



**VEEDURÍA
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

**INFORME DE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE
LOS RETOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA
(Vigencia 2017-2018)**

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1421 de 1993, el
Acuerdo 24 de 1993 y el Acuerdo 645 de 2016

Bogotá, D.C., mayo de 2020



Informe de Seguimiento a la
Implementación de los Retos de
Innovación Pública
(Vigencia 2017-2018)

Veedor Distrital
Guillermo Rivera

Viceveedora Distrital
Diana Mendieta Durán

Veedor Delegado para la Atención de Quejas y Reclamos
Patrich Pardo García

Veedor Delegado para la Contratación
Byron Valdivieso

Veedora Delegada para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal
Laura Oliveros

Veedor Delegado para la Participación y los Programas Especiales
Ramón Villamizar Maldonado

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Rino Acero

Jefe Oficina Asesora Jurídica
Luz Adriana Cárdenas

Equipo de Trabajo correspondiente a la vigencia 2019

Juan Felipe Yepes González
Juan Sebastián Rojas



Tabla de contenido

Introducción	5
1. Herramientas utilizadas	6
1.1 Gráfica todo bien, todo mal	6
1.2 Cadena de impacto.....	8
2. Resultados por entidad	9
2.1 Alta Consejería para las Víctimas, la Paz y la Reconciliación (ACDVPR)	9
2.2 Secretaría de Educación del Distrito (SED)	14
2.3 Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC)	20
2.4 Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC)	24
2.5 Secretaría Distrital de Ambiente (SDA).....	28
2.6 Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE).....	32
2.7 Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (SDSCJ)	35
2.8 Secretaría Distrital de la Mujer (SDMujer).....	39
3. Encuesta de percepción	41
4. Conclusiones y recomendaciones.....	44
4.1 Conclusiones.....	44
4.2 Recomendaciones	44
Referencias	46

Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i> Cadena de impacto ACDVPR.....	12
<i>Tabla 2.</i> Variables de innovación ACDVPR	13
<i>Tabla 3.</i> Cadena de impacto SED	17
<i>Tabla 4.</i> Variables de Innovación SED	18
<i>Tabla 5.</i> Cadena de impacto IDPAC	22
<i>Tabla 6.</i> Variables de Innovación IDPAC	23
<i>Tabla 7.</i> Cadena de impacto IDPC.....	27
<i>Tabla 8.</i> Cadena de impacto SDA.....	30
<i>Tabla 9.</i> Cadena de impacto SDDE	34
<i>Tabla 10.</i> Cadena de impacto SDSCJ	38
<i>Tabla 11.</i> Formato Encuesta de percepción	41



Tabla 12. Principales respuestas42

Lista de figuras

Figura 1. Gráfica todo bien, todo mal.....7
Figura 2. Cadena de impacto 8
Figura 3. Gráfica todo bien, todo mal ACDVP 10
Figura 4. Gráfica todo bien, todo mal SED 15
Figura 5. Gráfica todo bien, todo mal IDPAC.....21
Figura 6. Gráfica todo bien, todo mal IDPC.....25
Figura 7. Gráfica todo bien, todo mal SDA.....29
Figura 8. Gráfica todo bien, todo mal SDDE33
Figura 9. Gráfica todo bien, todo mal SDSCJ36
Figura 10. Gráfica todo bien, todo mal SDMujer..... 40



Introducción

La Veeduría Distrital es una entidad de control y vigilancia de la Administración Distrital que tiene como misión “ejercer control preventivo, promover el control social, fortalecer la transparencia y la lucha contra la corrupción, para el mejoramiento de la gestión pública distrital” (Veeduría Distrital, 2016a, art. 2).

Con el fin de dar cumplimiento a los siguientes objetivos presentes en el artículo 2 del Acuerdo 24 de 1993:

- a. Apoyar a los funcionarios responsables de lograr la vigencia de la moral pública en la gestión administrativa, así como a los funcionarios encargados del control interno, sin perjuicio de las funciones que la Constitución y las Leyes asignan a otros organismos o entidades; (...) h. Promover la participación ciudadana para el seguimiento, evaluación y control del diseño y ejecución de las políticas públicas, los contratos de administración y la actuación de los servidores públicos, así como para la cogestión del desarrollo de la ciudad.

Y siguiendo el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” 2016-2020, en el programa de “Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía”, el cual busca “establecer un modelo de gobierno abierto para la ciudad el cual consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, que esté orientada a la maximización del valor público” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, p. 467), la Veeduría Distrital formuló el Proyecto de Inversión 1060 *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital* en el 2016, cuyo objetivo general es “aportar a la Administración Distrital ideas innovadoras, metodologías, instrumentos y buenas prácticas, que incidan en el ejercicio de la gestión pública, en el ciclo de las políticas públicas y en el control ciudadano” (Veeduría Distrital, 2016b, p.10).

En ese sentido, el Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital, LABcapital, desarrolla sus actividades través de tres componentes: (i) la promoción de la innovación en la gestión pública; (ii) el fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación; y (iii) el análisis y evaluación de políticas públicas en el Distrito.

Con relación al segundo componente, LABcapital ha venido trabajando por medio de su “Mesa de Apoyo” en la identificación de retos públicos de ciudad, diseñando soluciones innovadoras co-diseñadas entre servidores públicos y ciudadanos mediante la aplicación de la metodología AEI de la Innovación Pública. Este trabajo colaborativo fue aplicado a retos de innovación trabajados por el equipo de LABcapital, funcionarios públicos de varias entidades distritales y ciudadanía buscando la implementación de dichas soluciones para el mejoramiento del control social, preventivo y así mismo de la propia gestión pública distrital.



En este sentido, y en aras de analizar el estado de implementación de las soluciones diseñadas en el marco de los retos de innovación, se considera pertinente desarrollar un seguimiento a la implementación de las soluciones diseñadas durante el 2017 y 2018.

Así, el presente documento pretende describir las herramientas y la metodología utilizadas para tal fin, así como los resultados arrojados por cada entidad en la implementación del reto de innovación propuesto por la Veeduría Distrital y, finalmente, una serie de conclusiones y recomendaciones que permitan continuar con su implementación efectiva, alineando a las entidades a encaminar sus actividades a un objetivo claro y pertinente, utilizando herramientas de innovación de acuerdo a su misionalidad.

Ahora bien, aunque la formulación de los retos y sus soluciones fue un proceso adelantado entre 2017 y 2018, muchos de los eventos importantes en el proceso de su implementación abarcan el año 2019, por lo que se tendrán en cuenta en el presente informe, por hacer parte de la etapa a la que se realizó el seguimiento.

El siguiente documento está dividido en 4 partes: en la primera se describen las herramientas utilizadas para hacer el proceso de seguimiento con los equipos que trabajaron en los retos de innovación; luego se describen los resultados de los retos que se trabajaron durante 2017 y 2018; en una tercera parte se mencionan los resultados de una encuesta hecha a los servidores públicos que trabajaron en los retos; y por último una sección para el desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

Por último, vale la pena resaltar que este documento es esencial para futuras administraciones distritales que tengan interés en desarrollar procesos de innovación para la solución de retos públicos, especialmente para gestionar conocimiento y lecciones aprendidas sobre el tema de innovación pública en la ciudad, buscando mejorar procesos, mejorar la gestión pública, así como el control preventivo y social.

1. Herramientas utilizadas

El Laboratorio de Innovación de la Veeduría Distrital realizó dos jornadas de trabajo conjunto con cada una de las entidades en las que se realizó el seguimiento a la implementación del Reto de Innovación. En estas jornadas se aplicaron dos herramientas para evidenciar los avances en su implementación en el tiempo, y analizar el impacto de la misma.

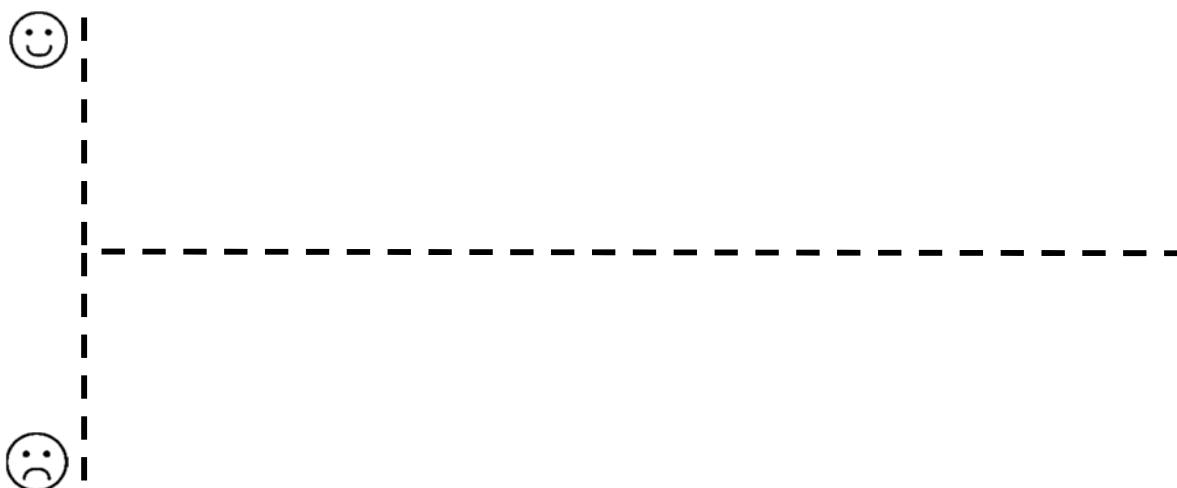
1.1 Gráfica todo bien, todo mal

Teniendo en cuenta que el objetivo de la primera jornada de trabajo conjunto que se realizó con cada una de las ocho entidades, fue recolectar información que permitiera entender en qué camino avanzó la entidad después de la formulación del Reto, se diseñó esta primera herramienta: Gráfica todo bien, todo mal. El propósito principal de esta herramienta es identificar tanto hechos positivos como negativos que ocurren en los procesos, por medio del dibujo y la narración, buscando de esta forma, que no se omitan detalles por parte de las personas que realizan la actividad. De este modo,

la herramienta se aparta de ser un mecanismo de entrevista, y está orientada a que cada persona, describa su visión personal del proceso, para al final del ejercicio, observar cada una de esas visiones personales, encontrar patrones y crear una única historia con cada uno de los elementos que las personas otorgan.

