, metodologías de aprendizaje para posibilitar el cambio, donde, la innovación no quede expuesta a depender de personas, coyunturas y esfuerzos aislados, pudiendo operar como capacidad organizacional y practica constante.

Los lineamientos del sector público (con énfasis en MIPG y gestión del conocimiento) ofrecen orientaciones para institucionalizar prácticas, pero en la práctica la Corporación enfrenta una brecha de implementación: se prioriza el control del indicador de cumplimiento por encima del propósito estratégico. Esto genera un patrón donde la organización tiende a “proteger el cumplimiento” aun si eso implica ajustar, recortar o reorientar acciones, afectando la consistencia entre intención, ejecución y validación, lo cual debe llevar a una gestión menos automática y tradicional y más reflexiva hacia la responsabilidad hacia el valor público.

La caracterización documental evidenció que la validación institucional de las acciones de innovación depende críticamente de la formalización documental que evidencie su relación con el objetivo estratégico. Se confirma el hallazgo central: un documento no garantiza el logro, pero sin documento no hay reconocimiento institucional del logro. Además, el bajo avance de acciones estratégicas se asocia constantemente a factores transitorios (contratación, trámites),

lo que muestra débil capacidad instalada para sostener innovación más allá de la rotación directiva.

A partir de los hallazgos conceptuales, normativos y organizacionales, el mecanismo propuesto se justifica como un dispositivo institucional de gobernanza que no “crea innovación”, sino que crea la condición para que la innovación exista institucionalmente: articula alineación estratégica, evidencias mínimas, roles y ejercicios de pre-validación, reduciendo el riesgo sistémico de pérdida de memoria, discontinuidad por cambios de dirección y decisiones reactivas frente al control.

En consecuencia, la innovación en el ámbito público no puede entenderse como una práctica de voluntades individuales, ni como un ejercicio discrecional asociado a encargos temporales poco obligantes ni enlaces débiles que se rompen al cesar los contratos. En contextos institucionales complejos, innovar constituye una práctica ética en la medida en que implica la responsabilidad de generar valor público sostenible, optimizar el uso de los recursos del erario público y responder de manera estructurada a los desafíos sociales. Sin mecanismos de formalización que aseguren continuidad, trazabilidad y aprendizaje institucional, la innovación corre el riesgo de diluirse en acciones aisladas o simbólicas. Por ello, la formalización no solo cumple una función técnica de organización, sino que se configura como una condición necesaria para que la innovación pública sea sostenible, legítima y coherente con los principios del Estado social de derecho, volviendo al ethos público que dio como origen a las entidades públicas alrededor del mundo, recuperar lo público es un deber de cada servidor.

Recomendaciones

El Concejo de Bogotá D.C. debe como primer paso sensibilizar a toda la corporación sobre la importancia de la innovación dentro de su accionar como representación del estado, para ello, debe hacerse un ejercicio consciente, participativo donde el compromiso organizacional manifieste su voluntad, pero también reconozca sus límites en cuanto a los recursos humanos, tecnológicos, financieros y democráticos. Se hace necesario manifestar con todos los integrantes de la corporación la misión de la innovación y a dónde se quiere llegar impulsados por ella, también debe identificar de manera clara qué es y qué no es innovación para la corporación.

El compromiso del Concejo de Bogotá D.C. con la innovación se evidenciará, con la propiciación de conversaciones de temas importantes que en muchas ocasiones se tornarán incómodas, pero que ellas detonarán acciones que interrumpen el normal funcionamiento de procesos mal hechos, o defectuosos, que, si no se mejoran, llevarán a colapsos y problemas que posiblemente se escalan al pasar el tiempo, Reconocer y conocer las características particulares del Concejo de Bogotá, podrá apoyar la tarea de adaptar lineamientos propuestas por las guías del Departamento de la Función Pública, pues permiten la flexibilidad, entendiendo que cada Entidad Publica tiene funciones y deberes diferentes.

En el sector público, se ha generado un pánico al error, pues conlleva a sanciones y destituciones, pero se hace un llamado a sector público a permitir el error, en menor escala, en un ecosistema controlado, que es mucho mejor, que equivocarse cuando miles de personas están involucradas, cuando la vida misma incluso está en juego y que las instituciones públicas deben salvaguardar los derechos de las personas en representación del Estado, por ello la innovación también puede tener muchos enfoques y apellidos, la multidisciplinariedad del Concejo de Bogotá tiene gran prospecto de avanzar en múltiples campos.

Este trabajo de intervención es una propuesta de mecanismo que también debe ser objeto de testeo e iteración, para que en la marcha de la realidad misma del Concejo de Bogotá D.C. pueda hacer los ajustes pertinentes, este mecanismo debe adaptarse a las personas y no al revés.

Se entrega una cartilla al Concejo de Bogotá graficada a modo de infografía, con una ruta panorámica y un cuerpo interno con detalles de cada etapa. Reconocimiento que es un gran avance, que el operador interno el “Núcleo de Innovación” del Concejo de Bogotá se formalizó después de haber pasado por intentos como Demolab y Gesco+i, habilitando legítimamente para dirigir las acciones de innovación, dirigido por la Subdirección de participación y relación con la ciudadanía, pueda ser ese agente inspirador y humano que permite conexiones y el despliegue del mecanismo propuesto en éste trabajo de investigación, fortaleciendo y recuperando el objetivo de la innovación que es transformar realidades con impacto positivo correlacionado.

La política de innovación propuesta se hizo a partir

Alcances y limitaciones

La presente investigación tiene como alcance el diseño conceptual y estructural de un dispositivo institucional híbrido orientado a la formalización de las acciones de innovación en el Concejo de Bogotá D.C. El dispositivo integra diferentes dimensiones, proponiendo una arquitectura adaptable a la estructura organizacional existente y recientemente creada a partir del acuerdo 977 de 2025. En este sentido, su alcance se circunscribe a la definición de fases, criterios de validación, mecanismos de formalización y lineamientos para la articulación institucional, con potencial de adaptación a otras entidades públicas en contextos político-administrativos similares, pues el sistema de gestión MIPG ha sido adoptado por muchas entidades públicas.

Como delimitación del estudio, el dispositivo no contempla la definición específica de asignaciones presupuestales ni la creación de nuevas estructuras administrativas. Esta decisión responde a la naturaleza del diseño propuesto, el cual se concibe como una arquitectura institucional flexible que opera sobre la estructura vigente, dejando en cabeza de la gobernanza interna de la corporación la determinación de líneas presupuestales, recursos y mecanismos de financiación necesarios para su implementación. Asimismo, la investigación no incluye la implementación operativa ni la evaluación longitudinal del dispositivo, aspectos que deberán desarrollarse en fases posteriores de aplicación institucional.

En relación con el riesgo, la investigación se limita al diseño y validación interna de un instrumento de medición del apetito institucional de riesgo en innovación, por lo que no se presenta un diagnóstico estadístico completo de dicho apetito. Esta medición integral se concibe como una fase posterior, asociada a la puesta en marcha del mecanismo dentro de la corporación.

Referencias

- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS). (2025, 26 de septiembre). *El Concejo de Cali fue reconocido por ser la entidad pública con mejor desempeño en Colombia*. ACIS. <https://www.acis.org.co/blog/noticias-2/el-concejo-de-cali-fue-reconocido-por-ser-la-entidad-publica-con-mejor-desempeno-en-colombia-2958>
- Ahern, K. B., & Lenze, E. J. (2022). Mental health clinical research innovations during the COVID-19 pandemic: The future is now. *Psychiatric Clinics of North America*, 45(2), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.psc.2021.11.011>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Alsafran, M. A., Al Jayyousi, O. R., Aldhmour, F. M., & Alsafran, E. A. (2023). *Open innovation and governance models in public sector: A systematic literature review*. En A. Hamdan & E. S. Aldhaen (Eds.), *Artificial intelligence and transforming digital marketing* (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 487, pp. 437–451). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_38
- Ayestaran, I. (2011). Epistemología de la innovación social y de la destrucción creativa. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16 (54), 67–91. <https://research-ebSCO-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/linkprocessor/plink?id=40febbf3-98bc-3c80-8221-32dcb0740737>
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. The Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgnsd>

- Bargoni, A., Smrčka, L., Santoro, G., & Ferraris, A. (2024). Highway to hell or paradise city? Exploring the role of growth hacking in learning from innovation failure. *Technovation*, 131, 102945. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102945>
- Benington, J. (2011). From private choice to public value. En J. Benington & M. Moore (Eds.), *Public value: Theory & practice* (pp. 31–49). Palgrave Macmillan.
https://www.researchgate.net/publication/252055942_From_Private_Choice_to_Public_Value
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 103–126. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461950>
- Bhatta, G. (2003). Don't just do something, stand there!. *Revisiting the issue of risks in innovation in the public sector*, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 8(2), 1-12 https://innovation.cc/wp-content/uploads/2003_8_2_3_bhatta_innovate-risk.pdf
- Bogotá Cómo Vamos. (2025). *Encuesta de percepción ciudadana 2025*.
<https://bogotacomovamos.org/productos/#encuesta>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press. DOI: [10.1108/14601060410565074](https://doi.org/10.1108/14601060410565074)
- Colombia. Congreso de la República. (1993). *Decreto Ley 1421 de 1993, por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá*. Diario Oficial No. 50340

del 29 de agosto de 2017

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=70998>

Concejo de Bogotá. (2024a). *Anexo 1: Concepto técnico favorable DASCD*.

https://concejodebogota.gov.co/concejo/site/docs/20240110/asocfile/20240110090449/anexo_1_concepto_tecnico_favorable_dascd.pdf

Concejo de Bogotá. (2024, febrero 28). *[Trazando la ruta para un concejo de Bogotá más abierto (2024-2027)]* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/live/lcaqEWuVaxY?si=wc8G7lfKIEQxfctj>

Concejo de Bogotá. (2024b). *Estudio técnico para el rediseño institucional* [Documento institucional no publicado].

Concejo de Bogotá. (2025a). *Misión, visión, funciones y deberes*.

<https://concejodebogota.gov.co/1-1-mision-vision-funciones-y-deberes/cbogota/2021-02-25/112119.php>

Concejo de Bogotá. (2025b). *Acuerdo No. 977 de 2025: Por el cual se modifica la estructura organizacional del Concejo de Bogotá D.C., se crean dependencias, se les asignan funciones, se modifica la planta de personal y se dictan otras disposiciones*.

https://concejodebogota.gov.co/cbogota/site/artic/20210225/asocfile/20210225112119/acuerdo_no_977_de_2025.pdf

Concejo de Bogotá D.C. (2025). *Acta de informe de gestión – vigencia 2025* [Acta].

https://concejodebogota.gov.co/cbogota/site/artic/20171122/asocfile/20171122100609/acta_de_informe_de_gestion_concejo_2025_vo_pa_.pdf

Concejo de Bogotá D.C. (2025c, 11 de marzo). *Acuerdo 977 de 2025 (Edición 772)* [Gaceta oficial].

https://concejodebogota.gov.co/concejo/site/docs/20250311/asocfile/20250311171233/edicion_772_acuerdo_977_de_marzo_de_2025.pdf

Dahlmann, F., Stubbs, W., Griggs, D., & Morrell, K. (2019). Corporate actors, the UN Sustainable Development Goals and Earth system governance: A research agenda. *The Anthropocene Review*, 6 (1–2), 167–176. <https://doi.org/10.1177/2053019619848217>

DAMA International. (2017). The Data Management Body of Knowledge (2nd ed.). Technics Publications. <https://dama.org/content/body-knowledge>

Deloitte Insights. (2020). *Revisiting the government's role in catalyzing modern innovation*.

Deloitte Center for Government Insights.

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/role-of-government-in-innovation.html>

Demir, F. (2022). *Innovation in the public sector: Smarter states, services and citizens*. Springer.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). *Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación* (Versión 1, octubre 2020). Autor.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/530583/Lineamiento+tecnico+de+gestion+del+conocimiento+y+la+innovacion.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020a). *Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG* (21 diciembre del 2020).

Autor.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/530583/Lineamiento+tecnico+de+gestion+del+conocimiento+y+la+innovacion.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021a). *Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación* (Versión 1). Dirección de Gestión del Conocimiento. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021b). *Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento en las entidades públicas* (Versión 1).
https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/40535653

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023a). La gestión del conocimiento, la innovación y la Cuarta Revolución Industrial en el sector público.
https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/42660231

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023b). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público*.
https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/42788603

Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Castaño, L. E. V. (2021). La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: Una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31 (80), 113–128. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93668>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. **Organization & Environment*, 29 (2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Galán, L., Vega, Y., & Leal, L. (s.f.). *Plan de acción cuatrienal: Concejo generador de valor público, transformador de realidades y vidas*.
https://concejodebogota.gov.co/cbogota/site/artic/20190829/asocfile/20190829170610/documento_tecnico_plan_de_accio_n_cuatrienal_2020_2023_v02.pdf
- Gómez, D., & Freire, J. (2023). *La emergencia de los laboratorios ciudadanos: Un modelo para la creación de comunidades de innovación*. *European Public & Social Innovation Review*, 8(2), 65–79. <https://doi.org/10.31637/epsir.23-2.05>
- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: Teoría, prácticas y casos* (1.^a ed.). Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=7287&pg=&ed=>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. Strategy Unit, Cabinet Office.
https://www.academia.edu/23693003/Creating_Public_Value_An_analytical_framework_for_public_service_reform
- Kim, W. C. (2012). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Norma.

- Kodama, M. (2017). Developing strategic innovation in large corporations: The dynamic capability view of the firm. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6 (20).
<https://doi.org/10.1002/kpm.1554>
- Kouadio, A. B., Emery, Y., & Boukamel, O. (2020). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. *Management International*, 24(4), 165-168.
<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/scholarly-journals/leading-public-sector-innovation-co-creating/docview/2479491828/se-2>
- Ley 1712 de 2014. (2014, 6 de marzo). Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 49.084.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882>
- López-Isaza, G. A. (2013). Aportes teóricos para la gestión y política de innovación en función de la ciudadanía. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (47), 5–17.
- Mack, R. (1971). *Planning on uncertainty: Decision making in business and government administration*. Wiley-Interscience.
- Morales, D., & Sariego-Kluge, L. (2021). Regional state innovation in peripheral regions: Enabling Lapland's green policies. *Regional Studies, Regional Science*, 8(1), 54–64.
<https://doi.org/10.1080/21681376.2021.1882882>
- Morales, M., & León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: Una guía práctica para implementar la innovación en América Latina*. Innovare.

Oliván, R., & Balet, P. (2022). *Turning organizations into innovation ecosystems: The Hexagon of Public Innovation model* (pp. 481–492). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003215929-48>

Presidencia del Concejo de Bogotá D.C. (2024). *Estudio técnico de rediseño institucional* [Manuscrito no publicado]. Concejo de Bogotá.

Presidencia de la República de Colombia. (1993, 21 de julio). *Decreto 1421 de 1993: Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá*. Diario Oficial No. 40.999.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=106394>

Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.

<https://doi.org/10.1108/02651339410057491>

Scott, C. (2016). *Museums and public value: Creating sustainable futures* (1st ed.). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315596488>

Universidad EAN. (s. f.). *Política y sostenibilidad*.

<https://universidadean.edu.co/investigacion/politica-y-sostenibilidad>

Vila Soriano, R., & Monsalve Lorente, L. (2025). El reto de implementar el modelo HIP a la educación secundaria: la democratización del IES Moixent. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1613>

Watt, G. (2024). *The lean entrepreneurship playbook: A practical guide to innovation in the modern enterprise*. Apress. <https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0122-8>

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Trabajo original publicado en 1922)

<https://doi.org/10.2307/3710095>

Worley, C. G., & Good, D. J. (2021). Forward to the past. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57 (4), 471–477. <https://doi.org/10.1177/00218863211049837>

Anexos

Lista de anexos

Anexo A. Artículo 9. Funciones Subdirección de participación y Relación con la ciudadanía Concejo de Bogotá	89
Anexo B Fichas de análisis bibliográfico de modelos de innovación del sector publico	91
Anexo C Matriz de categorías _acciones de innovación_2020-2023	95
Anexo D Comparación documental enfoque coherencia organizacional.....	102
Anexo E Instrumento propuesto apetito al riesgo	116
Anexo F Bibliografía anotada marco de referencia	129
Anexo G. Consolidado de actividades de innovación	142
Anexo H. Propuesta política de innovación Concejo de Bogotá.....	164

Anexo A.

**Artículo 9. Funciones Subdirección de participación y Relación con la ciudadanía
Concejo de Bogotá**

Acuerdo 977 de 2025 Concejo de Bogotá, D.C.

Artículo 9. Adiciónese al artículo 1° del Acuerdo Distrital 492 de 2012 el numeral X que crea las funciones de la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá, D.C., así:

X. Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía.

Son funciones de la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía, las siguientes:

- 1. Diseñar, implementar y realizar seguimiento al modelo, políticas y estrategias de servicio a la ciudadanía del Concejo de Bogotá D.C.*
- 2. Liderar al interior de la Corporación la implementación de políticas que incidan en la relación Estado – Ciudadano.*
- 3. Evaluar, gestionar, direccionar, tramitar y responder las peticiones, quejas y reclamos y/o denuncias presentadas por los ciudadanos o usuarios y comunicar a los peticionarios sobre el estado del trámite.*
- 4. Realizar seguimiento a los indicadores y acuerdos de niveles de servicio establecidos en el esquema de servicio a la ciudadanía de la Corporación.*
- 5. Generar, analizar y reportar estadísticas relacionadas con el servicio a la ciudadanía en los diferentes canales de atención.*
- 6. Dirigir la política de racionalización de los servicios que presta el Concejo de Bogotá D.C., a la ciudadanía.*
- 7. Dirigir el diseño, implementación y seguimiento de los mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública que la Corporación deba aplicar de conformidad con la ley.*

8. *Coordinar los actores responsables de la aplicación y cumplimiento de la normativa sobre transparencia y acceso a la información pública, y atender los requerimientos relacionados con el cumplimiento del índice de transparencia.*

9. *Realizar la caracterización y actualización de los grupos de valor e interés del Concejo de Bogotá D.C.*

10. *Dirigir la rendición de cuentas del Concejo de Bogotá D.C., en coordinación con las demás dependencias de la Corporación.*

11. *Dirigir el diseño e implementación de la política de gestión del conocimiento del Concejo, en coordinación con las áreas y procesos involucrados.*

12. *Dirigir la política y estrategias de gestión de la innovación del Concejo, en coordinación con las áreas y procesos involucrados.*

13. *Dirigir el Centro de Pensamiento Normativo del Concejo de Bogotá D.C.*

14. *Liderar, ejecutar y realizar seguimiento a las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión que le sean asignadas a la dependencia.*

15. *Las demás funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.*

Anexo B. Fichas de análisis bibliográfico de modelos de innovación del sector público

FICHA 1 Innovación modelos aplicados a lo público.

Título: The challenge of applying the HIP model in secondary education: transforming towards democratization

tipo de innovación: Ecosistémica, HIP con 6 fases OPEN, TRANS, FAST, PROTO, COyTEC. Que incluye diversos actores y los articula.

Nivel de alcance geográfico: nivel local con escalabilidad regional

Continuidad en el tiempo: se hizo un plan del 2022 al 2024

Mejora de servicio verificable:

Se reduce el porcentaje del riesgo de fracaso escolar.

Vila Soriano, R., & Monsalve Lorente, L. (2025). *El reto de implementar el modelo HIP a la educación secundaria: la democratización del IES Moixent*. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–21.

Doi: 10.31637/epsir-2025-1613

FICHA 2 Innovación modelos aplicados a lo público.

Título: Open Innovation and Governance Models in Public Sector: A Systematic Literature Review

tipo de innovación: Innovación abierta Oi, específicamente rompe con modelos lineales

Nivel de alcance geográfico: aborda mucha literatura de casos diversos en todos los niveles geográficos

Continuidad en el tiempo: no aplica

Mejora de servicio verificable: No aplica

Alsafran, M.A., Al Jayyousi, O.R., Aldhmour, F.M., Alsafran, E.A. (2024). Open Innovation and Governance Models in Public Sector: A Systematic Literature Review. In: Hamdan, A., Aldhaen, E.S. (eds) *Artificial Intelligence and Transforming Digital Marketing*. *Studies in Systems, Decision and Control*, vol 487. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35828-9_38

FICHA 3 Innovación modelos aplicados a lo público.

Título: The Lean Entrepreneurship Playbook: A Practical Guide to Innovation in the Modern Enterprise

tipo de innovación: es un marco conceptual , no es un modelo sino un marco para diseñar iniciativas de innovación

Nivel de alcance geográfico: aborda mucha literatura de casos diversos en todos los niveles geográficos

Continuidad en el tiempo: no aplica

Mejora de servicio verificable: No aplica

Watt, G. (2024). *The lean entrepreneurship playbook: A practical guide to innovation in the modern enterprise*. Apress. <https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0122-8>

FICHA 4 Innovación modelos aplicados a lo público.

Título: The emergence of Citizen Labs: A model for the creation of innovation communities

Tipo de innovación: innovación ciudadana, laboratorios ciudadanos como un modelo implementado en el sector público

Nivel de alcance geográfico: casos a nivel municipal, regional e internacional.

Continuidad en el tiempo: se ha institucionalizado y ha permanecido 2002-2021; 2014-2023; 2021 a la publicación del artículo (institucionalizado)

Mejora de servicio verificable: no hay cuantitativo, pero si hay continuidad institucional, replicabilidad, generación de comunidades, reconocimiento y adopciones

Gómez, D., & Freire, J. (2023). La emergencia de los laboratorios ciudadanos: Un modelo para la creación de comunidades de innovación. *European Public & Social Innovation Review*, 8(2), 65–79. <https://doi.org/10.31637/epsir.23-2.05>

FICHA 5 Innovación modelos aplicados a lo público.

Título: TURNING ORGANIZATIONS INTO INNOVATION ECOSYSTEMS: The Hexagon of Public Innovation model

Tipo de innovación: innovación ecosistémica, abierto, basado en redes y co-creación

Nivel de alcance geográfico: nació a nivel regional impulsado por el Gobierno de Aragón y se replica en ciudades, territorios específicos y en 22 países.

Continuidad en el tiempo: desde el 2018 se lanza formalmente y continua hasta la publicación del artículo.

Mejora de servicio verificable: Hay indicadores reportados con más de 1.000 iniciativas ciudadanas registradas, + de 10.000 geo referenciados en el mapa, +500.000 visitas en 4 semanas, más de 2.000 actores activos en la red, +100 prototipos desarrollados. Y en caso de “Libros que Unen” hay más de 11.000 libros entregados, más DE 11. niños beneficiados, más de 500 voluntarios involucrados.

Oliván, R., & Balet, P. (2022). *Turning organizations into innovation ecosystems: The Hexagon of Public Innovation model*. En A. Paulin, C. Pollitt, & E. Löffler (Eds.), *Public value creation: The role of collaborative innovation* (pp. 481–492). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003215929-48>

FICHA 5 Innovación modelos aplicados a lo público.

Título: Regional state innovation in peripheral regions: enabling Lapland’s green policies

Tipo de innovación: modelo conceptual de innovación (ecosistémico)

Nivel de alcance geográfico: de aplicación regional de liderazgos y con articulación local, aunque con escalas complementarias coordinadas

Continuidad en el tiempo: desde el 2012 hasta la fecha de publicación del artículo

Mejora de servicio verificable: Se mejora en capacidades institucionales, inclusión de la participación de actores débiles, estabilidad en la estrategia sin romperla desde el 2012, reconocimiento asociada con legitimidad

Morales, D., & Sariego-Kluge, L. (2021). *Regional state innovation in peripheral regions: Enabling Lapland's green policies*. **Regional Studies, Regional Science**, 8(1), 54–64.

<https://doi.org/10.1080/21681376.2021.1882882>creation: *The role of collaborative innovation*

(pp. 481–492). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215929-48>

Anexo C. Anexo- Matriz de categorías _acciones de innovación_ 2020-2023

Código del logro	Apuesta estratégica	Línea de acción	Descripción del logro	¿Modifica la forma de hacer?	¿Introduce mecanismo / herramienta nueva?	¿Genera capacidad institucional?	¿Es replicable / adoptable por otros procesos?	Categoría asignada
1	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	1. Mecanismos para armonizar la agenda de control político y gestión normativa con las prioridades de la ciudadanía y partes interesadas	Agendas estratégicas semestrales de control político y gestión normativa, presentadas en la junta de voceros, que incorporan las prioridades de la ciudadanía y de las partes interesadas, e incluyen el seguimiento a las políticas públicas	Si	No	Si	Si	C/D
2	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	1. Mecanismos para armonizar la agenda de control político y gestión normativa con las prioridades de la ciudadanía y partes interesadas	Un mecanismo de articulación y comunicación con la sociedad civil, para incorporar prioridades ciudadanas en la agenda estratégica de control político y gestión normativa, diseñado e implementado	Si	Si	Si	Si	C/D
5	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	1. Mecanismos para armonizar la agenda de control político y gestión normativa con las prioridades de la ciudadanía y partes interesadas	Plan de Desarrollo Distrital discutido con amplia participación ciudadana	Si	No	Si	Si	C/D

6	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	1. Mecanismos para armonizar la agenda de control político y gestión normativa con las prioridades de la ciudadanía y partes interesadas	Plan de Ordenamiento Territorial discutido con amplia participación ciudadana	Si	No	Si	Si	C/D
7	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	1. Mecanismos para armonizar la agenda de control político y gestión normativa con las prioridades de la ciudadanía y partes interesadas	Agenda permanente de seguimiento de la emergencia sanitaria y la recuperación económica post pandemia, incluidas en la agenda estratégica de control político, ejecutada	Si	Si	Si	No	C/D
9	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	2. Gestión del conocimiento para comprender las diversas dinámicas y complejidades de la ciudad.	Alianzas interinstitucionales establecidas para el diseño e implementación del escenario interdisciplinario de pensamiento normativo como Unidad técnico-académica que brinde soporte para el mejoramiento y cualificación de los procesos misionales	Si	Si	Si	Si	C/D

10	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	2. Gestión del conocimiento para comprender las diversas dinámicas y complejidades de la ciudad.	Directorio de organizaciones de la sociedad civil, especializadas por temas consolidado, para consulta del Concejo de Bogotá	Si	Si	Si	Si	C/D
11	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	2. Gestión del conocimiento para comprender las diversas dinámicas y complejidades de la ciudad.	Herramienta para el seguimiento a la implementación de los Acuerdos distritales, diseñada e implementada	Si	Si	Si	Si	C/D
12	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	2. Gestión del conocimiento para comprender las diversas dinámicas y complejidades de la ciudad.	Mínimo 12 foros con participación de expertos, en temas priorizados por la ciudadanía	Si	Si	Si	Si	C/D
13	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera valor público y transforma realidades	3. Capacidades de gestión de los procesos misionales fortalecidas, para hacer mas eficiente el ejercicio del control político y la gestión normativa.	Biblioteca Jurídica Virtual diseñada, para el seguimiento de los acuerdos y de los proyectos de acuerdo	Si	Si	Si	Si	C/D
14	1. Concejo confiable y con credibilidad, que genera	3. Capacidades de gestión de los procesos misionales fortalecidas, para	Herramienta para la producción de las actas de las sesiones del Concejo de	Si	Si	Si	Si	C/D

	valor público y transforma realidades	hacer mas eficiente el ejercicio del control político y la gestión normativa.	Bogotá en tiempo real, implementada					
19	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	5. Cultura de la innovación	Comunidad consolidada y formada de actores del ecosistema de innovación del Concejo de Bogotá	Si	Si	Si	Si	C/D
20	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	5. Cultura de la innovación	Semillero de innovación del Concejo de Bogotá consolidado	Si	Si	Si	Si	C/D
21	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	6. Prototipos de metodologías, espacios, herramientas, para la incidencia de la participación ciudadana en los asuntos de ciudad.	Diagnóstico de los retos, necesidades y oportunidades de mejora para una participación efectiva de la ciudadanía	Si	Si	Si	Si	C/D

22	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	6. Prototipos de metodologías, espacios, herramientas, para la incidencia de la participación ciudadana en los asuntos de ciudad.	Mínimo 12 metodologías, espacios, herramientas u otras soluciones para la apertura y la participación	Si	Si	Si	Si	C/D
23	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	6. Prototipos de metodologías, espacios, herramientas, para la incidencia de la participación ciudadana en los asuntos de ciudad.	Estrategia Concejo a la Casa implementada	Si	Si	Si	Si	C/D
24	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	6. Prototipos de metodologías, espacios, herramientas, para la incidencia de la participación ciudadana en los asuntos de ciudad.	Mínimo 3 Asambleas ciudadanas desarrolladas	Si	Si	Si	Si	C/D