Para cumplir con tal fin, se aplicó esta herramienta en cada jornada, por medio de los siguientes pasos: 1) Dibujar, 2) Graficar, 3) Narrar y 4) Acordar. Al aplicar estos pasos, se buscó captar la atención y conectar con los funcionarios que hicieron parte de esta jornada, para, de una manera sencilla y práctica, lograr conocer lo que ocurrió en la etapa de implementación del reto y cada uno de los hitos que resultaron de cada proceso; de esta manera, se obtuvo una visión global y se rescataron los puntos en común que existían en cada entidad. La línea de tiempo resultante de la aplicación de esta herramienta, inicia desde el momento justo cuando el reto de Innovación es entregado oficialmente a cada entidad por parte de la Veeduría Distrital.

Figura 1. Gráfica todo bien, todo mal



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

El primer paso, denominado Dibujar, consiste en retratar en un dibujo de forma individual todos los hechos y acontecimientos buenos y malos (sobre papeles adhesivos), que han ocurrido desde el momento que el reto se presentó oficialmente a los directivos de cada entidad, por parte del equipo del Laboratorio de Innovación de la Veeduría Distrital y el equipo de trabajo asignado por cada entidad distrital en compañía del Veedor Distrital.

El segundo paso, llamado Graficar, tiene como objetivo ubicar de forma individual, uno a uno los papeles adhesivos sobre la gráfica Todo Bien, Todo Mal, cronológicamente. De esta manera, se obtiene una gráfica del proceso de cada una de las entidades, interpretado bajo la mirada de cada uno de los participantes de la jornada.

El tercer paso, llamado Narrar, busca identificar por medio del relato de cada historia, lo que se hizo y lo que no se hizo, el cumplimiento de los objetivos propuestos, las personas claves, los obstáculos y los resultados que ha dejado el proceso de implementación del reto de innovación en cada una de las entidades.

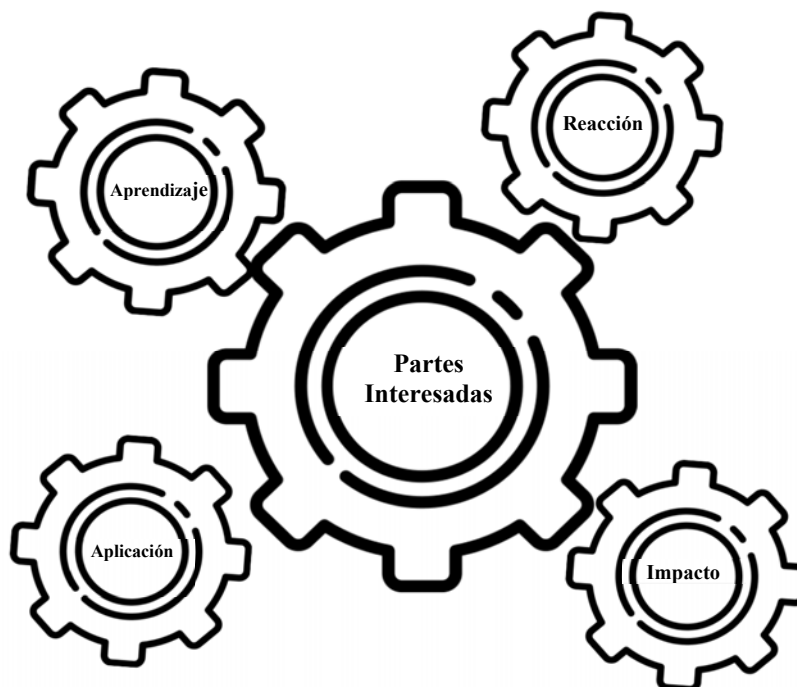
Por último, el paso Acordar, busca consolidar la información para robustecer y generar una sola historia, generando un acuerdo común a partir de lo que cada participante ha narrado en el paso anterior.

1.2 Cadena de impacto

La segunda herramienta para realizar el seguimiento a la implementación del reto de innovación, se diseñó buscando responder a la siguiente pregunta: ¿para qué sirvió el esfuerzo realizado? De esta forma, la herramienta relaciona a las partes involucradas en el proyecto con cuatro niveles de medición: 1) Reacción, 2) Aprendizaje, 3) Aplicación y 4) Impacto. Esta herramienta fue aplicada en la segunda jornada de trabajo conjunto con cada entidad.

Esta herramienta no pretende evaluar únicamente los resultados que dejó el desarrollo de la implementación de la solución planteada en la entidad o la ciudadanía, también reconoce qué aportó el Reto en las vidas de cada uno de los integrantes que se esforzaron en crear la solución y aplicarla en su entidad. Y este es precisamente su objetivo fundamental; comprender que se aprendió, cómo se aplicó, cómo se siente cada persona y finalmente que cambios generó el proceso tanto en la entidad como en los actores involucrados.

Figura 2. Cadena de impacto





Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

El primer nivel, llamado Reacción, tiene como objetivo evaluar la reacción o la satisfacción con la solución planteada en el grupo personas que participaron en la etapa de implementación del Reto en sus respectivas entidades.

El segundo nivel, llamado Aprendizaje, explora cuáles fueron los conocimientos adquiridos en el equipo de trabajo de cada entidad, gracias al trabajo realizado con el equipo de LABcapital durante el desarrollo de la metodología AEI de la innovación y así mismo, en la fase de implementación del Reto de Innovación.

El tercer nivel, llamado Aplicación, busca comprender cómo el uso o la aplicación de los nuevos aprendizajes les permitió a las personas involucradas en el Reto de Innovación mejorar su desempeño en alguna área de su vida personal o profesional.

Finalmente, el Nivel de Impacto, analiza cuáles fueron los cambios que se presentaron gracias a la aplicación de los nuevos conocimientos. En este nivel, se toman como referencia los cuatro valores de la innovación pública de Christian Bason (2010, pp. 44 - 47 y pp. 221 – 232) ellos son: calidad del servicio, resultados, democracia y productividad.

2. Resultados por entidad

En esta sección se presentan los resultados de la aplicación de las dos herramientas explicadas anteriormente, en cada una de las ocho entidades que participaron de esta evaluación durante 2019. De esta forma, los datos presentados a continuación, surgen del trabajo realizado en las dos jornadas de trabajo conjunto con las personas (servidores públicos y contratistas) de cada entidad que participaron de la etapa de implementación de cada Reto de Innovación desde el momento que la metodología AEI de la Innovación se puso en marcha. Por lo tanto, en algunos casos, se efectuaron entrevistas adicionales con personas que ya no hacían parte de las entidades y que fue posible contactar.

Para tal fin, se realiza una explicación inicial de contexto, mencionando cuál fue el reto y cuál fue la solución planteada por cada entidad, posteriormente, se describirán los hallazgos encontrados con la herramienta Todo Bien, Todo Mal, y después se explican los descubrimientos resultantes de la aplicación de la herramienta Cadena de Impacto. Finalmente, se relacionan las comunicaciones de seguimiento que la Veeduría expidió a cada entidad y sus respectivas respuestas. Cada una de las entidades en las que se realizó el seguimiento a la implementación del Reto, tuvo un proceso y un nivel de aplicación diferente.