25	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	6. Prototipos de metodologías, espacios, herramientas, para la incidencia de la participación ciudadana en los asuntos de ciudad.	Plan de participación ciudadana, que involucra estrategias de acercamiento a la ciudadanía, a localidades y a las partes interesadas, adaptado a la nueva normalidad	Si	Si	Si	Si	C/D
26	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	7. Estrategia de comunicación y de posicionamiento de la gestión del Concejo, con protagonismo de los canales digitales	Estrategia de comunicación externa, para difundir el impacto de las decisiones del Concejo en la ciudadanía, diseñada, implementada y evaluada	Si	Si	Si	Si	C/D
27	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	7. Estrategia de comunicación y de posicionamiento de la gestión del Concejo, con protagonismo de los canales digitales	Estrategia de comunicación interna, para difundir el impacto de las decisiones administrativas, en los funcionarios de la Corporación, diseñada, implementada y evaluada	No	Si	Si	No	C/D
28	2. Concejo visible, transparente, abierto, cercano y sintonizado con la ciudadanía	7. Estrategia de comunicación y de posicionamiento de la gestión del Concejo, con protagonismo de los canales digitales	Gestionar la elaboración de la herramienta que permita la medición de imagen del Concejo de Bogotá	Si	Si	Si	No	C/D

37	3. Concejo moderno y eficaz, con capacidades de gestión fortalecidas y generador de resultados.	13. Esquema organizacional fortalecido	Rediseño y fortalecimiento organizacional del Concejo de Bogotá	Si	Si	Si	Si	C/D
50	3. Concejo moderno y eficaz, con capacidades de gestión fortalecidas y generador de resultados.	18. Uso y aprovechamiento de las TICS para generar un entorno de gobierno digital confiable y seguro.	Mínimo 3 buenas practicas de TI implementadas en su fase inicial (Arquitectura empresarial, Gobierno de TI y Gestión de TI)	Si	Si	Si	Si	C/D
51	3. Concejo moderno y eficaz, con capacidades de gestión fortalecidas y generador de resultados.	18. Uso y aprovechamiento de las TICS para generar un entorno de gobierno digital confiable y seguro.	Sede electrónica del Concejo de Bogotá diseñada	Si	Si	Si	Si	C/D

Anexo D. Comparación documental enfoque coherencia organizacional

Código del logro	Categoría asignada	AVANCE OCI	ANALISIS OCI	2023	Observación puntual
1	C/D	30%	<p>Se observa cumplimiento del 30% del logro 1, ya que a pesar de que se definen varias actividades durante el cuatrienio para su desarrollo, se evidencian falencias en la incorporación de las prioridades de la ciudadanía y de las partes interesadas, e incluyen el seguimiento a las políticas públicas identificadas mediante la plataforma Demolab. Frente a este incumplimiento se evidencia para el año 2021, que la incorporación se encontraba en trámite de contratación del equipo humano de la plataforma Demolab para el primer semestre del año, adicionalmente se informa que la estrategia de participación es denominada "Agendas ciudadana" donde propone los temas priorizados en los concejos a la calle, pero por cuestiones de tiempo y coyuntura no se logra exponer el ejercicio, y para el año 2022 se valida documento sobre conversatorios locales, actividad denominada "Concejo a las localidades" con el objetivo de recopilar las problemáticas presentadas en los territorios que sirvan como insumo para el ejercicio del control político, en esta vigencia no reportan la incorporación de las prioridades de la ciudadanía en la agenda estratégica semestral de secciones para los debates de control político y proyectos de acuerdo</p>	2023	<p>No se evidencia incorporación formal en la agenda estratégica semestral.</p>

2	C/D	40%	<p>Se evidencia cumplimiento del 40 %, para las vigencias 2021 y 2022 se observa la canalización y entrega de algunas propuestas de los ciudadanos, organizaciones sociales y las Juntas Administradoras Locales –JAL. El incumplimiento se genera en el desarrollo de un mecanismo de articulación definido para la participación ciudadana y en la incorporación de las prioridades en la agenda estratégica de Control Político y Gestión Normativa, se reprograma el rezago para la vigencia 2022 y 2023 según plan indicativo de modificaciones.</p>	<p>Se evidencia la comunicación, pero no la incorporación a la agenda estratégica</p>
5	C/D	100%	<p>El Logro 5 “Plan de Desarrollo Distrital discutido con amplia participación ciudadana” se programó ejecutar únicamente en el año 2020 y por ello presenta una meta cuatrienal de 1. La Oficina Asesora de Planeación estableció el cumplimiento de la meta en un 100%, con base en lo reportado por el Demolab. Este porcentaje fue ratificado por la Oficina de Control Interno en los Informes de Evaluación por Dependencias y Plan de Acción de la vigencia 2020. Lo anterior, se materializó en el Acuerdo 761 del 11 de junio de 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”</p>	<p>Se confirma el cumplimiento y se materializa en Acuerdo de ciudad</p>
6	C/D	100%	<p>El Logro Cuatrienal 6 “Plan de Ordenamiento Territorial discutido con amplia participación ciudadana” se planeó ejecutar en la vigencia 2021, con una meta cuatrienal de 1. La Oficina Asesora de Planeación revisó el avance acumulado de la meta en el año 2022, con base en lo reportado por el responsable de su ejecución y determinó que se cumplió en un 100%. Este porcentaje fue corroborado por la Oficina de Control Interno en las verificaciones de los soportes que se reflejan en los Informes de Evaluación por Dependencias y Plan de Acción de la vigencia con corte a diciembre de 2021. Es</p>	<p>Se evidencia el cumplimiento con amplia participación del POT.</p>

			<p>importante resaltar que el proyecto del POT 2022-2035 presentado por la Alcaldesa al Concejo de Bogotá D.C. fue discutido con participación ciudadana, pero finalmente no se votó y fue expedido por decreto de la Alcaldía. Sin embargo, se califica su cumplimiento con 100% porque el alcance del logro fue discutirlo con amplia participación ciudadana.</p>	
7	C/D	75%	<p>El logro se definió con un indicador constante de seguimiento a la emergencia sanitaria, el cual a 31 de diciembre del 2022 se cumplió al 100%, ya que se dio cumplimiento mediante la realización de sesiones de control político en cada vigencia, a pesar de que no se realizaron en torno a lo inicialmente planeado en 2020 que establecía la conformación de una subcomisión de vigilancia y control y un informe de esta. Al 31 de diciembre la ejecución es del 75% lo cual está acorde a la programación del indicador, lo cual corresponde a modificar el indicador constante a tipo suma.</p>	<p>Se recomiendan ajustarse el indicador para reflejar adecuadamente su ejecución</p>
9	C/D	25%	<p>El Logro 9 programó una meta cuatrienal de 100, en el año 2022 con base en lo reportado por el responsable de su ejecución se determinó un rezago de 35 y 36,25 puntos para el 2022 y 2023, respectivamente. Estos ajustes fueron aprobados en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño realizado el 31 de mayo de 2022 (Acta No. 5), para culminar su desarrollo. Lo que representó la modificación del Plan Indicativo. Con corte a diciembre de 2022, la Oficina Asesora de Planeación determinó que el avance de la meta cuatrienal sumó 28.75%. Sin embargo, la Oficina de Control Interno en las verificaciones de los soportes que se reflejan en los Informes de Evaluación por Dependencias y Plan de Acción estableció que la meta alcanzó un acumulado de 25, para el mismo período, es decir, el 25% Se resalta que, pese a que esta meta se ajustó producto del rezago en la vigencia 2022 por 10</p>	<p>Disminución del alcance (modificando el logro)</p> <p>Se reportan inconsistencias en los reportes con riesgo de no cumplimiento</p>

puntos, la ejecución reportada fue Cero (0), lo que representa un grave riesgo de incumplimiento de la meta cuatrienal. De otra parte, la Oficina Asesora de Planeación presenta en el documento “Informe de Avance de la Ejecución del Plan de Acción Cuatrienal – Tercer año”, la redistribución del peso de las vigencias 2020 y 2021, donde las reduce a 28.75% pese a que se reportó en el plan original 38.75%. Situación que no se explicó y no está sustentada en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño donde se aprobó el incremento del rezago de 61.25 a 71.25.

10	C/D	70%	<p>Se reporta el avance del 70 % de ejecución al logro 10, ya que a pesar que en el año 2021 la OCI reporto avance del 0% en la actividad a ejecutar para esa anualidad, se observa el cumplimiento del logro para la vigencia 2022, toda vez que se efectuó él envío de las invitaciones a las organizaciones civiles por parte de la Secretaria General y se valida el listado de las organizaciones de la sociedad civil y la creación directorio de contactos especializadas en temas de la corporación.</p>	<p>Se reporta un directorio de contactos de la sociedad civil en temas de la corporación</p>
11	C/D	50%	<p>Se evidencia que para el logro 11, se estableció programación para el año 2022 correspondiente a la actividad 16 sobre herramientas para la implementación de los acuerdos Distritales en la cual se reporta 50% de cumplimiento, se realizó en el marco del proyecto mejores Equipos de trabajo conformado por un grupo de funcionarios de la Corporación denominado "Plataforma de Seguimiento a los Acuerdos Distritales"</p>	<p>Se evidencia sobre una herramienta "Plataforma de Seguimiento a los Acuerdos Distritales"</p>

12	C/D	60%	<p>Se refleja cumplimiento de 60% para el logro 12, en el año 2020 se evidencia la realización de 3 foros en los meses de julio y septiembre y para la vigencia 2022 se establecen dos actividades a desarrollar en las cuales se observa la participación a 3 foros y se da apoyo metodológico al diseño y desarrollo de los foros previstos para la vigencia, en las temáticas definidas, es preciso indicar que al 31 de diciembre de 2022 hay 9 foros realizados sin embargo no hay evidencia de que fueron temas priorizado por la ciudadanía.</p>	<p>se realizan los foros pero sin evidencia suficiente de temas priorizados por la ciudad</p>
13	C/D	81%	<p>El Logro 13 presenta una meta cuatrienal de 100 y con corte a diciembre de 2022, la Oficina Asesora de Planeación determinó que mostraba un avance del 90.0% con base en lo reportado por la Secretaría General. Resultado que la Oficina de Control Interno no comparte porque en las verificaciones de los soportes que se reflejan en los Informes de Evaluación por Dependencias anuales y Plan de Acción determinó un avance acumulado de la meta de 0.81, para el mismo período, es decir, el 81.0%. Sin embargo, es de resaltar que el Logro 13 se está ejecutando en el marco del Proyecto de Inversión 7620: “Modernización de la Gestión Institucional del Concejo de Bogotá”. El cual se encuentra enmarcada en el Objetivo 3 “Diseñar e implementar un sistema de información que dé cuenta de la función normativa y de control político de la Corporación” la cual corresponde al Producto 3.1 Servicios de información implementados, que se compone de: 3.1.1 Implementar el 100% de la sede electrónica del Concejo de Bogotá 3.1.2 Diseñar e implementar el 100% de la biblioteca jurídica virtual</p>	<p>Se hizo una depuración normativa, modificando el alcance pues no se evidencia implementación de un sistema de información</p>

			<p>Pero de acuerdo con los avances presentados en las vigencias estudiadas se destaca que el tema se limitó al aspecto de depuración normativa y organización de dichos documentos, pero no se observa el diseño ni la implementación de un Sistema de Información como se encuentra establecido en el objetivo del Proyecto de Inversión 7620. Lo cual se confirma con la modificación realizada por medio de la Resolución 317 de 2022 donde el alcance del Logro 13 pasó de Biblioteca Jurídica Virtual en operación a Biblioteca Jurídica Virtual diseñada.</p>	
14	C/D	30%	<p>De forma acumulada se observa que el logro 14 al 31 de diciembre del 2022 tiene un avance del 30%, esto se explica, porque solo hasta la vigencia 2022 se contrató; como se observa en la desagregación por vigencia , la actividad que se estableció para la vigencia 2021 fue la misma que la del 2022, la cual abarco el diseño y la implementación del sistema de relatoría que según la ficha técnica del contrato en el numeral de características de la solución tecnológica refiere la obligación de “Se debe diseñar, suministrar e implementar una solución tecnológica integral que incluya como mínimo los sistemas de conferencia y debate, de audio, de vídeo y proyección para los recintos Comuneros y de las comisiones permanentes ubicados en el quinto piso del nuevo edificio del Concejo de Bogotá D.C., también la solución deberá contar con un sistema de relatoría integrado.” Por tanto, a la fecha de corte de este informe se contrató el diseño y la implementación, es decir, no se pudo verificar avance más allá de su contratación por tanto no se puede cuantificar un avance superior al 30%.</p>	<p>Se limita aun ejercicio de contratación sin resultados verificables</p>
19	C/D	50%	<p>El Logro No. 19 presentó modificación en el plan indicativo, que inicialmente tenía la siguiente programación:</p>	<p>Se encontraron debilidades</p>

vigencia 2020 con 0.50, vigencia 2021 con 0.50; con la modificación se reprogramó el rezago para la vigencia 2022 con 0.125 y la vigencia 2023 con 0.125, con lo cual se estimó que el avance para las vigencias 2020 y 2021 correspondió a 0.375 en cada caso.

De acuerdo al informe de evaluación por dependencias para la vigencia 2020 respecto a la actividad: Nueva. “Diseño de Kit del funcionario y/o el concejal innovador” no se recibió reporte oportuno del área responsable, y frente a la actividad No.145 el informe de evaluación por dependencias señala que: “Seguimiento OCI: Se evidencia que no se han adelantado jornadas de capacitación, ni socialización de Gestión del Conocimiento”,

por tanto, la Oficina de Control Interno otorgo un avance de 0% en cada actividad. Luego de consultar la carpeta digital compartida del Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación, se verificaron los soportes

correspondientes a la actividad en mención: Nueva. “Diseño de Kit del funcionario y/o el concejal innovador”, por tanto, se dio cumplimiento a la actividad y se califica con un 100% de cumplimiento.

Conforme a lo consignado en el informe de evaluación por dependencias efectuado por la OCI; para la vigencia 2021 la actividad No 26. “Actualización de Kit de innovación del Concejo - Apropiación del Kit de innovación del Concejo (2 al año)”; no se recibió reporte de avance y en consecuencia la Oficina de Control Interno otorgo un avance de 0% en dicha actividad. A su vez, en el citado informe la actividad No. 27 fue calificada con un 100% de cumplimiento por parte de la OCI.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que el logro a

en los reportes que solo fueron evidentes al final del 2022, se recomienda m{as articulación de demolab con responsables de procesos

31 de diciembre de 2022 presenta un avance del 50%, y se evidencia que la modificación al plan indicativo obedeció a incumplimientos en la ejecución de las actividades de las vigencias 2020 y 2021 y pese a que se ha buscado alcanzar la meta cuatrienal a partir de la consolidación del Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación y el fortalecimiento de la cultura organizacional de innovación, se requiere que se genere una articulación efectiva entre los diferentes actores e instancias institucionales, entre los que se incluye particularmente a Demolab, que permita continuar fortaleciendo la cultura de la innovación, la institucionalización de las diferentes metodologías y herramientas y sumar los resultados de las actividades adelantadas para que de manera conjunta sirvan para dar alcance al cumplimiento de la meta programada en el cuatrienio. En ese sentido, si bien para la vigencia 2022 se alcanzó un 100% de cumplimiento de las actividades programadas, tan solo se alcanzará un máximo de 62.5% al final del cuatrienio si se cumple lo programado en la vigencia 2023, por lo cual se recomienda a los responsables de las actividades recoger y presentar en la presente vigencia las evidencias y soportes de las actividades realizadas en las vigencias anteriores que no se reportaron y/o se reportaron extemporáneamente para que sumen en un mayor cumplimiento del logro.

20	C/D	66%	<p>A 31 de diciembre de 2022 la ejecución del logro alcanzó un avance del 66.66% lo cual se encuentra acorde con la programación del indicador. En la vigencia 2022 en el marco de la Semana de la Innovación en la Corporación, se adelantaron actividades por parte del Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación, orientadas a identificar funcionarios interesados en conformar grupos de discusión respecto a la innovación en el Concejo de Bogotá y validar temáticas de interés en la entidad, así como se estableció la ruta de consolidación del semillero de innovación de la Corporación. Para el cumplimiento total de la meta establecida resta adelantar a conformidad las actividades programadas para la vigencia 2023.</p>	<p>Se reporta avance y se invita a seguir con las tareas para lograr el total cumplimiento</p>
21	C/D	100%	<p>Con relación al Logro No. 21, no se programó para la vigencia 2020 pero si para las vigencias 2021 y 2022 en las cuales se efectuó su cumplimiento. Para la vigencia 2021 en desarrollo de la actividad No. 29 se reportó por parte del proceso la realización y entrega como anexo a informe de empalme, de un diagnóstico sobre la participación evidenciada en las actividades del Demolab, lo cual fue verificado por la OCI. A su vez, para la vigencia 2022 se verificó documento de consolidación de la información de diagnósticos locales de las problemáticas y necesidades en los territorios. En conclusión, se alcanzó la meta del logro de acuerdo a lo programado.</p>	<p>Se evidencia actividades de demolab para el diagnostico sobre participacion efectiva</p>

22	C/D	53%	<p>El logro No. 22 se programó para todas las vigencias del cuatrienio. De acuerdo al informe de evaluación por dependencias efectuado por la Oficina de Control Interno para la vigencia 2020, no se presentó reporte respecto a la actividad No. 30: “Diseñar metodologías, espacios, herramientas u otras soluciones para la apertura y la participación”, a pesar de la asignación de un responsable en el Plan de acción, por lo cual se otorgó un avance del 0% en la actividad. Luego de consultar la carpeta digital compartida del Equipo Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación se verificó la existencia de los soportes correspondientes a la actividad en mención que correspondieron a metodologías para la innovación y la apertura del Concejo de Bogotá: 1) Metodología de Concejo a la Casa, 2) Metodología de Asamblea Ciudadana Itinerante, 3) Caja de Herramientas para la Transversalización del Enfoqué de Género en el Concejo de Bogotá; por tanto se evidenció cumplimiento a la actividad y se califica con un 100% de cumplimiento.</p>	<p>Se evidencia la existencia de metodologías con reportes tardíos</p>
23	C/D	100%	<p>De forma acumulada se observa que el logro al 31 de diciembre del 2022 tiene un avance del 100%, ya que se dio cumplimiento a las estrategias previstas mediante el desarrollo de las actividades programadas; en la vigencia 2020 con el diseño, implementación y evaluación de la estrategia “Concejo a Casa”, cuyo informe fue publicado en la página web de la Corporación, y en la vigencia 2021 con el diseño e implementación de la estrategia de “Concejo a la casa” en el marco de la ruta del POT. Se sugiere documentar las experiencias y registro de las actividades en el marco del sistema de gestión de la Corporación.</p>	<p>Se evidencia la implementación de concejo a la casa</p>

24	C/D	67%	<p>El logro No. 24 se programó para las vigencias 2020, 2021 y 2023. De acuerdo al informe de evaluación por dependencias efectuado por la Oficina de Control Interno para la vigencia 2020 no se presentó reporte respecto a la actividad: Nueva: “Diseñar y desarrollar asamblea ciudadana” por lo cual se otorgó un avance del 0%. Luego de consultar la carpeta digital dispuesta por Demolab se verificaron la existencia de los soportes que dan cuenta del desarrollo de la primera asamblea ciudadana itinerante de Bogotá liderada por el Concejo de la ciudad y su laboratorio de innovación, Demolab. Esta se llevó a cabo el mes de diciembre de 2020; por tanto, se evidenció cumplimiento a la actividad y se califica con un 100% de ejecución. Link de la carpeta digital. Para la vigencia 2021, en desarrollo de la actividad No. 32 los responsables reportaron la realización de la asamblea ciudadana en el marco de la estrategia “La Ruta POT”, y la Oficina de Control Interno al verificar los soportes en el informe de evaluación por dependencias otorgó una ejecución del 100%. En conclusión; a 31 de diciembre de 2022 el logro presenta un cumplimiento acumulado del 66.66%, quedando por reportar en la vigencia 2023 la realización efectiva de la asamblea prevista para dicha vigencia.</p>	<p>Se reportan evidencias de cumplimiento o con pendientes para el último año de la vigencia</p>
25	C/D	70%	<p>El logro No. 25 se programó para todas las vigencias del cuatrienio. Para la vigencia 2020 se programaron un total de 12 actividades, cuyo cumplimiento fue reportado por los procesos responsables y verificado por la Oficina de Control Interno que otorgó un 100% de ejecución en el informe de evaluación por dependencias de dicha vigencia. Respecto a la vigencia 2021 fueron programadas en total 10 actividades, de las cuales previa verificación la OCI otorgó un 100% de ejecución a 8 actividades y del 90% a 2 actividades, con lo cual la ejecución acumulada del logro en dicha vigencia alcanzó un 98%. Para la</p>	<p>Se reportan evidencias de cumplimiento o con pendientes para el último año de la vigencia</p>

vigencia 2022 se programaron un total de 6 actividades de las cuales previa verificación la OCI otorgó un 100% de ejecución a 5 actividades y del 10% a 1 actividad, con lo cual la ejecución acumulada del logro en dicha vigencia alcanzó un 85%. Con base en la ejecución de las actividades en las 3 primeras vigencias se establece un cumplimiento acumulado del logro en el cuatrienio del 70.75%, quedando pendiente por reportar en la vigencia 2023 la realización efectiva de las actividades prevista para dicha vigencia.

26	C/D	75%	<p>Se observan actividades que corresponde a productos del proceso de Comunicación e información y a la otorgación de órdenes de mérito que realiza la Secretaria General en el ejercicio de sus funciones, no obstante no se observa o hay un documento que dé claridad sobre cuál es la “Estrategia de comunicación externa, para difundir el impacto de las decisiones del Concejo en la ciudadanía, diseñada, implementada y evaluada”.</p>	Eliminada	<p>Se evidencia cumplimiento de la comunicación de ordenes al merito pero no se evidencia el documento de la estrategia</p>
27	C/D	66%	<p>Se verificó el documento Manual Lineamientos para la estrategia de Comunicación interna del Concejo de Bogotá D.C." e implementación de varias campañas internas solicitadas por diferentes dependencias. Ya que el logro se definió con metas anuales constaste del 100% y no como indicador tipo suma con el fin de las metas anuales den como resultado la meta cuatrienal , se convierte el indicador en tipo suma para obtener el avance al 31 de diciembre del 2022, lo cual da como resultad de implementación el 66.66% .</p>	<p>Se reporta como evidencia el Manual Lineamientos para la estrategia de Comunicación interna del Concejo de Bogotá D.C.</p>	

28	C/D	46%	<p>Se evalúa un avance del 46% del logro, como se observó a lo largo del Cuatrienio en la vigencia 2021 se requería de asesoría de DEMOLAB para hacer los términos de contratación que posteriormente se subsanó con la contratación del experto en la vigencia 2022; sin embargo, al no darse la contratación de la herramienta de medición de la imagen del Concejo implementada existe incertidumbre sobre el cumplimiento del logro.</p>	<p>modifica el alcance a gestionar. Eliminada línea de inversión el 02 de febrero de 2023, falta seguimiento y comunicación frente a metas que requerían de recursos de inversión, finalmente se elimina</p>	<p>Se alerta sobre incertidumbre de cumplimiento del logro</p>
37	C/D	38%	<p>Con relación al logro 37, la Corporación dispone de algunos borradores relacionados con el avance en el Rediseño y fortalecimiento organizacional del Concejo de Bogotá, los cuales fueron la evidencia del reporte presentado como avance en las vigencias 2020 y 2021, pero finalmente el objetivo tiene alto riesgo de no cumplimiento.</p>	<p>Se reportan borradores del rediseño pero con alto riesgo de incumplimiento</p>	
50	C/D	34%	<p>Para el logro 50, luego del análisis y verificación de soportes, presenta un rezago del 24,58% de acuerdo a lo programado hasta la vigencia 2022.</p>	<p>Se evidencia un atraso en el cumplimiento del logro</p>	

51	C/D	45%	<p>Con relación a este logro y de acuerdo a la resolución 343 de 2020, se estableció de la siguiente manera: “Sede electrónica del Concejo de Bogotá implementada”, con la expedición de la resolución 317 de 2022 se modificó el alcance, así: “Sede electrónica del Concejo de Bogotá diseñada”. Así mismo, presentó modificación el plan indicativo, el cual tenía inicialmente la siguiente programación: vigencia 2020 con 5%, 2021 con 50% y 2022 con 45%; con la modificación se reprogramó el rezago para las vigencias 2022 con 45% y 2023 con 45%. Para el logro 51, luego del análisis y verificación de soportes, presenta un rezago del 10% de acuerdo a lo programado hasta la vigencia 2022.</p>	<p>Se reporta un atraso, con modificaciónes al alcance por parte de responsables</p>
----	-----	-----	---	--

Anexo E. Instrumento propuesto apetito al riesgo

Tolerancia al riesgo de la organización:

$$\{RA_d = f(M1, M2, S, I_a, OC, MS, MRAt-1, OA, e)\}$$

Donde: M1: Alcance del mandato legal M2: Grado de intratabilidad del problema S: La estrategia I a: Grado de accesos a la información relevante OC: cultura organizacional MS: estilo de gerente o líder MRAt-1: Político, ministro o gobierno y su apetito por el riesgo (variable que tiene problemas ya que se da a conocer después de mucho tiempo) OA: Edad de la organización e: Término de erro” (Bhatta, G. (2003, p. 8).

Una adaptación de la anterior formula, es útil en términos de un proceso de carácter institucional, puede permitir al Concejo de Bogotá D.C., medir su apetito institucional con respecto a otras entidades, identificar cuellos de botella en factores que limitan la innovación para permitir un tratamiento adecuado, priorización de estrategias políticamente viables y una posible gestión de riesgos consciente, en consecuencia, se presentará más adelante éste artefacto adaptado con una propuesta de la variables a construir.

Por ahora, el tema de riesgo es algo más complejo que afirmar que, el sector público en el mundo es reacio al riesgo, solo por su forma de funcionar, a grandes rasgos la ecuación propuesta lleva a concluir e interpretar, lo siguiente:

Tabla 1

Relaciones inversas y proporcionales de la tolerancia del riesgo en la organización

MENOR	• Confusión en el mandato organizacional	MENOR	Apetito por el
SEA	• Intratabilidad del problema Edad de la organización	SERÁ	riesgo.
MENOR	• La agresividad de la estrategia organizacional	MAYOR	Apetito por el
SEA	• El grado de acceso a información relevante	SERÁ	riesgo.
	• La estabilidad del comportamiento y cultura organizacional		

- Agresividad del estilo de los gestores apetito de riesgo por el político o gobierno
-

Nota. Adaptado de Bhatta (2003, p. 9).

Además, es importante enfatizar que la hipótesis sobre los efectos de las conexiones directas e indirectas sugiere que las organizaciones necesitan redes sólidas y bien estructuradas para apoyar y facilitar las prácticas de innovación. (Ahuja, G. 2000), comparando también con lo expuesto, llamándolos agujeros estructurales.

El índice de tolerancia al riesgo propuesto por Govind Bhatta resulta especialmente pertinente para el Concejo de Bogotá D.C. por dos razones centrales.

Primero, la dinámica política propia de la corporación con directivos que cambian cada periodo y agenda sujeta a la opinión pública genera alta inestabilidad; medir variables como M1 (mandato legal) y OC (cultura organizacional) permite anticipar cuánto espacio real hay para innovar pese a esa rotación.

Segundo, la autoridad interna es elegida por voto popular: un fallo visible puede traducirse en sanción reputacional y, en consecuencia, en pérdida definitiva de capital político. Incluir variables como MRA (apetito político por el riesgo) y MS (estilo de liderazgo) hace tangible ese “costo electoral” y ayuda a diseñar políticas que equilibren innovación y prudencia. Adicional a lo anterior, se ajusta particularmente al Concejo de Bogotá D. C., porque cada una de sus ocho variables se apoya en fundamentos teóricos consolidados de la gestión pública. La variable **M1**: mandato legal se vincula con la burocracia racional-legal de Max Weber (1978): cuanto mayor es la discrecionalidad procedimental, mayor es el margen para innovar. **M2**: intratabilidad del problema refleja las barreras al cambio que documentan Christopher G. Worley y Good (2021), donde la defensa del status quo incrementa la incertidumbre. La **S**: alineación estratégica se fundamenta en el marco de valor público de Mark H. Moore, para quien la legitimidad social es condición indispensable de la innovación (Kelly, Moore & Mulgan,

2002). **I^a** : acceso a la información toma como referencia la gobernanza de la era digital presentada por Patrick Dunleavy et al. (2006), donde la apertura de datos reduce asimetrías y, con ello, la percepción de riesgo. La dimensión **OC** : cultura organizacional se enlaza con la dinámica de aprendizaje grupal iniciada por Kurt Lewin (1947), que convierte el error en insumo de mejora. El **MRA** : riesgo político incorpora la lógica de costos reputacionales analizada por Pedro Berrone y Gómez-Mejía (2009). Finalmente, **OA** : edad organizacional retoma la reflexión de Jonathan Benington (2011) sobre la necesidad de renovar rutinas en organizaciones maduras para seguir generando valor público. En conjunto, el modelo de Bhatta ofrece un marco empírico que traduce en métricas comprensibles la tensión entre innovación y prudencia que caracteriza a una corporación política sometida a escrutinio ciudadano permanente.