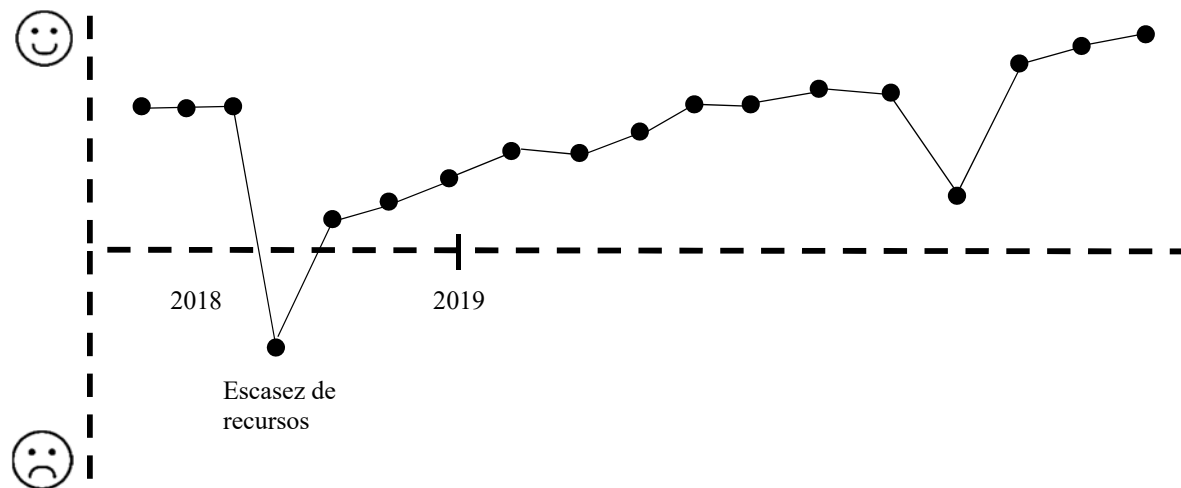
2.1 Alta Consejería para las Víctimas, la Paz y la Reconciliación (ACDVPR)

El reto que se planteó en la ACDVPR, se formuló a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo lograríamos propiciar la participación para la reconciliación, involucrando víctimas, excombatientes y ciudadanía? (Veeduría Distrital, 2018a, p. 11) En este sentido se desarrolló la metodología AEI de la innovación y el trabajo investigativo sobre el tema.

De esta manera, el equipo de trabajo de la ACDVPR, la ciudadanía, víctimas del conflicto, servidores públicos y expertos en la temática de víctimas y conflicto armado y el equipo de la Veeduría Distrital planteó como solución una Estrategia de Participación para la Reconciliación, la cual consiste en encuentros dinámicos entre víctimas y ciudadanía, para establecer diálogos alrededor de la construcción de paz, la reconciliación y la convivencia, que fortalezcan el reconocimiento en la diferencia y el sentido de pertenencia hacia la ciudad a través del disfrute del espacio público. Estos encuentros fueron diseñados alrededor de seis elementos que se han determinado cruciales tanto para la generación de impacto en las víctimas, como en el impacto en la ciudad y en la ACDVPR. Estos seis elementos son: Espacio público, Cultura ciudadana, Ciudadanía, Esparcimiento, Escucha (Ibid, p. 25).

En la *Figura 3*, se presentan cronológicamente los hechos más relevantes y que marcaron la historia de la etapa de implementación del Reto de Innovación pública en la ACDVPR. Los puntos en la parte superior de la figura los llamaremos hechos “todo bien”, mientras que los que se ubican en la parte inferior se determinan como hechos “todo mal”.

Figura 3. Gráfica todo bien, todo mal ACDVP



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

A continuación, se describen cada uno de los hitos representados en la *Figura 3*:

- En el año 2017 inicia el camino de trabajo colaborativo entre la ACDVPR y LABcapital.
- En agosto de 2018 se llega a la idea de establecer un espacio de participación para la construcción de paz y reconciliación que rompiera las estructuras verticales y que incluyera

a la sociedad civil.

- Se establecieron encuentros que tenían como foco la reconciliación en tres caminos: la reconciliación social, la reconciliación política y la reconciliación interpersonal.
- A finales de 2018, el equipo encuentra el primer obstáculo: escasez de tiempo y de recursos para llevar el Reto de Innovación a la práctica; así como falta de claridad en los lineamientos para la implementación del Reto.
- El equipo de trabajo comienza a pensar la forma de conectar el Reto con los programas transversales de la Entidad.
- El equipo de Prevención, Protección y Garantías de No Repetición, elabora mapas de riesgos en 17 localidades.
- Para el 2019, se programaron 5 encuentros ciudadanos consolidados como pilotos para iniciar la etapa de implementación del Reto (Alta Consejería para las Víctimas, la Paz y la Reconciliación (ACDVPR), 2018).
- El equipo de trabajo de la ACDVPR deja consignando el plan de trabajo para la implementación del Reto de Innovación en el Plan de Acción Distrital.
- Se unifican dos grandes propósitos de la entidad: lo que hasta el momento se había trabajado en temas de paz en territorio y la ejecución de los pilotos de prevención (en violencias) en las diferentes localidades.
- El equipo descubre un gran aprendizaje: se puede transformar la lógica de la participación. Se puede pasar de realizar reuniones convencionales citadas en la misma entidad a encuentros dinámicos, citados en los territorios.
- Las víctimas con las que se realizan los encuentros proponen los Diálogos Horizontales, para evitar reunirse en los recintos de las oficinas de la ACDVPR y empezar a reunirse en las localidades de Bogotá.
- En mayo del 2019, se crea un concepto y una propuesta de confianza para la articulación interinstitucional.
- El Reto de Innovación Pública comienza a hacer parte del segundo componente de la Estrategia Prisma, la cual tiene tres ejes fundamentales; los diálogos prisma, los encuentros prisma (su foco son las metodologías de prevención) y los boletines prisma; estrategia formulada por el Observatorio Distrital de Víctimas, y que consiste en hacer metodologías de innovación para generar propuestas sobre política pública, paz y reconciliación. Esta estrategia, es un trabajo que involucra a distintos actores de la ciudad, víctimas del conflicto armado y excombatientes; y permite un encuentro de saberes, generando espacios de interacción distintos a los tradicionales.
- El equipo descubre que los encuentros que inicialmente se habían definido, se pueden convertir en mucho más que eso, es decir, pasaron de ser encuentros, a una cadena de sesiones, asemejándose más a un proceso.
- En la medida que los encuentros avanzaban, el equipo de la ACDVPR se da cuenta que en algunas localidades la gente se abría con más facilidad, mientras que, en otras, había desconfianza. De aquí se refuerza la lógica de ser constantes y ver los encuentros como un proceso.
- A mitad del 2019, se vincula el equipo un colectivo llamado Entropía: arte de mecatrónica para la prevención. Usan pintura, luz y elementos similares para construir experiencias. Esto ayudó mucho a darle el toque innovador al proceso.



- Se realizaron 11 Encuentros Prisma en localidades como Usme, San Cristóbal, Bosa, Suba, Rafael Uribe Uribe y Ciudad Bolívar.
- En los encuentros se mantuvieron los tres pasos propuestos inicialmente en el Reto para el desarrollo de los encuentros.

El camino hacia la implementación del Reto de Innovación en la ACDVPR, estuvo marcado por un crecimiento progresivo del plan de trabajo. Esto se da como consecuencia de que el equipo se supo sobreponer a los escasos recursos para llevar el Reto de Innovación a la práctica; así como a la falta de claridad en los lineamientos para la implementación del Reto, que un principio se dio. De este modo, el Alto Consejero para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación, toma la decisión de incluir la Estrategia de Participación para la Reconciliación, en un programa transversal que la entidad consideraba clave para su gestión, llamado Estrategia Prisma. Este hecho, le dio vida y fuerza el Reto porque de este modo, se garantizaba un equipo de personas que liderara y ejecutara el Reto, incluyendo el plan de trabajo de la implementación del Reto de Innovación en el Plan de Acción Distrital.

Lo anterior deja dos grandes conclusiones que vale la pena resaltar; la primera, es que, gracias al liderazgo del director de la entidad, el reto tuvo la posibilidad de ejecutarse, porque al incluirlo en un programa misional de la ACDVPR, se garantizó su implementación y, adicionalmente, fue determinante la asignación de responsables encargados de sacar adelante esta etapa del proceso, brindando lineamientos claros sobre lo que se debía hacer.

Se concluye, además, que el éxito de los Encuentros Prisma, es la constancia en el trabajo con las víctimas del conflicto; en el camino, las personas del equipo de trabajo de la ACDVPR entendieron el beneficio que tenía para las partes involucradas el hacer los Encuentros a manera de proceso y no como reuniones aisladas.

En la *Tabla 1*, se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 1. Cadena de impacto ACDVPR

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	En la segunda jornada de trabajo conjunto se logró concluir que la gran mayoría de personas del equipo que hizo parte de la implementación del Reto de Innovación se sintió satisfecha con la solución planteada.
Aprendizaje	Los principales aprendizajes para las personas que han hecho parte del desarrollo del Reto de Innovación son: <ul style="list-style-type: none"> • No caer en supuestos. • La necesidad de darle un enfoque horizontal a la implementación de los encuentros. • La capacidad de reacción ante dificultades encontradas y el manejo de los contratiempos. • Durante el proceso, las actividades planteadas pueden cambiar. • El valor que tiene la metodología AEI de la Innovación gracias a su utilidad. • El conocimiento que se ha desarrollado en los encuentros, ya que los temas son: trata de personas, amenazas a líderes y defensores de Derechos Humanos, reclutamiento, uso e instrumentalización de niños, niñas y adolescentes y

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
	estigmatización.
Aplicación	<p>Las personas están aplicando los nuevos aprendizajes de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la vida laboral y personal. • En la elaboración de proyectos académicos en las Universidades. • Cuando es el momento de proponer ideas innovadoras en algún escenario de la vida. • Algunos de los encuentros están orientados bajo la metodología AEI de la Innovación.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

La ACDVPR al realizar el seguimiento por medio de las jornadas de trabajo conjunto, se encontró que sí estaba implementado la solución propuesta por el equipo de LABcapital, por tal razón, en la *Tabla 2*, se presenta el impacto que ha tenido el Reto, visto desde los cuatro valores de la innovación pública de Christian Bason (2010).