Así, al calcular el promedio de variables, el Concejo puede interpretar si su apetito es bajo, moderado o alto y ajustar la estrategia para atacar o mitigar esas causas.

La fórmula propuesta por Bhatta (2003):

$$\{RA_d = f(M1, M2, S, I_a, OC, MS, MRAt-1, OA, e)\} \text{ (Bhatta, G. (2003, p. 8).}$$

Donde:

M1: Alcance del mandato legal

M2: Grado de intratabilidad del problema

S: La estrategia

I a: Grado de accesos a la información relevante

OC: cultura organizacional

MS: estilo de gerente o líder

MRAt-1: Político, ministro o gobierno y su apetito por el riesgo

OA: Edad de la organización

e: Término de error

Con lo anterior, se adapta a la organización de esta manera:

encuesta tipo likert para directivos y funcionarios.

Variables:

M1: Alcance del mandato legal

Aquí se mide la flexibilidad o discrecionalidad de la estructura de los procesos, para saber si se necesita alinear más a MIPG.

M2: Grado de intratabilidad del problema

Se podrá saber si hay claridad con respecto a lo que se quiere solucionar, y si las personas saben sobre los responsables de impulsar la innovación.

S: La estrategia

Se sabrá si realmente la innovación es un compromiso institucional.

I a: Grado de accesos a la información relevante, accesibilidad y flujo de información

Nos permitirá saber si hay flujo de información entre dependencias y disponibilidad de datos útiles.

OC: cultura organizacional, escala de funcionarios dados a cultura de “lo seguro”

Nos pondrá indicar si los equipos de trabajo perciben el error como oportunidad de aprender.

MS: estilo de gerente o líder, percepción de subalternos

El estilo de liderazgo percibido por la entidad y si se visibiliza el compromiso de los líderes.

MRAt-1: Político, ministro o gobierno y su apetito por el riesgo

Aquí se puede medir si se está dispuesto al precio reputacional.

OA: Edad de la organización

Cálculo del Índice:

$$RA_d = f (M1+M2+S+I_a +OC+MS+MRA+OA)$$

Se calcula el promedio de todas las respuestas. Por lo anterior el instrumento propuesto tiene dos afirmaciones para cada variable.

Tabla 2:

Escala de medición encuesta: "Apetito de riesgo para la innovación"

Promedio	Nivel de Apetito	Significado
1 – 2.5	Apetito de riesgo bajo	Institución muy conservadora
2.6 - 3.5	Apetito de riesgo moderado	Abre espacios puntuales a innovar
3 – 6-5	Apetito de riesgo alto	Condiciones favorables para innovación

Nota: Se presenta la escala de medición con escala de Likert basados en teoría de Bhatta (2003). Elaboración propia.

Población, muestra y la ficha técnica

Para la aplicación del instrumento se debe tener en cuenta la nueva planta creada en el 2025, se acotará solamente a la planta fija de carrera administrativa, los cuales son de carácter permanente y pueden evaluar de forma objetiva y comparativa las variables propuestas.

Caracterización de muestra y ficha técnica

La muestra representativa estará compuesta por funcionarios de carrera administrativa de la planta de personal, que cumplen funciones de carácter permanente asignadas por manual de funciones específico:

Total Mesa Directiva 9 (nueve)

Total Nivel Directivo 12 (doce)

Total Nivel Asesor 2 (dos)

Total Nivel Profesional 87 (ochenta y siete)

Total Nivel Técnico 8 (ocho)

Total nivel Asistencial 87 (ochenta y siete)

Total planta de personal 205 (doscientos cinco)

Por lo anterior el Universo de la investigación es de 205 personas.

Figura 1

Calculadora de muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

205

95% 99%

5

CALCULAR MUESTRA

LIMPIAR

Tamaño de la Muestra

135

Nota: Se calcula la muestra que debe ser objeto de la aplicación del instrumento para que sea una muestra confiable del apetito al riesgo. Fuente: QetionPro

Para la aplicación del piloto del instrumento propuesto, se realizó un formulario con correo institucional, compartido con funcionarios que han estado en la entidad mínimo 6 meses, donde se permitió respuestas desde el 25 de septiembre hasta el 17 de octubre, respondida en un promedio de 13 minutos, donde de las 21 personas encuestadas, 14 personas manifestaron estar interesadas en el resultado de la encuesta aplicada.

Procesamiento estadístico de datos

Instrumentos y validación

El Instrumento diagnóstico se valida por medio de “R” usando el alfa de Cronbach. Seguidamente se adaptaron unas afirmaciones en el formulario y se hace la prueba piloto con dieciséis (16) preguntas las cuales miden las variables propuestas por Bhatta, y por cada variable se hacen dos (2) afirmaciones con escala de Likert.

Tabla 3

Ficha técnica de instrumento diagnóstico. “Apetito de riesgo para la innovación”

<i>Instrumento</i>	<i>Encuesta</i>
<i>Nivel de confiabilidad</i>	<i>0,74</i>
<i>Metodología de Validación</i>	<i>alfa de Cronbach</i>
<i>Población a quien aplica</i>	<i>Funcionarios del Concejo de Bogotá</i>
<i># individuos</i>	<i>21</i>
<i>Metodología de implementación del instrumento</i>	<i>Cuestionario con escala de Likert</i>
<i>Variable de investigación a la que responde</i>	<i>Tolerancia al Riesgo</i>
<i>Objeto de recolección del instrumento</i>	<i>Diagnosticar el estado de la entidad en cuanto a ecosistema interno de innovación con diferentes variables de gran importancia en una entidad pública, identificando focos de trabajo como barreras de la innovación.</i>
<i>Bloque de afirmaciones</i>	<p>M1: <i>Las normas y acuerdos vigentes permiten introducir cambios o innovaciones en los procesos.</i></p> <p>M1: <i>Existen márgenes de flexibilidad normativa para adaptar procedimientos cuando es necesario.</i></p> <p>M2: <i>Los problemas que enfrentamos al innovar están claramente definidos.</i></p>

M2: *Contamos con recursos y competencias para abordar esos problemas de manera efectiva.*

S: *La estrategia institucional incluye metas explícitas de innovación.*

S: *Se asignan recursos (tiempo, presupuesto, equipo) a iniciativas innovadoras.*

la: *Tengo acceso oportuno a información y datos relevantes para tomar decisiones.*

la: *Las dependencias comparten información relevante de manera clara y oportuna.*

OC: *En mi área hay apertura al cambio y a probar nuevas formas de trabajo.*

OC: *Los errores se utilizan como insumo para mejorar los procesos, sin centrarse únicamente en responsabilidades individuales.*

MS *Los liderazgos promueven con el ejemplo la adopción de nuevas ideas.*

MS *Se fomenta la participación del equipo en el diseño de mejoras e innovaciones.*


MRA *La Alta Dirección/representación política está dispuesta a asumir riesgos para innovar.*

MRA *El temor a la crítica pública limita la adopción de proyectos innovadores.*

OA *Las prácticas históricas de trabajo limitan la implementación de nuevas formas de hacer las cosas.*

OA *La experiencia acumulada facilita la implementación de cambios sostenibles.*

Nota. La construcción del instrumento tomó con base la fórmula de tolerancia al riesgo, propuesta por Bhatta en el 2003 y conto con la ayuda de una herramienta de inteligencia artificial para la generación inicial y redacción, posteriormente ajustada al contexto y lenguaje de la corporación a la cual se aplicaba, verificado con la literatura expuesta en el marco de referencia. y validación con programas estadísticos. OpenAi (2025)



Dame un buen Concejo, ¿Estamos listos para la innovación?

Escala:

1 = Total desacuerdo (☹️)

2 = En desacuerdo (😞)

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo (👉👈)

4 = De acuerdo (😊)

5 = Muy de acuerdo (👍)

Responde pensando en tu experiencia actual en el Concejo de Bogotá.
Anónimo y solo con fines académicos.
Los resultados se harán llegar a los participantes, si así lo autorizan.

Nota: para mayor claridad de las personas se presenta de forma gráfica y explicativa. Elaboración propia.

Se hace una validación con “R” mediante un piloto hecho a 21 personas dentro del Concejo de Bogotá, con el siguiente resultado:

Tabla 4

Validación a través del alfa de Cronbach

Alpha reliability	0.7429
Standardized alp	0.7409

Nota. Se presenta resultados arrojados a través de “R”, con datos de prueba piloto para ajuste.

Elaboración propia.

Tabla 5

Resultados por cada pregunta o variable

Ítem	Alpha	Std.Alpha	r(item,total)
Var1	0.7367	0.7358	0.2597
Var2	0.7439	0.7385	0.2099
Var3	0.7699	0.7767	-0.1949
Var4	0.7329	0.7297	0.3067
Var5	0.7193	0.7177	0.4437
Var6	0.7368	0.7361	0.2574
Var7	0.7192	0.7261	0.4649
Var8	0.7005	0.6975	0.6305
Var9	0.7127	0.7110	0.5197
Var10	0.7023	0.7023	0.5860
Var11	0.7512	0.7510	0.0908
Var13	0.7130	0.7117	0.5032
Var13	0.6909	0.6880	0.7373

Var14	0.7724	0.7666	-0.0969
Var15	0.7521	0.7449	0.1496
Var16	0.7040	0.7003	0.6167

Nota: Se presenta resultados arrojados a través de “R”, con datos de prueba piloto para ajuste.

Elaboración propia.

Se procede a dar una mejor redacción a las preguntas de las Var3, Var13 y Var14.

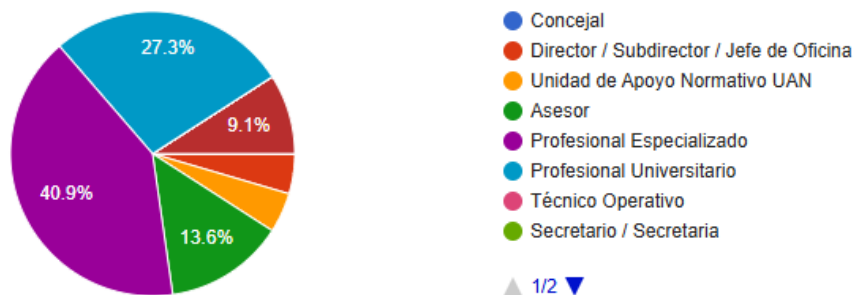
Con ello se deja un instrumento listo para la aplicación como propuesta de diagnóstico en el Concejo de Bogotá, donde los resultados permiten el diseño de una política de Innovación, alertas para planteamiento de estrategias focalizadas en puntos crítico o a fortalecer.

Instrumento Diagnostico “Apetito de riesgo para la innovación”

Se aplicó el piloto a 21 personas en su mayoría de nivel jerárquico alto, sin descartar funcionarios de niveles menores pues ello enriquecen la muestra y alimentan la percepción del liderazgo de la Corporación, también permite en el piloto saber si las preguntas son entendidas por las personas.

Figura 1

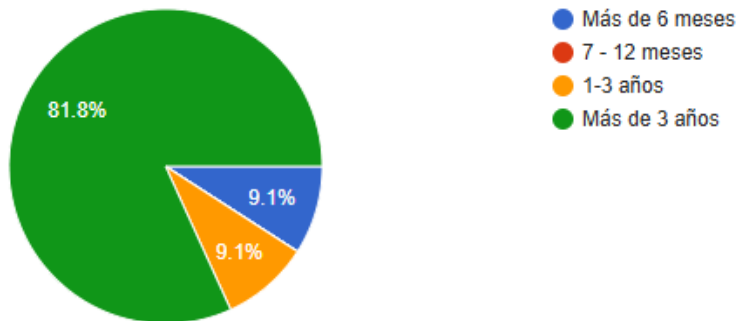
Piloto aplicación apetito al riesgo- nivel jerárquico



Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Piloto aplicación apetito al riesgo- tiempo en la Corporación



Nota. Elaboración propia.

Para llegar a los resultados del instrumento se procede a sacar el promedio de las dos preguntas que miden cada variable, y se procede a promediar el total de todos los resultados.

Tabla 6

Resultados de instrumento aplicado

Variable	Índice	Promedio
M1	Alcance del mandato legal	3.29
M2	Grado de intratabilidad del problema	2.55
S	La estrategia	2.76
la	Grado de accesos a la información relevante, accesibilidad y flujo de información	2.81
OC	Cultura organizacional, escala de funcionarios dados a cultura de "lo seguro"	3.4
MS	Estilo de gerente o líder, percepción de subalternos	3.24
MRA	Político, ministro o gobierno y su apetito por el riesgo	2.88
OA	Edad de la organización	3.21
PROMEDIO		3.02

Nota: Se presenta resultados arrojados a través de “R”, con datos de prueba piloto para ajuste.

Elaboración propia.

Análisis de los resultados

A continuación, se da un ejemplo de la interpretación basada en los resultados obtenidos, a manera de ilustración.

De la aplicación del instrumento resultó en un Concejo de Bogotá D.C. que abre espacios puntuales para la innovación, dónde el bajo puntaje de M2 “*Grado de intratabilidad del problema*” conlleva a proponer acciones para fortalecer el sistema de comunicación interno, primeramente, clarificando desde la alta dirección, los retos puntuales que la corporación quiere solucionar, asignado roles y responsables que impulsen la innovación, pues las personas en este momento no lo saben, muy acorde a lo anterior, la variable **S** “*La estrategia*”, nos lleva a acciones que permitan un compromiso real de la entidad con la innovación, pues no es evidente desde la perspectiva de los funcionarios.

Anexo F. Bibliografía anotada marco de referencia

FICHA #1

REFERENCIA:

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional : teoría, prácticas y casos* (1a edición.). Pearson. Cap. 1 (p.8,9) <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=7287&pg=&ed=>

SÍNTESIS

La definición de desarrollo organizacional DO a través del tiempo ha sido abordada por diferentes autores desde 1996 hasta 2001 concuerda en el uso de las ciencias de la conducta para implementar un cambio planificado dentro de la organización para el cumplimiento de metas, con lo cual el académico Hernández Palomino (2017), dando un acercamiento más actual según las definiciones citadas en su obra concluye con la definición de desarrollo organizacional así: “Es el proceso mediante el cual la organización decide evaluar las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente en busca de enfrentar la resistencia al cambio, mediante el diagnóstico, provocando un cambio en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Cómo se aplica el desarrollo organizacional en el entendimiento del cliente final basado en las personas?