Tabla 2. Variables de innovación ACDVPR

<i>Nivel de medición</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
Impacto	Productividad:	<ul style="list-style-type: none"> • Se han impactado 283 personas con la ejecución de los Encuentros Prisma, que tenían como base fundamental, los tres pasos de la Estrategia de Reconciliación. • Se han impactado 43 organizaciones con los encuentros realizados.
	Experiencia de servicio:	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante encuestas realizadas por los funcionarios de la ACDVPR, los ciudadanos indican que se generan redes y se articulan procesos en pro de la comunidad. • Los ciudadanos manifiestan que los encuentros han servido para poder hacer más actividades y conversar con la comunidad. • Los ciudadanos expresan que se establecieron nuevos contactos y se conocieron personas nuevas. • Un 80% de los ciudadanos encuestados indican que estarían interesados en volver a participar en los Encuentros Prisma (ACDVPR, 2019).
	Democracia:	<ul style="list-style-type: none"> • Un 60% de los ciudadanos encuestados, señalan que estos espacios les permiten expresarse, compartir, enseñar, aprender y socializar, en donde hay alegría que genera nuevas oportunidades (Ibid).
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Dado que la Estrategia de Participación para la Reconciliación, se vinculó a la Estrategia Prisma en su segundo eje denominado Encuentros Prisma, es claro que las acciones desarrolladas para la implementación del reto están relacionadas con los objetivos de la Entidad.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

De acuerdo a la valoración del reto por medio de la herramienta Cadena de Impacto, se evidencia que el desarrollo de los Encuentros Prisma, está completamente relacionado con la estrategia de la ACDVPR, esto facilitó la ejecución del Reto, porque había un plan de trabajo y lineamientos claros frente a lo que se debía hacer, y de esta forma, permitió que 283 personas y 43 organizaciones, se vieran favorecidas. El Reto de Innovación, no sólo deja impacto en lo que tiene que ver con los resultados, democracia, experiencia del servicio o productividad, como se observa en la Tabla 2; también, gracias a este, las personas del equipo de la ACDVPR, han encontrado en las herramientas aprendidas de la metodología AEI de la innovación, un nuevo conocimiento que les ha permitido aplicarlo en la vida laboral y en proyectos académicos en sus Universidades.

Algo valioso que tiene la puesta en marcha de los Encuentros es que le ha permitido a la comunidad, compartir, expresarse y aprender, por lo que se han generado nuevas oportunidades y se han articulado diferentes procesos en favor de la ciudadanía.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que el día 25 de octubre de 2018 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 21 de diciembre del mismo año, el Alto Consejero para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación respondió a esta solicitud exponiendo que: “En relación con las acciones para dar continuidad a la “Estrategia de Participación para la Reconciliación” para la vigencia 2019 se programó la ejecución de 5 encuentros ciudadanos (con víctimas y diferentes sectores de la ciudadanía) para la generación capacidades para la reconciliación...”.

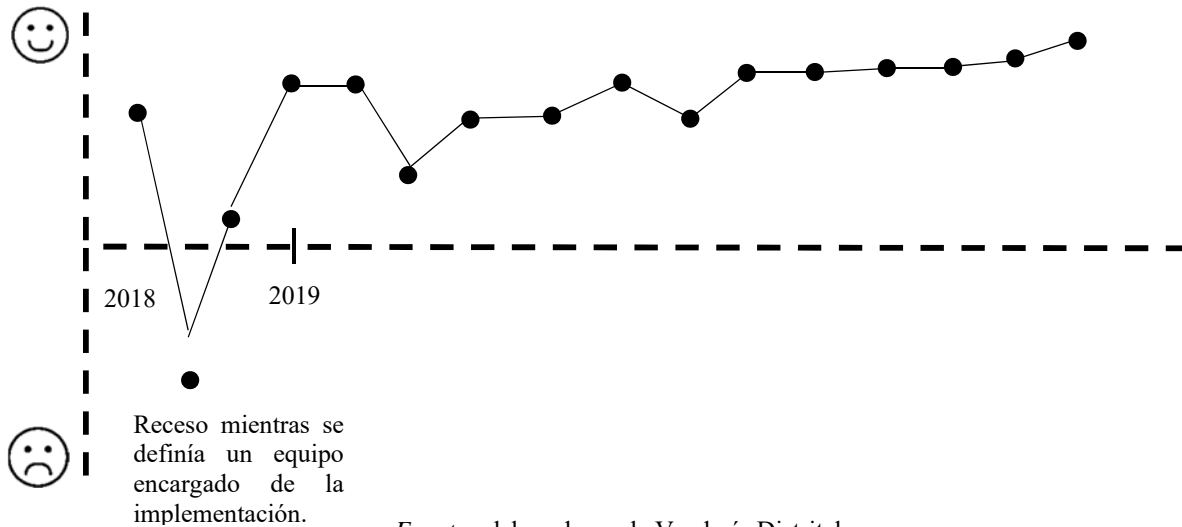
2.2 Secretaría de Educación del Distrito (SED)

El Reto que se planteó para la SED, se generó a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo fortalecer la relación entre el colegio y la comunidad para la construcción y el aprovechamiento de escenarios para la felicidad? (Veeduría Distrital, 2018b, p. 16). Es así como el trabajo conjunto que se realizó permitió explorar y conocer el tema, definir los conceptos y personas claves para el desarrollo de la solución.

En este sentido, el equipo de trabajo de la SED en conjunto con rectores, estudiantes y miembros de la comunidad estableció como solución la creación de la “Estrategia Todos para el Colegio y el Colegio para Todos” la cual consiste en una ruta estratégica, para trabajar desde la SED, de la mano de los rectores, los docentes y el personal administrativo del colegio para empezar con un impacto a los ciudadanos cercanos, estudiantes y cuidadores de estos estudiantes. De esta manera, se busca ir escalando la relación entre el colegio y la comunidad, vinculando a otros actores de la sociedad civil organizada y usar tanto el colegio como otros espacios de comunidad para fortalecer y generar valor a la relación entre el colegio y la comunidad (Ibid, p. 25).

En la *Figura 4*, se presentan las acciones realizadas cronológicamente en la etapa de implementación del Reto de Innovación Pública por parte del equipo de trabajo de la SED.

Figura 4. Gráfica todo bien, todo mal SED



A continuación, se describen cada uno de los hitos representados en la *Figura 4*:

- En septiembre de 2018 se conforma un equipo de 5 personas que representan a las 4 subsecretarías, el cual tenía como misión comenzar el trabajo colaborativo con el equipo del LABcapital.
- En diciembre de 2018, la entidad se enfrenta a su primer obstáculo: un receso mientras se definía un equipo encargado de la implementación.
- la SED comenzó a adelantar acercamientos con otras entidades: IPDC, SCR D y colegios, para ir avanzando en lo que se tenía planeado respecto a la implementación del Reto de Innovación.
- A finales de marzo del 2019, inicia un nuevo equipo de trabajo quien revisa el reto y comienza a planear su implementación.
- Se decide cambiar el nombre del reto a “El Colegio como Centro del Barrio” ya que el nombre “Estrategia Todos para el Colegio y el Colegio para Todos”, era demasiado largo y no mencionaba al barrio. De esta forma, fueron notando además que cuando las personas se acercaban a los colegios hacían referencia a que el colegio era lo más bonito del barrio, y también, a lo cual, el equipo considera que el nuevo nombre podría tener mayor recordación. Así, se estableció una línea base de 178 colegios para la implementación.
- De conformidad con el Acuerdo 539 de 2013, los rectores de algunos colegios informan para qué actividades y en qué horarios se prestarán las instalaciones de los colegios para las actividades estipuladas.
- El equipo de trabajo de la SED encargado de la implementación del Reto se plantea una pregunta: ¿qué se podrá hacer con los colegios que no están prestando sus instalaciones?
- Se tiene una reunión entre la Secretaria de Educación, el Subsecretario de Integración

Interinstitucional, una Asesora del Despacho y el equipo, para hacer el cronograma de trabajo.

- Se establecen tres ejes transversales a la implementación del Reto de Innovación: el colegio como centro de servicios sociales, el colegio como espacio de actividad cívica y comunitaria y la infraestructura como educación a lo largo de la vida.
- En mayo del 2019, llegan dos personas a apoyar la implementación. De esta forma, equipo de trabajo queda conformado por tres integrantes dedicadas para tal fin.
- Entre junio y agosto de 2019 se definen y se ejecutan las actividades a poner en práctica en los colegios: ferias de servicios, experiencias a documentar, cursos, llevar a IDPAC, Sena y Homecenter.
- Es así, como se articula con los colegios las actividades y se efectúan. Se inicia con feria de servicios en Usme, en el Colegio Nueva Esperanza.
- En seguida a lo anterior, se abren los cursos de Sena.
- Después, se integra un grupo comunitario de danza de adultos mayores llamado “Orquídeas del Floklore”
- En el barrio Palermo, entraron con grupos de adultos mayores para prepararse para competir en las olimpiadas recreativas distritales de persona mayor.
- Homecenter se suma a la iniciativa, dictando talleres dentro de los colegios. El 19 de octubre hacen el primero: Curso taller de Excel para presentación de propuestas de construcción.
- El equipo de trabajo de la SED, está terminado un documento donde quedará consignadas todas estas experiencias.

Al aplicar la herramienta Todo Bien, Todo Mal en la SED, se obtiene un resultado favorable como se observa en la Figura 4, donde la mayoría de los hechos son calificados como “todo bien”. Esto es gracias en gran parte, al equipo de trabajo que se encontró; unido y motivado. Este dato no es menor, ya que es el punto de partida en particular que tiene esta entidad; un equipo comprometido con la implementación del Reto de Innovación. Este equipo, conformado en su gran mayoría por mujeres, (en un tiempo corto, desde mayo del 2019, mes en el cual se vinculan a la entidad las contratistas encargadas de liderar la realización del Reto) han logrado desarrollar la Estrategia el Colegio como Centro del Barrio en 14 colegios, superando obstáculos como la falta de comunicación con los Directivos de los colegios, que impedían que se utilizaran las instalaciones de los colegios, creando alianzas importantes con el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC), el Sena y Homecenter.

Para lograr lo anterior, el equipo en mención, modificó los ejes estratégicos propuestos por LABcapital y con base en las distintas reuniones que sostuvieron los integrantes del equipo de trabajo de la SED, se definieron tres ejes trasversales: el colegio como centro de servicios sociales, el colegio como espacio de actividad cívica y comunitaria y la infraestructura como educación a lo largo de la vida. Estos nuevos ejes guardan completa relación con los diseñados por la Veeduría Distrital, porque promueven conectividad, responsabilidad y cuidado público, servicios que responden a las necesidades de cada contexto, aprovechamiento la infraestructura de los colegios y diferentes ofertas de servicio. Por consiguiente, a partir de su implementación, se realizan ferias de servicio, cursos y documentación de experiencias en diferentes colegios de Bogotá. Vale la pena

mencionar, que en todo este trabajo con to con el apoyo y liderazgo de la Secretaria de Educación Distrital Claudia Fuentes.

La experiencia de la SED, permite inferir que no sólo basta con un equipo de trabajo motivado y comprometido con la implementación, sino que también, la voluntad que desde un principio aportan las directivas de la entidad, facilitando que se lleven a cabo las acciones, se superen los obstáculos y se obtengan resultados en un entorno laboral propicio para tal fin.

En la *Tabla 3*, se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 3. Cadena de impacto SED

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	<p>Los datos explicados a continuación son fruto del trabajo investigativo de las personas que conforman el equipo de trabajo de implementación del Reto de Innovación de la SED.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el equipo de lo que más satisfacción le ha generado es que en principio se tenía pensado hacer el piloto de la Estrategia en un solo colegio, sin embargo, hasta la fecha se han desarrollado actividades en 14 colegios, por lo que se evidencia un alto grado de satisfacción con la solución planteada al Reto, por parte del equipo de trabajo. • Mediante las encuestas aplicadas por el equipo de trabajo de la SED, después de cada actividad, el nivel de satisfacción es Alto. • Para los rectores, como por ejemplo Amanda Delgado, del Colegio Nueva Esperanza de la Localidad de Usme, el grado de satisfacción con el reto es Alto, tanto así, que, por medio de entrevistas realizadas por el equipo de trabajo de la SED, ella manifestó que se siente reconocida en la localidad gracias al trabajo que se ha hecho en su colegio.
Aprendizaje	<p>Los principales aprendizajes para las personas que ha hecho parte del desarrollo del Reto de Innovación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que existe un Acuerdo que facilita la utilización de los espacios de las Institución Educativas Distritales (IED), el préstamo depende de la voluntad de los rectores y de los profesores. • La importancia que tiene la apertura de las instituciones educativas para las comunidades vecinas en el cambio de visión tradicional que se tiene del uso de la infraestructura de los colegios. En este sentido, las diferentes actividades realizadas en las instituciones educativas contribuyeron inmensamente a cambiar las formas de pensar y sentir los colegios por parte de los diferentes actores que participaron. Y a ver los colegios como espacios para todos. • La importancia que tiene la apertura de los colegios a la comunidad vecina, esto debe ser una práctica que debe continuar realizándose en todo Bogotá, un programa que debe tener continuidad para que se convierta en algo "normal" en el diario vivir de los colegios y las comunidades vecinas y se puedan aprovechar realmente los espacios dentro de los colegios, beneficiando a miles de personas. • Llevar a cabo la Estrategia, depende de la voluntad de los rectores. • La práctica de la apertura de las instituciones educativas a la ciudadanía se viene haciendo hace varios años en Bogotá, sin embargo, los resultados que genera esto no se conocen, porque no se han documentado a través del tiempo. • Se han dictado más de 8 cursos, los cuales son: curso de Excel básico, curso de Ofimática básica, curso de participación en la gestión ambiental en los territorios,

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
	curso de principios financieros para organizaciones, curso de herramientas para la participación incidente, curso para la gestión de proyectos comunitarios, curso de políticas públicas y gestión ambiental de los territorios, curso de acciones ciudadanas para la protección animal y del ambiente y curso taller de Excel para presentación de propuestas de construcción
Aplicación	<p>Las personas del equipo manifiestan que sí están aplicando lo aprendido de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboró una caja de herramientas donde se propone una ruta de cómo se debería prestar un colegio. • A la fecha, se ha documentado la experiencia en 4 colegios y 2 grupos comunitarios que entraron a los colegios. • En la carrera profesional, específicamente en el área de la psicología comunitaria • En entender la importancia de la vida comunitaria. <p>La comunidad está piensa que podría aplicar lo aprendido así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para mejorar su perfil y condiciones laborales.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

En la *Tabla 4*, se presenta el impacto que ha tenido el reto, visto desde las cuatro variables de la Innovación de Christian Bason (2010).

Tabla 4. Variables de Innovación SED

<i>Nivel de medición</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
Impacto	Productividad:	<ul style="list-style-type: none"> • Se han impactado a más de 3000 ciudadanos atendidos. • 200 personas se han certificado en los cursos complementarios. • 40 adultos mayores han entrado a los colegios en las diferentes actividades programadas. • Se ahorraron recursos públicos porque gracias a la estrategia del Colegio como Centro del Barrio se encamina todo a un solo lugar, y de esta misma forma, la ciudadanía, porque al encontrar varios servicios en los colegios, ahorran tiempo y así mismo, gastos de transporte. • En 14 colegios se han desarrollado los servicios que se ofrecen mediante la estrategia. • Se han realizado 14 actividades en los colegios, entre ferias de servicio, cursos, documentación de experiencias y entrenamientos de grupos. • En el Colegio José Joaquín Castro Martínez localidad San Cristóbal, por medio de una feria de servicios se vacunaron a 120 niños. • En el Colegio Gerardo Molina Ramírez de la localidad de suba se vacunaron más de 80 mascotas, durante la feria de servicios que se realizó allí (Secretaría Distrital de Educación (SED), 2019).

<i>Nivel de medición</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
	Experiencia de servicio:	<ul style="list-style-type: none"> Al ofrecer cursos en los colegios, se le facilita a la comunidad el aprendizaje, y no tienen que desplazarse fuera del su territorio. El hecho que los ciudadanos salgan con un certificado del Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC) o del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), genera una experiencia del servicio agradable para los usuarios (Ibid).
	Democracia:	<ul style="list-style-type: none"> Según las encuestas que el equipo SED aplicó, se resalta que las entidades y organizaciones que han participado de las ferias de servicios sienten que han sido reconocidos por la ciudadanía. Estas entidades son: Casas de Justicia, Secretaria de Salud, secretaria de la Mujer, Secretaria de Gobierno, IPES, Compensar, Sena entre otros. El rector del Colegio Nydia Quintero, de la Localidad de Engativá, manifiesta en su colegio debe ser de puertas abiertas, éste es un ejemplo para las demás instituciones educativas de participación del colegio como centro del barrio. El aprovechamiento del colegio hace que se democratice el espacio y está al servicio de todo aquel que lo necesite. La comunidad accede a programas y servicios Nacionales y Distritales que no les eran posibles (Ibid).
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> El plan estratégico tiene total relación con el Reto puesto que se ha mostrado el colegio como la estructura más sólida del barrio y como un espacio para el aprendizaje y uso del tiempo libre.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

La aplicación de la herramienta de seguimiento Cadena de impacto, permite avalar que se están dando los resultados esperados, ya que se ha fortalecido la relación entre el colegio y la comunidad, aprovechando el colegio como un espacio para fortalecer y generar valor en el entorno, ya que se están transformando las formas de pensar y sentir de los diferentes actores hacia el colegio. De esta manera, se desprenden varios frutos de la implementación de la Estrategia, como el ahorro de recursos y tiempo para las personas, esto debido a que gracias a la estrategia del Colegio como Centro del Barrio se encamina todo a un solo lugar, lo cual genera que la ciudadanía pueda encontrar varios servicios en los colegios, de esta forma, hay un impacto en el indicador de productividad.