METODOLOGÍA

Se aplicó un cuadro comparativo de definiciones de desarrollo organizacional, expuestas por diferentes autores en distintas épocas.

RESULTADOS /CONCLUSIONES

La definición del autor aborda y sintetiza el conglomerado de definiciones acerca de la definición del DO, lo cual concuerda con el objeto de la investigación ya que es un tema de gran importancia es el cambio que sucede en la alta dirección del Concejo de Bogotá en muy poco tiempo, la teoría puede dar luces en cuanto a planificar el qué hacer para prevenir o minimizar el cambio que se avecina o que es constante dentro de la organización de objeto de investigación.

COMENTARIO CRITICO

Se esta de acuerdo con la definición del autor en su manera de aproximación de una definición concluyente y respetuosa de los autores citados pero con una mirada actualizada, gracias a su experiencia en el campo de la administración.

FICHA #2

REFERENCIA:

Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional : teoría, prácticas y casos* (1a edición.). Pearson. Cap. 1 (p.45) <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=7287&pg=&ed=>

SÍNTESIS

Se hace un paralelo en el enfoque real el desarrollo organizacional como una filosofía y el enfoque de moda, según Hernandez Palomino (2017) puede darse como una filosofía cuando se hace de manera consciente de la interacción de sistemas que caminan en función del cambio, pero dando claridad que no es el único medio de mejorar la eficiencia cuando se afrontan dificultades que no están en función del cambio, también el académico menciona el enfoque de la moda en el desarrollo organizacional referenciando a la reingeniería de procesos diciendo “ Las empresas siguen aceptando la reingeniería de los procesos y teorías parecidas, a pesar de una tasa estimada de fracaso del 80%. El síndrome de la cola del autobús de “deja pasar esta nueva idea, llegará otra dentro de un minuto”(Hernandez, Palomino 2017, p.45)

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Puede el desarrollo organizacional ser efectivo en las empresas con cambios constantes?

METODOLOGÍA

Método comparativo para diferenciar una vertiente con la otra

RESULTADOS /CONCLUSIONES

Es importante tomar el desarrollo organizacional de manera consciente y con proyección en las cultura organizacionales que están expuestas a cambios constantes, ya que es una filosofía de implicaciones de compromiso y no una cuestión de moda experimental, dado eso, se considera que es importante para la investigación dado que de no ser un trabajo consciente y planificado se convertiría en un lugar de paso de ideas nuevas sin ningun resultado conveniente para la entidad.

COMENTARIO CRÍTICO

Se puede estar de acuerdo con el autor en parte de su análisis, pero en parte no, ya que la rigidez en un sistema sin permitir la experimentación es lo que se busca en las metodologías de innovación en la actualidad, el espacio dentro de las organizaciones que permita el error es necesario, pero de forma controlada y consciente.

FICHA #3

REFERENCIA: Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional : teoría, prácticas y casos* (1a edición.). Pearson. Cap. 12 (p.413,414) <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=7287&pg=&ed=>

SÍNTESIS

Se analiza por parte del académico sobre la dicotomía entre el DO como causa o efecto, en lo cual se hace una analogía con las variables dependientes e independientes en el que se hace una mención a situaciones como la motivación, la resistencia, los estilos de gerencia entre otras, pudiendo ser esas, variables dentro de la ecuación del fenómeno organizacional, el DO y su objetivo primordial son los miembros y su mejora en la efectividad, también afectando el resultado final de alguna manera, sin embargo esa es la crítica que ha recibido la teoría según el autor Hernández, Palomino (2017, p 412,414) donde afirma: “La subjetividad en la medición del cambio de actitud y la consideración del desarrollo organizacional como una ciencia”

PREGUNTAS DE INVESTIGACION /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Puede el desarrollo organizacional ser efectivo en las empresas con cambios constantes?

METODOLOGÍA

se compara y se hace un símil con las ecuaciones haciendo distinción en las variables dependientes e independientes

RESULTADOS /CONCLUSIONES

Se afronta un gran problema de la teoría del DO y su falta de conceptualización consensuada a lo largo de los años ya que los expertos llamados ahora consultores no pueden apartarse de la subjetividad, lo cual es afirmado por el autor Hernandez Palomino (2017 p.414), en donde se resalta y se identifica su gran problema que radica en el saber con exactitud dónde sucedieron cambios durante la intervención del DO durante el desarrollo de algunas actividades, por lo anterior se entiende que es una dificultad en el momento de la validación de los resultados.

COMENTARIO CRÍTICO

Es de gran importancia para la investigación identificar las debilidades de la teoría del DO para saber el alcance de su aplicación y su implementación dentro de una organización, intervenir en una entidad con programas del DO pueden llegar a ser un apoyo en el fortalecimiento de la cultura en la organización y debe buscarse la manera de cuantificar su validación.

FICHA #4

REFERENCIA: Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional : teoría, prácticas y casos* (1a edición.). Pearson. Cap.1 (p.10,18) <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=7287&pg=&ed=>

SÍNTESIS

A través del recorrido en la evolución del DO que hace el académico Hernandez, Palomino (2017 p.12) como lo fue desde un interés científico de conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos en el ámbito laboral conocido como el efecto Hawthorne, lo que llevó a estudio sobre la motivación humana y preguntas entorno a ella, poco tiempo después según autor Hernandez Palomino (2017 p. 13) se desarrolló la raíz del Do lo cual son los Grupos T que buscan fortalecer la habilidades para relaciones humanas, el desarrollo personal y el incremento de la comunicación entre estos grupos, que en sus inicios se llamó la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al campo social creada por Kurt Lewin en 1945, Hernandez, Palomino (2017, p.14) aclara que en 1957 el científico de la conducta Douglas McGregor intentando resolver el problema de los Grupos T, fue tildado de comunista ya que fue interpretado como “la igualación del poder” pues lo que hacía McGregor era promover a en las organizaciones la participación activa de subalternos en la toma de decisiones, eso le llevó a que descubriera y plasmara en su obra la teoría X y la teoría Y, en donde se habla de las formas de pensamiento directivo, la teoría X hablando de el garrote y la zanahoria con una preconcepción de que un trabajador debe ser obligado a trabajar y debe ser constantemente supervisado, en contraste con la teoría Y que concibe al

subordinado como una persona que encuentra en su trabajo una fuente de satisfacción lo cual considera innecesaria la amenaza (Hernandez Palomino, 2017 p.15).

A través de la aplicación y el mejoramiento de los Grupos T, Hernandez, Palomino (2017 p.16) menciona que personajes como Shepard y Blake 1958 y 1958 aplicaron laboratorios que no solo favorecieron el personal sino a la organización, en 1950 McGregor y Beckhard como consultores de General Mills implementaron cambio de sistemas sociotécnicos, lo que se denominaría con el tiempo desarrollo organizacional.

Tres años después en 1953 tomaron fuerza los procesos de cambio donde el investigador Arnold S. Tannenbaum propuso la forma de trabajo en sesiones de lo que sería ahora equipos de trabajo, también encuentra una paradoja a través de su estudio que establece “Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado total de control sobre sus subordinados al ceder parte de su autoridad”, lo cual generó dos variables, una llamada “pendiente en la cantidad de control” y otra “niveles jerárquicos” en lo cual se dice que el resultado ideal es que la pendiente no sea tan pronunciada y que haya acercamiento y participación entre los niveles. Hernandez, Palomino (2017 p.17)

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Puede el desarrollo organizacional ser efectivo en las empresas con cambios constantes? Plan de escritura Desarrollo organizacional, efectividad y cambios organizacionales

METODOLOGÍA

Línea de tiempo en el desarrollo de la teoría de DO llegarse a conocer con su nombre y su progreso hasta la actualidad, presenta metodologías de Grupos T, y procesos de cambio a través de equipos de trabajo.

RESULTADOS /CONCLUSIONES

Por último sobre la teoría que se abordó sobre el DO, es una teoría que ha evolucionado en el tiempo bajo el principio de la participación activa de las partes interesadas, disminuyendo las brechas entre niveles jerárquicos y que se muestra como un instrumento de diagnóstico para la planificación de una acción de una determinada organización, por lo anterior es un instrumento que si es idóneo para su utilización en una entidad pública que está en constante cambio de nivel jerárquico.

COMENTARIO CRÍTICO

Se concuerda con el autor ya que el DO es una herramienta customizada y que apunta a una metodología de trabajo similar al de la innovación en su proceso de investigación-acción que conlleva a generación de conocimiento implementando cíclicamente, expuesto al entendimiento y la comprensión del objeto de estudio, para obtener resultados concluyentes.

FICHA #5

REFERENCIA:

Kim, W. C. (2012). *La estrategia del océano azul : cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia.* Norma. Cap 7.

SÍNTESIS

En el DO se hace hincapié sobre el tema del cambio y allí es dónde aparecen muchas barreras y de las cuales debe hacerse procesos dentro de las organizaciones, con respecto a ello Kim, W.C. (2012) dice que hay diferentes tipos de barreras con las que las organizaciones debe lidiar como: Recursos limitados, percepción, motivación y la barrera política.

Refiriéndose al fenómeno del cambio que atañe en ésta investigación en la barrera de la motivación:

“Si la gente no cree en la posibilidad de cumplir con el desafío estratégico, es poco probable que el cambio sea exitoso” (p.185)

El autor hace el desarrollo de una metodología llamada liderazgo para inclinar la balanza, en donde se debe ser sutil y delicado en la forma de presentar del desafío estratégico, también haciendo un crítica a la sabiduría convencional sobre el cambio en las organizaciones que enfocan sus esfuerzos y recursos a la transformación de las masas, lo cual exige tiempos prologados y recursos excesivos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Cuáles son las principales barreras del DO (desarrollo organizacional) y sus posibles soluciones?

METODOLOGÍA

Se presenta un método desde la estrategia de Kim, W.C en la estrategia del oceano azul, llamada liderazgo para inclinar la balanza, que consiste en la detección de puntos de influencia desproporcionada y atacarlos para eliminarlos o disiparlos, a través de un caso de uso con el Departamento de Policía de la ciudad de Nueva York (NYPD).

RESULTADOS /CONCLUSIONES

Dado lo anterior, es así donde se realiza la importancia del DO en el fortalecimiento de las comunicaciones en los equipos de trabajo en donde se da en otras palabras la atomización por grupos de interés a la que hace referencia el autor, hace que cobre sentido para cada persona que se traduce en compromiso dentro de la organización y hace que tal barrera pueda ser disipada, pudiendo la organización alcanzar sus objetivos a bajo costo y en corto tiempo.

COMENTARIO CRÍTICO

El punto del autor es totalmente cierto, ya que pensar de forma estratégica es utilizado por la alta gerencia en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, que se basa en atacar los puntos que dan origen al problema evitando esfuerzos desperdiciados que conlleven a la pérdida o gasto de recursos innecesariamente y que no eliminen o disminuyan sus consecuencias.

FICHA #6

REFERENCIA:

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>

scopus

SÍNTESIS

La sostenibilidad debe darse en tres grandes campos los cuales son el ambiental, el social y el económico según Dyllick, T. y Katrin Muff una verdadera empresa sustentable tiene un enfoque de afuera hacia adentro, da una mirada a los desafíos de sostenibilidad involucrándose con el desarrollo de nuevas estrategias que permitan superarlos, por ello hace referencia a que las empresas que han alcanzado gran éxito han empezado como empresas sociales tomando como ejemplo al padre de Unilever

William Lever, con su objetivo de salud, higiene y limpieza los cuales eran auge en Inglaterra Victoriana. (Dyllick, T., & Muff, K. 2016 p. 165, 166)

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Puede haber una relación entre el desarrollo organizacional y desarrollo sostenible?

METODOLOGÍA

Plantea una metodología “outside-in” dentro de las estrategias de las organizaciones, aclarando que la metodología es más fácil abordar en organizaciones sociales y plantea que el objeto principal de la empresa debe enfocarse en la revisión de problemas de sostenibilidad que sirven al bien común, haciendo que sea el objeto principal del negocio.

RESULTADOS /CONCLUSIONES que sirve

Las verdaderas organizaciones que aportan en los tres niveles de la sostenibilidad son las que en primer lugar se centran en la contribución positiva para superar problemas de sostenibilidad sirviendo al bien común entendido éste como beneficio de la sociedad y el planeta en conjunto, lo anterior se facilita cuando no hay muchas restricciones financieras, las cuales son empresas sociales o híbridas (Dyllick, T., & Muff, K. 2016 p. 166)

También concluyen los autores en su artículo sobre las verdaderas organizaciones sostenibles con un argumento a esa tesis dicho por Peter Bakker (2012), donde es optimista con el cambio en las empresas que utilicen sus grandes recursos estando a la altura de las posibilidades sostenibles lo cual podría en algún momento celebrarse por su contribución a la sociedad acabando con las críticas a las organizaciones por su éxito económico a costa de la sociedad. (Dyllick, T., & Muff, K. 2016 p. 171)

El aporte a la investigación, en ese método al cual apuntan hace que el desarrollo sostenible como diagnóstico de las organizaciones le de un reto aún más elevado, ya que permite dar un núcleo de negocio positivo, incrementando la inspiración dentro de los empleados de la empresa y un reto que entre más crece, más beneficioso será para el contexto, lo que permite tener un beneficio en doble sentido.

COMENTARIO CRÍTICO

En acuerdo con los autores, ya que ese enfoque permite dar una mirada segura hacia el entendimiento de los dolores y necesidades sociales, lo cual cobra sentido el diseño de metodologías centradas en las personas quienes son las que hacen parte de los sistemas de vida de los que pretende la sostenibilidad tener un equilibrio (Dueñas, O. p.114)

FICHA #7

REFERENCIA:

Dueñas-Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J., & Castaño, L. E. V. (2021). La separación entre sostenibilidad organizacional y desarrollo sostenible: una reflexión sobre herramientas emergentes para disminuir la brecha. *Innovar : revista de ciencias administrativas y sociales*, 31(80), 113–128.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93668>

scopus

SÍNTESIS

Algunos de los factores de una organización sostenible es la directa inclusión de los ODS dentro del core del negocio, lo cual le permitirá tener miradas holísticas, estrategias de transformaciones cíclicas a largo plazo, entre las cuales los autores citan a Dahlman y mencionan cuatro en especial como: La integración de los ODS en objetivos corporativos, códigos de gobierno corporativo, ejes de modelo de negocio y transformando a la competencia como un colaborador sectorial (Dahlmann et al., 2019; Folke et al., 2019) entrando en profundidad en ese ultimo factor, el fortalecimiento de las relaciones intersectoriales, crea un nuevo concepto que lleva a la innovación social, el cual se entiende generalmente como valor social y la innovación como su eje central (Dueñas, O. p.118) donde el valor social se aglomera en un sentido de cambio social que contiene procesos de gobernanza, transmisión, gestión del conocimiento, procesos de impacto social y desarrollo tecnológico todos ellos mejorando las condiciones de vida y satisfacción de las necesidades de las comunidades (Dueñas, O. p.118)

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Puede haber una relación entre el desarrollo organizacional y desarrollo sostenible?