El equipo de la SED ha logrado llevar a cabo 8 cursos de formación, en temas sencillos y útiles para la población, además en encuestas aplicadas por el equipo se ha logrado identificar que las personas señalan que el beneficio de tomar estos cursos reside en mejorar su perfil y condiciones laborales, y así mismo, el nivel de satisfacción es alto con la Estrategia el Colegio como Centro del

Barrio. Es así como, se ha logrado atender a más de 3000 ciudadanos, 200 personas se han certificado en los cursos complementarios y 40 adultos mayores han entrado a los colegios en las diferentes actividades programadas. Vale la pena mencionar que durante “La Noche de los Mejores”, evento donde premian cada dos años a los colegio, se creó una nueva categoría llamada “El Colegio como Centro del Barrio” teniendo en cuenta el desarrollo del proyecto. Son las integrantes del equipo de la SED las encargadas de evaluar los proyectos candidatizados al premio.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que en febrero 2019 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 8 de agosto del mismo año, la Jefe de la Oficina Asesora de la Planeación de la SED respondió exponiendo que la entidad ha venido desarrollando Ferias de Servicios Institucionales en diferentes localidades con el fin de concentrar dentro de las instituciones la oferta de servicios de las entidades distritales y nacionales.

También menciona que se tiene previsto desarrollar entrenamientos a personas mayores dentro colegios distritales en el marco de olimpiadas distritales, así como ensayos de danza en colegios de la localidad de Engativá. Por último, afirman que se están desarrollando procesos de formación a la comunidad de la meno del SENA, del IDPAC y de Homecenter.

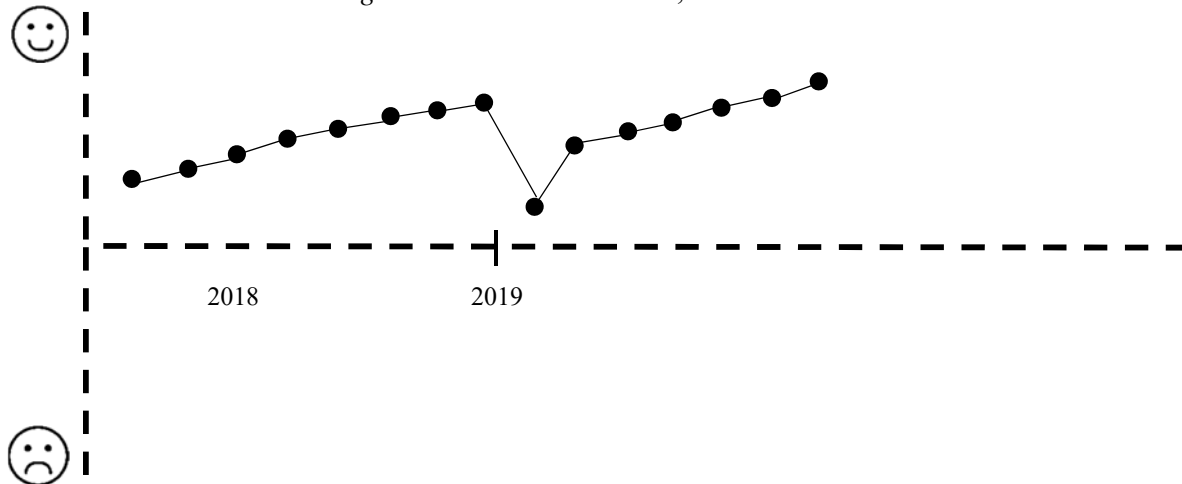
2.3 Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC)

El equipo de la Veeduría Distrital junto con la IDPAC, desarrollan un trabajo colaborativo, que surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se lograría fortalecer y promover la comunicación con la población de personas mayores en Bogotá y así lograr la participación incidente de esta población? (Veeduría Distrital, 2018c, p. 11). A partir de aquí, se desarrolló la metodología AEI de la innovación y el trabajo investigativo sobre el tema.

Como resultado del trabajo realizado por el equipo de trabajo del IDPAC y el equipo de la Veeduría Distrital, se propone como alternativa, la creación de la “Estrategia Caminos de Mayor Participación” la cual consiste en encuentros periódicos entre personas mayores e IDPAC para co-crear acciones de participación incidentes en la oferta del IDPAC y otras entidades del Distrito. (Ibid, p. 21).

En la *Figura 5* se presentan las acciones realizadas cronológicamente en la etapa de implementación del Reto de Innovación Pública por parte del equipo de trabajo del IDPAC.

Figura 5. Gráfica todo bien, todo mal IDPAC



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

A continuación, se describen paso a paso cada uno de los puntos o acontecimientos que están representados en la *Figura 5*:

- En el año 2018 se realizaron siete recorridos de Mayor Participación con personas mayores de las diferentes localidades de Bogotá, estos servicios de integración constan de dos componentes: el primero es una ruta temática liderada por la Comisión del Consejo de Sabios y Sabias en colaboración por una entidad del Distrito que busca presentar la oferta de cada entidad y los mecanismos de participación, y el segundo componente es consiste en sesiones de ideación en los lugares donde son los recorridos con el fin de generar propuestas a diferentes temáticas planteadas.
- En la localidad de Ciudad Bolívar tuvo lugar el primer recorrido en articulación con la Gerencia de Mujer y Género de la Subdirección del IDPAC.
- El Jardín Botánico recibió al segundo grupo de personas mayores pertenecientes a la localidad de Suba, en articulación con la Gerencia de Mujer y Género y Migrantes.
- En el Jardín Botánico se realiza el tercer recorrido, con personas mayores de la localidad de Ciudad Bolívar, en el cual se desarrolló un taller sobre la importancia en participación ciudadana y la construcción de paz de los adultos mayores.
- En el Centro Histórico de Bogotá, se lleva a cabo el cuarto recorrido de Mayor Participación, con el apoyo de la Organización Bolivianos en Acción.
- En el monumento a los Héroes, con personas mayores de las localidades de Antonio Nariño y Suba, se realiza el quinto recorrido, y junto con la Organización Años Dorados Colombia, se realizó el recorrido por la exposición “genealogías, representaciones, violencias y respuestas capital animal”.
- En la Biblioteca el Tunal, se lleva a cabo con mujeres cuidadoras mayores, un recorrido que tuvo como tema central una sensibilización sobre la tauromaquia.
- En la biblioteca el Tunal se hizo un recorrido por la Exposición Goya, con el Hogar Geriátrico Semillas de Mostaza, también se realizó un taller sobre reconstrucción del tejido

social.

- El equipo del IDPAC, identifica que es complicado conseguir recursos para el transporte y los refrigerios de las personas mayores, por esta razón, se plantean seguir trabajando en articulación con las diferentes áreas de la misma entidad y a sí mismo, con otras entidades, de esta manera la consecución de los recursos se facilita más.
- De esta forma el transporte se hace a partir de convenios con otras entidades.
- De mayo a noviembre del año 2019, se han realizado seis recorridos más en las diferentes localidades de Bogotá.
- Con personas mayores de la localidad de Ciudad Bolívar y Chapinero, en articulación con la Subdirección de Fortalecimiento, se lleva a cabo un recorrido por la carrera séptima desde la calle 19 hacia el sur, observado la Galería a Cielo Abierto. Esta galería se crea porque los propietarios de los negocios permitieron que realizaran dibujos en sus puestas, y se puede apreciar o muy temprano o después de las 8pm que cierran los locales comerciales.
- En TrasMiCable, se solicitaron pases de cortesía, para conocer las estaciones Con personas mayores de la localidad de Chapinero.
- En junio del 2019, con personas de la localidad de Ciudad Bolívar se hizo un corto recorrido en TrasMiCable, donde se realizaron actividades en el auditorio de TrasMiCable.
- Se hace una vista en septiembre de 2019 al Congreso de la República, a la casa del florero y Museo del Oro con personas de la localidad de Chapinero.
- El parque Jaime Duque, recibió el siguiente recorrido, que se hizo con personas de la localidad de Suba.
- Finalmente, en noviembre del 2019 se realiza nuevamente un recorrido por TrasMiCable con personas mayores de la localidad de Ciudad Bolívar.

La herramienta Todo Bien, Todo Mal, permite observar cómo ha sido la evolución cronológicamente de cada entidad, para el caso del IDPAC, se observa como su comportamiento ha sido positivo. Sin embargo, a mitad del camino, se presenta un obstáculo importante relacionado con las dificultades que se tuvieron para obtener recursos para el transporte y los refrigerios de las personas mayores. La solución a la que el equipo del IDPAC le apuntó fue en reforzar el trabajo articulado con distintas áreas de la misma entidad y con otras entidades relacionadas, para que, entre todos, la consecución de los recursos se facilitara más.