METODOLOGÍA

Se usa un enfoque de implementación en el plan estratégico de las organizaciones para dar un enfoque social, desde el contraste de empresas de interés económico

solamente con empresas de carácter no lucrativo lo cual llaman continuum, también se habla de certificaciones para el fortalecimiento de la transparencia.

RESULTADOS /CONCLUSIONES

Se muestra a través de casos de uso como los factores de las organizaciones sostenibles permiten elevar y fortalecer las cadenas de suministro (proveedores) junto con las cadenas de distribución y consumidores (Dueñas, O. p.118), donde se demuestra que la innovación social dentro de una empresa que ha tomado conciencia de la importancia de los grupos de interés y la creación de valor en base al bien común, permite sistemas innovadores escalables. (Dueñas, O. p.124)

COMENTARIO CRÍTICO

Es importante para las empresas saber que los resultados del enfoque sostenible implementado dentro de los ejes principales desde su estrategia y objetivos, tiene mayor alcance, le da una mayor expansión lo que permitirá conocer un camino de transformación o mejor aún, una opción de sostenimiento frente a cambios abruptos dentro de su core de negocio, en otras palabras, las empresas y las organizaciones tendrán brazos muy largos que les permitirán cambiar y sostenerse de otra rama con potenciales de negocios alternos en su sector, en momentos de crisis inesperadas.

FICHA #8

REFERENCIA:

Ayestaran, I. (2011). Epistemología de la innovación social y de la destrucción creativa. *Utopía y praxis latinoamericana*, 16(54), 67–91. <https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4c324feb-1aaf-4bce-ae28-997db8750905%40redis>

scopus

SÍNTESIS

La innovación vista desde un enfoque organizacional por el éxito de sus productos, catalogados como innovaciones, han sido sobrevaloradas por las empresas donde Ayestaran hace una dura crítica al Economista Milton Friedman y el periodista Thomas L. Friedman lo cuales hacen ovaciones a productos “innovadores” que unen dentro de un cadena de suministro varias sociedades, trabajando en conjunto a veces sin saberlo en un producto final, afirmando que esos productos hacen las veces de pacificadores entre los conflictos que pudieran tener al converse el individuo en persona, el autor de la Crítica bautiza esa mirada como “Ceguera de los Friedman” provocando grandes desviaciones y miopías en la interpretación de la información y el conocimiento de lo que esos procesos significan. Ayestaran, I. (2011 p. 83) una organización vista desde un enfoque que se prioriza sobre otros factores puede

sesgar el beneficio de dicha innovación, es más puede ser no un beneficio si no una destrucción de la que habla Schumpeter y su teoría de la destrucción creativa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Qué tipo de mediciones objetivas pueden determinar una innovación sostenible?

METODOLOGÍA

Se propone una Metodología que evalúa desde la unos factores expuesto así:

$I(S) = \langle Na, Os, Es, Ts, Ks, C(r,s,d) \rangle$ Dónde se definen

$I(S)$ = Innovación a evaluar dentro de una Sociedad

Na = Novedad axiológica desde un marco de evaluación y validación

E = Espacio donde se socializa la Innovación

T = El tiempo en el que se desarrolla o despliega

K = Es el conocimiento social

C = Complejo de la sociedad mediante el que se desarrolló; redes o sistema o dispositivo.

RESULTADOS /CONCLUSIONES

Una propuesta del autor expone una escala de medición que permite y ofrece un mayor acercamiento y conocimiento del fenómeno es su totalidad, con una definición de la innovación a nivel social $I = N(a), O(s), E(s), T(s), K(s), C(s)$.

“Una innovación I es Valiosa en la novedad N , con origen O , en el espacio E y en el tiempo T , A través del conocimiento K , mediante el Complejo”

COMENTARIO CRÍTICO

Es de suma importancia tener una mirada panorámica de la equivocada visión y maquillaje superficial de las tendencias “innovadoras” de la industria, las cuales se enfocan en el avance tecnológico y una mirada netamente económica, que beneficia solo un factor en los estados jerárquicos más elevados al final de la cadena, pero en su camino ocasiona grandes desequilibrios los cuales se ignoraban.

Se considera que ha sido una evolución en la definición de la innovación dando importancia al ámbito social lo cual le hace sostenible verdaderamente.

FICHA #9

REFERENCIA:

López-Isaza, G. A. (2013). Aportes teóricos para la gestión y política de innovación en función de la ciudadanía. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 23(47), 5–17.

Scopus

SÍNTESIS

En la tesis propuesta por López-Isaza el ciudadano se constituye agente de innovación natural, que puedes ser potenciado en sus capacidades a través de la formación y desarrollo de esas capacidades con la interacción con diferentes actores que posibilitan oportunidades para la generación de nuevo conocimiento, contextos o descubridor de nuevas regularidades, a través de la verdadera innovación se puede estimular a través de la comunicación y fomento de espacio que favorecen espacios deliberantes, en donde según el López-Isaza citando a Ocampo la definición de ciudadanía es:

“Son personas en comunidad que nos e restringen a las actividades privadas, sino que concurren en el espacio y debates públicos para participar en proyectos y decisiones compartidas” Ocampo (2000)

PREGUNTAS DE INVESTIGACION /HIPÓTESIS/ TESIS

¿Es posible la innovación dentro de las entidades públicas y el desarrollo de contextos sostenibles?

METODOLOGÍA

Se hace una propuesta de principios axiales de la innovación para la implementación de políticas de innovación que pueden ser guías para el desarrollo de las mismas, apropiándose como internas. lo cual permite una implementación de la innovación conceptual que desarrolla el artículo.

RESULTADOS /CONCLUSIONES

El aporte a la investigación es amplio ya que aborda un tema que es la innovación conceptual y la presenta como la base para la innovación social, aquella innovación hace alusión al lenguaje y la interpretación mental del mundo citando el autor a Gehlen (1986) (López-Isaza, G. A. 2013, p. 11), lo cual es de gran utilidad en ésta investigación que busca el entendimiento preciso del ciudadano que es uno de los objetos de estudio en la investigación, pero no solamente aporta a ese entendimiento si no también entrega un esbozo retos para trabajar en contra de la barrera a la que se enfrenta la innovación dentro de las organizaciones para su gestión, donde, las organizaciones deben implicar trabajo con estructuras, acuerdos organizacionales de trabajo, fortalecimiento de comunicación con sus actores , formación y desarrollo de capacidades basadas en reconocimiento y recompensa (Tidd, Bessant y Pavitt, 2005)

COMENTARIO CRÍTICO

Se considera que las definiciones del autor son acertadas en cuanto al desarrollo del artículo, pero también es un sistema de condiciones perfectas e ideales en donde incluso se da una definición de sociedad decente cuyo eje principal es el respeto de la autoridad y la no humillación del otro, puede ser que las soluciones propuestas también tengan que ser pensadas en una sociedad antagónica, para de esa manera empezar con los procesos de formación como primera medida para propiciar contextos controlados para la experimentación en la cual la innovación también se le permite y debe explorar.

Anexo G. Consolidado de actividades de innovación

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 2045862	Prestar los servicios profesionales para la coordinación del proceso de implementación del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.; en el marco de los planes; programas; proyectos y estra	Prestar los servicios profesionales para la coordinación del proceso de implementación del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C., en el marco de los planes, programas, proyectos y estrategias desarrolladas en cumplimiento de la gestión normativa y el control político de la Corporación	05/21/2021	52136000	8	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 2069702	PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES PARA EL DISEÑO DE INSTRUMENTOS METODOLOGICOS CONCEJO DE BOGOTA	Prestar los servicios profesionales para el diseño de los instrumentos metodológicos requeridos en el proceso de implementación y evaluación de las líneas estratégicas , definidas en el marco del laboratorio de	06/03/2021	40024000	8	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
			innovación del Concejo de Bogotá.					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 2072391	Prestar los servicios profesionales en la implementación de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.;	Prestar los servicios profesionales en la implementación y evaluación de metodologías, herramientas y estrategias de los procesos de gestión del conocimiento en la gestión normativa y el control político del Concejo de Bogotá D.C.	06/04/2021	48240000	8	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 2876123	Prestar los servicios profesionales para la implementación y seguimiento de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.; para los pro	Prestar los servicios profesionales para la implementación y seguimiento de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C., para los procesos de innovación y participación ciudadana	02/01/2022	33080000	8	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 2882872	Prestar los servicios profesionales para la coordinación del proceso de implementación y seguimiento del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.	Prestar los servicios profesionales para la coordinación del proceso de implementación y seguimiento del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.	02/02/2022	53960000	8	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 3006095	Implementar la estrategia lúdico-pedagógica denominada Concejo al Colegio en el marco de la política de gestión del conocimiento y la innovación en los procesos deliberatorios y democráticos	Implementar la estrategia lúdico-pedagógica denominada Concejo al Colegio en el marco de la política de gestión del conocimiento y la innovación en los procesos deliberatorios y democráticos a desarrollar.	05/06/2022	19000000	3	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 3293528	PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES CON OCASION DE LA GESTION DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN DEL	PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS PARA REALIZAR LA ESTRUCTURACIÓN, INSTRUMENTALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES Y	08/30/2022	51172000	5.5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
		CONCEJO DE BOGOTA	ACTIVIDADES QUE SE DEN FORMULAR Y EJECUTAR CON OCASIÓN DE LA GESTIÓN DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CONCEJO DE BOGOTÁ, EN EL MARCO DELAS LINEAS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA, INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 4311644	Prestar los servicios profesionales para la implementación y seguimiento de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.; para los pro	Prestar los servicios profesionales para la implementación y seguimiento de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C., para los procesos de innovación y participación ciudadana	03/24/2023	41350000	10	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 4347228	Prestar los servicios profesionales para la articulación del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C. con las dependencias internas y entidades y organizaciones externas	Prestar los servicios profesionales para la articulación del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C. con las dependencias internas y entidades y organizaciones externas	03/31/2023	67450000	10	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6282549	Prestar servicios profesionales para la implementación; seguimiento de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C.; para los procesos	Prestar servicios profesionales para la implementación, seguimiento de las estrategias de comunicación definidas en el marco del laboratorio de innovación del Concejo de Bogotá D.C., para los procesos innovación y participación ciudadana	05/24/2024	30800000	7	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6752398	Prestar servicios profesionales para apoyar al Laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento en la	Prestar servicios profesionales para apoyar al Laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento en la elaboración del	08/30/2024	44800000	4	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
		elaboración del rediseño institucional del Concejo de Bogotá.	rediseño institucional del Concejo de Bogotá.					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6774133	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías; herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías, herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo de Bogotá D.C.	09/04/2024	122500000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6774133	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías; herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías, herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo de Bogotá D.C.	09/04/2024	122500000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6774133	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías; herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías, herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo de Bogotá D.C.	09/04/2024	122500000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6774133	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías; herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo	Prestar servicios profesionales para apoyar con la implementación práctica de las metodologías, herramientas y estrategias diseñadas para la gestión del conocimiento en el ámbito jurídico del Concejo de Bogotá D.C.	09/04/2024	122500000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL	CO1. REQ. 6798190	Prestar servicios de apoyo a la gestión de la oficina de Dirección Jurídica a través del	Prestar servicios de apoyo a la gestión de la oficina de Dirección Jurídica a través del	09/06/2024	20000000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
DE HACIENDA		laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá.	laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá.					
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6798190	Prestar servicios de apoyo a la gestión de la oficina de Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá.	Prestar servicios de apoyo a la gestión de la oficina de Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá.	09/06/2024	20000000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6785714	Prestar servicios profesionales para apoyar al Laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento en la apropiación de métodos de innovación pública al servicio del Concejo de Bogotá y del ecosistema	Prestar servicios profesionales para apoyar al Laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento en la apropiación de métodos de innovación pública al servicio del Concejo de Bogotá y del ecosistema de innovación pública en general	09/09/2024	49000000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6785714	Prestar servicios profesionales para apoyar al Laboratorio de Innovación y Gestión del	Prestar servicios profesionales para apoyar al Laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento en la	09/09/2024	49000000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
		Conocimiento en la apropiación de métodos de innovación pública al servicio del Concejo de Bogotá y del ecosistema	apropiación de métodos de innovación pública al servicio del Concejo de Bogotá y del ecosistema de innovación pública en general					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6829789	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá a los proyectos de innovación	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá a los proyectos de innovación	09/13/2024	30000000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 6829789	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá a los proyectos de innovación	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá a los proyectos de innovación	09/13/2024	30000000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 68754 28	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá; direccionados a la participación	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá, direccionados a la participación ciudadana.	09/20/2024	27000000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 68754 28	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá; direccionados a la participación	Prestar servicios de técnico en los procesos a cargo de la Dirección Jurídica a través del laboratorio de innovación y gestión del conocimiento del Concejo de Bogotá, direccionados a la participación ciudadana.	09/20/2024	27000000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 71468 91	Prestar servicios profesionales a la dirección jurídica a través de laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento del Concejo de Bogotá;	Prestar servicios profesionales a la dirección jurídica a través de laboratorio de Innovación y Gestión del Conocimiento del Concejo de Bogotá, apoyando los procesos	11/12/2024	21600000	4	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
		apoyando los procesos de auditoría internos relacionado	de auditoría internos relacionado con la contratación para la innovación.					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8492721	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño e implementación del Semillero de Innovación del Concejo de Bogotá; incorporando enfoques de análisis económico; evaluación de impacto y sosten	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño e implementación del Semillero de Innovación del Concejo de Bogotá, incorporando enfoques de análisis económico, evaluación de impacto y sostenibilidad de iniciativas, asegurando su alineación con los lineamientos institucionales y las estrategias de innovación pública definidas por el equipo de Innovación de la Corporación	07/02/2025	30360000	6	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8578698	Prestar servicios profesionales de apoyo jurídico para acompañar los procesos de formalización; regulación y puesta	Prestar servicios profesionales de apoyo jurídico para acompañar los procesos de formalización, regulación y puesta en	07/17/2025	27300000	6	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
		en marcha del Semillero de Innovación del Concejo de Bogotá; en el marco de la norma	marcha del Semillero de Innovación del Concejo de Bogotá, en el marco de la normatividad vigente, así como apoyar jurídicamente la revisión de los aspectos normativos asociados a la ejecución de los hitos estratégicos definidos en el plan de trabajo del equipo de Innovación.					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8633140	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño e implementación de un piloto metodológico orientado a fortalecer el liderazgo y desarrollo de los procesos misionales y de apoyo del Concejo de B	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño e implementación de un piloto metodológico orientado a fortalecer el liderazgo y desarrollo de los procesos misionales y de apoyo del Concejo de Bogotá, mediante la formulación y aplicación de herramientas de innovación pública, en articulación con el equipo de innovación de la Corporación, dentro del marco	07/25/2025	30360000	5.37	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
			normativo y estratégico institucional.					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8640915	Prestar servicios de apoyo a la gestión para la implementación de actividades relacionadas con la estrategia de innovación institucional adoptada por el Concejo de Bogotá; D.C	Prestar servicios de apoyo a la gestión para la implementación de actividades relacionadas con la estrategia de innovación institucional adoptada por el Concejo de Bogotá; D.C	07/28/2025	14280000	6	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8640509	Prestar servicios profesionales para el desarrollo de actividades encaminadas a la implementación del Semillero de Innovación del Concejo de Bogotá; asegurando su alineación con los lineamientos insti	Prestar servicios profesionales para el desarrollo de actividades encaminadas a la implementación del Semillero de Innovación del Concejo de Bogotá, asegurando su alineación con los lineamientos institucionales y las estrategias de innovación pública institucional definidas por el equipo de	07/28/2025	30360000	6	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
			innovación de la Corporación.					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8669247	Prestar servicios profesionales para el apoyo en el diseño; ejecución y seguimiento del Plan de Fortalecimiento de Competencias y Capacidades en Innovación Pública de los servidores del Concejo; asegu	Prestar servicios profesionales para el apoyo en el diseño, ejecución y seguimiento del Plan de Fortalecimiento de Competencias y Capacidades en Innovación Pública de los servidores del Concejo, asegurando su alineación con los protocolos para la atención y promoción de la participación ciudadana y los objetivos estratégicos de innovación institucional de la Corporación	08/01/2025	36600000	6	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8966483	Prestar servicios profesionales para apoyar a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en	Prestar servicios profesionales para apoyar a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en la gestión,	09/24/2025	15925000	3.5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
		la gestión; sistematización; análisis y divulgación de información	sistematización, análisis y divulgación de información relacionada con la agenda de relacionamiento estratégico, mediante la elaboración de informes, seguimiento al cumplimiento de metas e implementación de acciones que fortalezcan la gestión del conocimiento y contribuyan al ejercicio efectivo del control político					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8977708	Prestar servicios profesionales como abogado con el fin de brindar apoyo legal a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en el seguimiento y verificación de	Prestar servicios profesionales como abogado con el fin de brindar apoyo legal a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en el seguimiento y verificación del cumplimiento de las obligaciones establecidas en los contratos derivados de	09/26/2025	13650000	3	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
			la línea de inversión de innovación. Esto abarca la identificación y análisis de los requisitos contractuales, la emisión de alertas sobre posibles incumplimientos					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 8964719	Prestar servicios profesionales como abogado para apoyar a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en las tareas de supervisión; revisión y validación de la	Prestar servicios profesionales como abogado para apoyar a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en las tareas de supervisión, revisión y validación de las obligaciones derivadas de los contratos suscritos por la entidad en el marco del proyecto de inversión, establecidos en los ejercicios de innovación pública y gestión del conocimiento para el Concejo de Bogotá.	09/26/2025	12090000	3	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 9117841	Prestar servicios profesionales para apoyar a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en el seguimiento de las metas institucionales relacionadas con la ges	Prestar servicios profesionales para apoyar a la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía del Concejo de Bogotá en el seguimiento de las metas institucionales relacionadas con la gestión del conocimiento, mediante la elaboración de reportes, análisis de información y presentación de informes requeridos en el marco de la normativa vigente y los lineamientos de gestión pública	10/21/2025	14105000	3.17	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 9876172	Prestación de servicios profesionales y de apoyo para diseñar e implementar una estrategia innovadora de comunicación para visibilizar la Gestión del Concejo de Bogotá; D.C.	Prestación de servicios profesionales y de apoyo para diseñar e implementar una estrategia innovadora de comunicación para visibilizar la Gestión del Concejo de Bogotá; D.C.	01/23/2026	27500000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 9881316	Prestar servicios profesionales para el apoyo a la implementación del esquema de operación del Sello de Innovación del Concejo de Bogotá; para los proyectos de acuerdo.	Prestar servicios profesionales para el apoyo a la implementación del esquema de operación del Sello de Innovación del Concejo de Bogotá; para los proyectos de acuerdo.	01/23/2026	27500000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 9933143	Prestar servicios profesionales para el apoyo en la actualización e implementación de la estrategia de cultura de innovación del Concejo de Bogotá; D.C.	Prestar servicios profesionales para el apoyo en la actualización e implementación de la estrategia de cultura de innovación del Concejo de Bogotá; D.C.	01/26/2026	27500000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 9944960	Prestar servicios profesionales colaborando en el desarrollo de una iniciativa de solución de retos misionales con metodologías de innovación para el Concejo de Bogotá.	Prestar servicios profesionales colaborando en el desarrollo de una iniciativa de solución de retos misionales con metodologías de innovación para el Concejo de Bogotá.	01/27/2026	20150000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 10001007	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño e implementación de la estrategia de cultura de la innovación del Concejo de Bogotá; promoviendo la adopción de prácticas innovadoras en la gestión	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño e implementación de la estrategia de cultura de la innovación del Concejo de Bogotá, promoviendo la adopción de prácticas innovadoras en la gestión misional y el desarrollo institucional.	01/28/2026	27500000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 10002051	Prestar servicios profesionales de apoyo a la gestión de la Dirección de Talento Humano del Concejo de Bogotá para la implementación y seguimiento del Plan de Fortalecimiento de Competencias y Capacidades	Prestar servicios profesionales de apoyo a la gestión de la Dirección de Talento Humano del Concejo de Bogotá para la implementación y seguimiento del Plan de Fortalecimiento de Competencias y Capacidades en Innovación Pública de los servidores de la Corporación, así como para apoyar las actividades administrativas relacionadas con el seguimiento y control	01/28/2026	28778850	5	Meses	Adjudicado