La aplicación de la solución “Camino de Mayor Participación” ha generado que cada vez, participen más adultos mayores de las actividades, se escuchen sus necesidades y conozcan sobre temas relacionados con sus intereses. TransMiCable ha sido un gran aliado en este proceso, en el presente año, 3 recorridos se han realizado allí, con diferentes grupos de personas mayores.

En la *Tabla 5* se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 5. Cadena de impacto IDPAC

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	<p>Los datos explicados a continuación son fruto de conversaciones que se han dado entre los integrantes del equipo del IDPAC y los adultos mayores beneficiarios de la Estrategia Caminos de Mayor Participación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que más satisfacción ha generado para las personas mayores la puesta en marcha del Reto de Innovación, es el hecho de salir de la casa y conocer nuevos espacios. En algunos casos, estos recorridos son la única oportunidad que tienen las personas para salir de sus hogares. • Para el equipo de funcionarios el nivel de satisfacción con la solución es alto, porque a ellos les gusta trabajar con la comunidad.
Aprendizaje	<p>Los principales aprendizajes para las personas que ha hecho parte del desarrollo del Reto de Innovación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de los recorridos, se rescatan vivencias personales de cada persona, la mayoría de ellos tuvieron una infancia muy triste, sufrieron maltrato y pobreza. Las personas que lideran estos espacios se sensibilizan y toman conciencia • Miembros del equipo IDPAC que lideran los recorridos, han aprendido a ser más tolerantes, a valorar cada cosa que ha conseguido, son más conscientes que cada día es una nueva oportunidad. • La comunidad ha aprendido sobre sus derechos. Por ejemplo, antes las familias no los dejaban salir y les ponían obligaciones. • De esta manera, otro aprendizaje para la comunidad es que han aprendido a expresar sus inquietudes frente a la familia. • Entender como la idea de participación aporta a la construcción de sociedad.
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas del equipo y las personas manifiestan que sí están aplicando lo aprendido de la siguiente manera. • En la vida personal, en dar información a otras personas y estar abierto y dispuesto en ayudar • Las personas mayores ya saben dónde dirigirse de acuerdo a cada requerimiento personal relacionado con salud y acceso a la justicia, de este modo, ya saben cómo hacerse escuchar,

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

En la *Tabla 6*, se presenta el impacto que ha tenido el reto, visto desde las cuatro variables de la Innovación de Christian Bason (2010).

Tabla 6. Variables de Innovación IDPAC

<i>Nivel de medición</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
Impacto	Productividad:	<ul style="list-style-type: none"> • Se han impactado a más de 500 adultos mayores. • Se han realizado 13 recorridos entre el 2018 y el 2019.
	Experiencia de servicio:	<ul style="list-style-type: none"> • Al salir de sus casas, cada persona mayor conoce nuevas personas y lugares, cambia de ambiente y esto genera bienestar y felicidad. • La disposición con la que viven cada recorrido es alta, son propositivos y con iniciativa para hacer cosas nuevas.

<i>Nivel de medición</i>	<i>Indicador</i>	<i>Resultado</i>
	Democracia:	<ul style="list-style-type: none"> En los recorridos se habla y se refuerzan los conceptos de la Política Pública de Vejes y Envejecimiento.
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> El fortalecimiento a la organización social es una de las líneas misionales del IDPAC, por tal motivo, la Estrategia Caminos de Mayor Participación, está relacionada con los objetivos de la entidad porque fortaleció a las organizaciones sociales de adulto mayor

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

La aplicación de la herramienta Cadena de impacto, permite corroborar que los resultados obtenidos gracias a la Estrategia “Camino de Mayor Participación” están encaminados en integrar a las personas mayores nuevamente a la ciudad y su oferta institucional, y de esta manera, los adultos mayores han salido de sus casas, conociendo nuevos espacios y personas. En algunos casos, estos recorridos son la única oportunidad que tienen las personas para salir de sus hogares. Así mismo, se han evidenciado otros resultados importantes, como el refuerzo que se les ha brindado a esta población en temas relacionados con sus derechos, de manera tal, que la comunidad ha aprendido a expresar sus inquietudes frente a la familia. Por ejemplo, (según afirma el equipo del IDPAC) las personas mayores comprenden más sobre a dónde dirigirse de acuerdo a cada requerimiento personal relacionado con salud y acceso a la justicia, lo cual permite mayor conocimiento y apropiación sobre la garantía de sus derechos

La forma en que el IDPAC está midiendo el impacto de la implementación es susceptible de ser mejorada; podrían elaborarse encuestas, talleres dinámicos o evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de la población y documentar esos datos. Así mismo, periódicamente se podrían hacer reuniones de seguimiento para evaluar como esta estrategia ha cambiado la vida de las personas mayores que han participado en el proceso.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que en marzo de 2018 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 4 de abril del mismo año, el Director del IDPAC respondió a esta solicitud exponiendo que: “...el Instituto Distrital de la participación y Acción Comunal-IDPAC dará continuidad a la propuesta “Estrategia de caminos de mayor participación”...”. Afirma también que dicha estrategia se llevará a cabo mediante tres acciones: a) Procesos de formación en Consejos Locales de Sabios y Sabias; b) recorridos con personas mayores a diferentes puntos emblemáticos de la ciudad y; c) desarrollo de actividades distritales con la participación de Consejos de Sabios y Sabias, así como con población mayor que no tiene participación en el Distrito.

2.4 Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC)

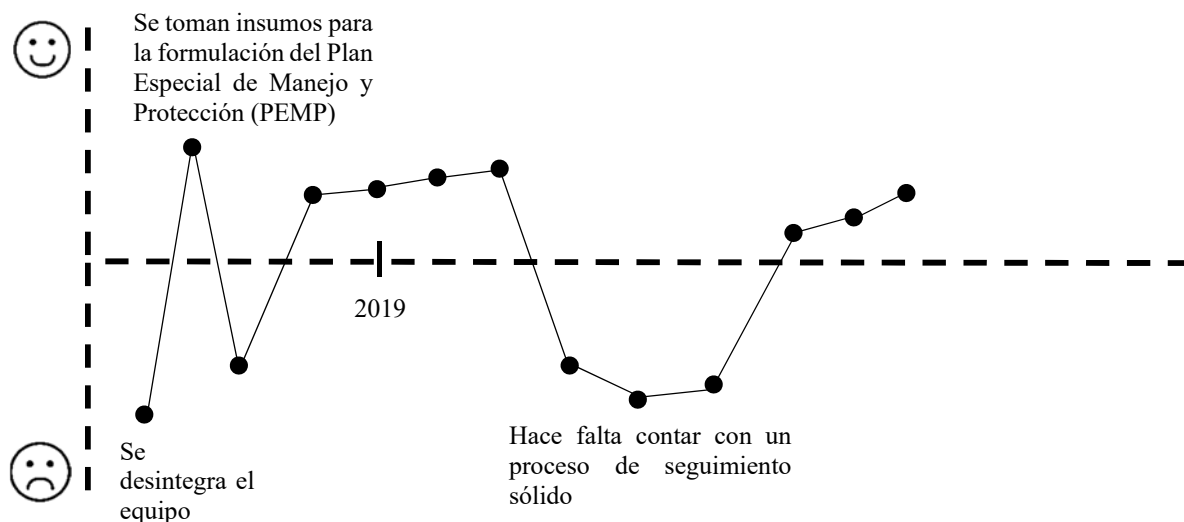
El Reto que se planteado para el IDPC, nace a partir de la siguiente pregunta: ¿Cómo articular la participación de la ciudadanía y de agentes privados para la gestión corresponsable y sostenible del

patrimonio de Bogotá? (Veeduría Distrital, 2018d, p. 11). Con este planteamiento se desarrolló la metodología AEI de la innovación y el trabajo investigativo sobre el tema.

Como resultado del trabajo realizado por el equipo de trabajo del IDPC y el equipo de la Veeduría Distrital, se dispuso como solución, la elaboración de una “Matriz de Ciudadanía Patrimonial” la cual consiste en una herramienta de mapeo de las herramientas, políticas y entidades relacionadas a la intervención en el territorio patrimonial en Bogotá. Esta matriz busca articular la participación incidente de la ciudadanía y los agentes privados con las herramientas y mecanismos de entidades públicas para una gestión corresponsable y sostenible del patrimonio; que además permite a los equipos de las entidades del Distrito mapear e identificar otras entidades y herramientas encaminadas a implementar acciones e intervenciones en el territorio (Ibid, p. 21).

En la *Figura 6*, se presentan las acciones realizadas cronológicamente en la etapa de implementación del Reto de Innovación Pública por parte del equipo de trabajo del IDPC.

Figura 6. Gráfica todo bien, todo mal IDPC



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

A continuación, se describen paso a paso cada uno de los puntos o acontecimientos que están representados en la *Figura 6*:

- La historia de la implementación del reto para al IDPC comienza con un hecho “todo mal”: en septiembre de 2018 se desintegra el equipo que hizo parte del trabajo colaborativo con LABcapital.
- En octubre del 2018, parte de lo que se analizó y estudio en la formulación del Reto de Innovación Pública, se incluye en la formulación del Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del centro histórico de Bogotá.