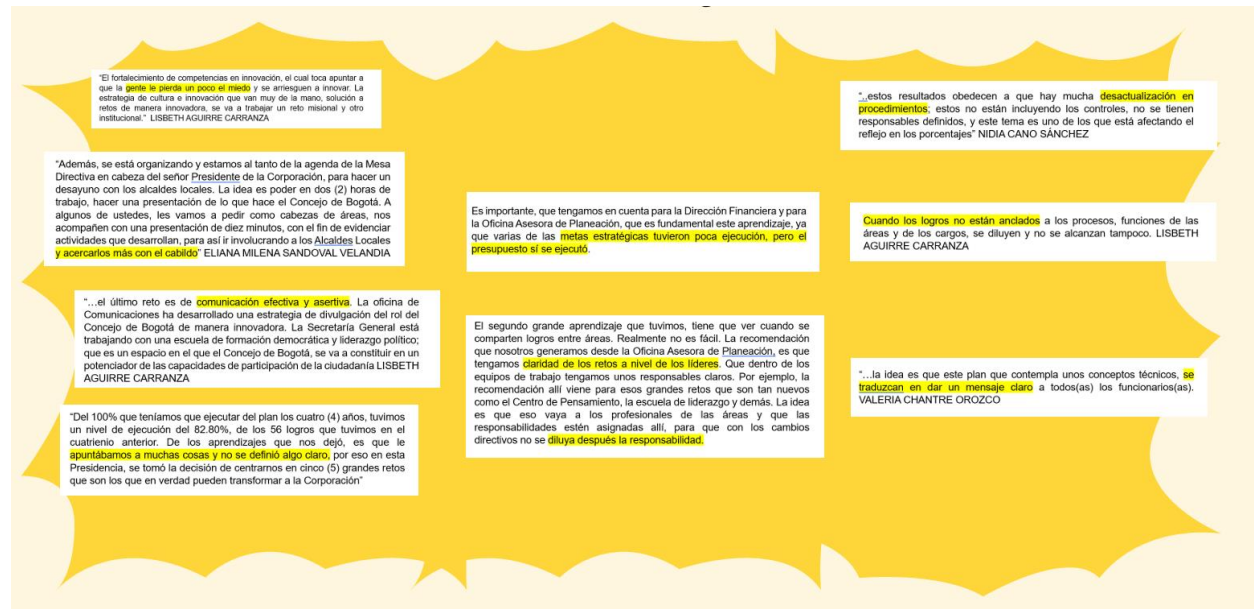
Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
			de incapacidades y demás novedades de personal, en concordancia con los lineamientos institucionales y los objetivos estratégicos de innovaci					
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 10039 353	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño; implementación y seguimiento de la estrategia de transferencia de conocimiento estratégico del Concejo de Bogotá; mediante el análisis; organiza	Prestar servicios profesionales para apoyar el diseño, implementación y seguimiento de la estrategia de transferencia de conocimiento estratégico del Concejo de Bogotá, mediante el análisis, organización y sistematización de información relevante para la toma de decisiones institucionales, conforme a los lineamientos de la Corporación.	01/29/2026	25300000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARÍA DISTRITAL	CO1. REQ.	Prestar servicios profesionales para apoyar en la	Prestar servicios profesionales para apoyar en la evaluación	01/29/2026	20784725	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
DE HACIENDA	10028905	evaluación e implementación de una estrategia innovadora de comunicación y divulgación del rol y la contribución del Concejo de Bogotá.	e implementación de una estrategia innovadora de comunicación y divulgación del rol y la contribución del Concejo de Bogotá.					
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	CO1. REQ. 10047634	Prestar los servicios profesionales para apoyar el fortalecimiento de los canales de atención a la ciudadanía dispuestos por el Concejo de Bogotá y apoyar en el diseño e implementación de una estrategia	Prestar los servicios profesionales para apoyar el fortalecimiento de los canales de atención a la ciudadanía dispuestos por el Concejo de Bogotá y apoyar en el diseño e implementación de una estrategia innovadora que le permita a la ciudadanía conocer los diferentes mecanismos dispuestos para la radicación de sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de una forma integral y accesible	01/30/2026	55000000	5	Meses	Adjudicado
SECRETARIA	CO1. REQ.	Prestar los servicios profesionales para	Prestar los servicios profesionales para	01/30/2026	55000000	5	Meses	Adjudicado

Entidad	ID del Proceso	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fecha de publicación del Proceso	Precio Base	Duración	Unidad de duración	Estado Resumen
DISTRITAL DE HACIENDA	10047634	apoyar el fortalecimiento de los canales de atención a la ciudadanía dispuestos por el Concejo de Bogotá y apoyar en el diseño e implementación de una estrategia	apoyar el fortalecimiento de los canales de atención a la ciudadanía dispuestos por el Concejo de Bogotá y apoyar en el diseño e implementación de una estrategia innovadora que le permita a la ciudadanía conocer los diferentes mecanismos dispuestos para la radicación de sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) de una forma integral y accesible					

Nota. Consolidado de los datos abiertos, Datosabierto.com, contratación de servicios profesionales para innovación y gestión del conocimiento, desde el 2021 hasta enero del 2026. Elaboración propia

Anexo H. Propuesta política de innovación Concejo de Bogotá



A partir de las actas internas con respecto a reflexiones sobre el plan cuatrienal y sus avances, se hace una propuesta de política de innovación, acorde al mecanismo como dispositivo para la gestión de la innovación dentro del concejo de Bogotá, para ello se hace indispensable soportarse en el código de integridad del servidor público, dicho lo anterior se hace la propuesta de política de innovación de forma corta y clara.

Objeto

Proveer el marco que permitirá definir una estrategia y objetivos de innovación más coherentes con el propósito, el contexto del Concejo de Bogotá y el compromiso de todos los colaboradores de cualquier nivel y tipo de vinculación.

Ésta política se apoya en el marco ético y acogiendo el código de integridad del Concejo de Bogotá bajo el cual todos los empleados públicos deben actuar, como requisito mínimo de legalidad en cumplimiento de sus funciones.

Ámbito de aplicación:

Identificar los aspectos que todo funcionario público del Concejo de Bogotá, como generador de valor público, debe asumir en el cumplimiento de su rol como representante del Estado

Colombiano. De igual manera, fomentar que proyecte al exterior el honor del Concejo del Distrito Capital.

Principios

Ejemplo inspirador:

“El liderazgo efectivo en innovación se construye desde el ejemplo, fomentando una cultura de compromiso y responsabilidad que motive a todos a contribuir con sus ideas y acciones.”

Autocrítica constructiva:

“Promovemos la reflexión constante y la autocrítica en nuestros procesos, reconociendo que el cambio y la mejora a menudo requieren una revisión honesta de nuestras propias prácticas y enfoques.”

Espacios para la creatividad:

“Fomentamos entornos que prioricen el enfoque y la concentración, reconociendo que la creatividad florece cuando se dispone de tiempo y espacio dedicados.”

Talento comprometido y productivo:

“Reconocemos que el talento, cuando está motivado y comprometido, es el motor principal de los buenos resultados; por ello, fomentamos un entorno que incentive y recompense el esfuerzo creativo.”

Resiliencia e Innovación:

“Fomentamos la resiliencia y el aprendizaje continuo, entendiendo que el proceso de innovar implica intentar, fallar y mejorar de manera constante.”

Sabiduría en la diversidad:

“Reconocemos que la diversidad de pensamiento es una fuente clave de sabiduría y creatividad, promoviendo el intercambio de ideas para construir soluciones más completas y efectivas.”

Trabajo colaborativo para la innovación:

“Fomentamos la colaboración entre equipos y disciplinas, convencidos de que las mejores ideas surgen cuando múltiples mentes trabajan juntas.”

Traducción de mensajes claros

Entendemos que debemos mostrar y comunicar cada uno de nuestros esfuerzos teniendo en cuenta a nuestro grupo receptor.