- Se evidencia dentro de la entidad desarticulación con relación al PEMP en la medida que faltan actores a incluir en el proceso en el marco de la premura del aprobación del mismo.
- Se toma la decisión de hacer un diagnóstico de cómo está el IDPC a nivel de participación, redactando un documento de orientaciones generales.
- Entre febrero y marzo del 2019, se consolidó un equipo de participación para toda la entidad, y de este modo, se adoptó el Modelo Participación Ciudadana.
- Algunos insumos que se trabajaron en el Reto alimentaron la construcción del Modelo, el diálogo continuo, los niveles de incidencia y algunos criterios y variables. No hay una cultura de sistematización, lo que conlleva a la no existencia de reportes documentados.
- Como el Reto ponía el trabajo del IDPC en la mitad, a manera eje principal, esto permitió adaptar los lineamientos a un trabajo enfocado en el patrimonio.
- El equipo se encuentra con dos caminos al tratar de alinear los objetivos del IDPC y del PEMP. Se preguntan: ¿cómo lo hacemos?
- A mediados de abril de 2019, el equipo de trabajo empieza a sentir que les hubiera gustado sentir más acompañamiento y respaldo y contar con un proceso de seguimiento sólido por parte de las personas que integraron el planteamiento y la solución al Reto de Innovación Pública.
- Las elecciones regionales comienzan a afectar el ritmo de la implementación del PEMP. La dinámica electoral afectaba las reuniones sectoriales.
- En agosto del 2019, el PEMP tiene un nuevo espacio de diálogo permanente con los actores, llamada La Casa Abierta.
- En esta casa los caminos comienzan a converger y los grupos se empiezan a sentir parte de los procesos.
- Finalmente, el equipo hace un balance, y encuentra que el Reto sea considerado un insumo que da soporte entre los actores del territorio y el patrimonio, gracias a las formas de interacción y de construcción de valor social. De esta manera, el equipo concluye que el Reto es una ventana hacia el espíritu innovador dentro del IDPC

En el IDPC, la aplicación de la herramienta Todo Bien, Todo Mal, permitió identificar que a lo primero que se enfrentó la entidad fue al hecho que el equipo hizo parte del trabajo colaborativo con LABcapital, se desintegró y salió de la entidad. Hasta marzo del 2019, se logró consolidar el equipo de participación para toda la entidad. De esta manera, el equipo estudió el documento relacionado con el Reto de Innovación y decidió tomar algunos insumos de éste, como el dialogo continuo, los niveles de incidencia y algunos criterios y variables, para la construcción del Modelo Participación Ciudadana y el Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP) del centro histórico de Bogotá.

La historia del IDPC termina en “todo bien” porque en agosto del 2019, el PEMP se acerca a la ciudadanía por medio de un espacio de diálogo permanente con los actores, llamado La Casa Abierta. Gracias a estos espacios realizados en esta casa, ubicada en el centro histórico de Bogotá, los caminos comienzan a converger y los grupos se empiezan a sentir parte de los procesos. De esta manera, la gran conclusión que surge de la aplicación de esta herramienta, es que el Reto es considerado a manera de insumo interno para trabajar procesos de participación tomando en cuenta,

nuevas formas de interacción y de construcción de valor social de la herramienta Matriz Ciudadanía Patrimonial.

En la *Tabla 7*, se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 7. Cadena de impacto IDPC

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un nivel de satisfacción medio con la solución planteada en el grupo de personas que participaron en la ejecución del Reto. • Por medio de testimonios y actas que ha implementado la entidad, los actores que han estado en el proceso de participación reconocen que se está llevando a cabo un proceso serio y que ellos fueron tomados en cuenta.
Aprendizaje	<p>Los principales aprendizajes para las personas que ha hecho parte del desarrollo del Reto de Innovación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de voluntad política y articulación con la planeación estratégica. • El Reto de Innovación Pública es una ventana hacia el espíritu innovador. • Identificar escalas y categorías para pensar la participación y gobernanza.
Aplicación	<p>Las personas del equipo manifiestan que sí están aplicando lo aprendido de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participan más en espacios de discusión y toma de decisión a nivel local. • En el Modelo de Participación Ciudadana, se hacen menciones explícitas del documento elaborado por la Veeduría Distrital.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

Como quedó registrado en la primera herramienta, se incluyeron algunos componentes de la Matriz Patrimonial en el PEMP y en el Modelo Participación Ciudadana, de manera tal, que el IDPC utilizó el reto de innovación a modo de herramienta o insumo que le permitió adelantar la formulación e implementación de sus programas. Esta es la evidencia, que los conocimientos adquiridos se aplicaron, impactando si el tercer nivel de medición. Por tal motivo, no se tienen datos para asegurar o valorar cada uno de los ítems que hacen parte del cuarto nivel de medición, reconocida como Impacto. Sin embargo, a continuación, se describen los resultados que ha dejado el proceso hasta ahora:

- PEMP radicado.
- Se adaptó el diagnóstico de lineamientos de participación teniendo en cuenta el reto.
- Se adoptó el Modelo de lineamiento y plan de acción, al que se le hace seguimiento cuatrimestral.
- Cumplimiento del 90% del Plan de Participación Ciudadana.

Para el IDPC uno de los aprendizajes más importantes del proceso estuvo relacionado con encontrar en el trabajo colaborativo con LABcapital una ventana para pensar diferente, enfocándose en la participación y la gobernanza.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar en el mes de octubre de 2018 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 23 de noviembre del mismo año, el Director General del IDPAC respondió a esta solicitud exponiendo que ha desarrollado las siguientes acciones en el marco de la implementación del reto: a) La implementación de la Estrategia de Transparencia, Atención a la Ciudadanía y Participación 2017-2019 el cual incluye el modelo del participación y control social de la entidad, teniendo como guía orientadora la “Matriz de Ciudadanía Patrimonial”; b)teniendo en cuenta el PEMP se ha continuado el diálogo con los actores definiendo mecanismos innovadores de participación incidente en las diferentes escalas del Plan.

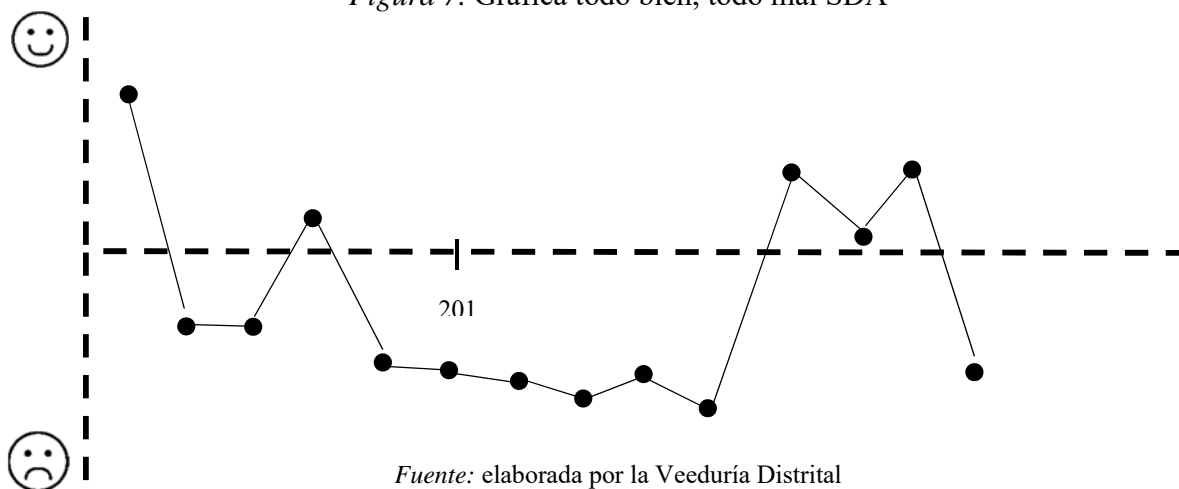
2.5 Secretaría Distrital de Ambiente (SDA)

El equipo de la Veeduría Distrital junto con la SDA, desarrollaron un trabajo colaborativo, buscando cómo se podría generar el manejo responsable de plásticos de un solo uso y pitillos, que parte de la siguiente pregunta: ¿Cómo lograr una cadena de valor sostenible de los plásticos de un solo uso, articulando a los actores involucrados? El trabajo conjunto se realizó con el fin de explorar el tema, definir los conceptos claves y las personas representativas que permitieron entender la manera en la que funciona la cadena de valor de los pitillos y plásticos de un solo uso. Este trabajo se realizó con el objetivo de trazar una estrategia conjunta entre los actores para iniciar al corto plazo con acciones que permitieran, al cabo de pocos años, llegar a dejar de producir y consumir plásticos de un solo uso (Veeduría Distrital, 2018e, p. 11).

Como resultado del trabajo realizado por los actores que hicieron parte de la fase de formulación se creó como solución, la “Estrategia Bogotá RIE en Cuatro Segundos – Nueva Cadena de Valor para los Plásticos de un Solo Uso” la cual consiste en la articulación regulada y guiada por la Secretaría Distrital de Ambiente para crear acciones enfocadas en los tres momentos de la cadena de valor identificados en la investigación y así lograr una cadena de valor responsable y sostenible (Ibid, p. 22).

En la *Figura 7*, se presentan las acciones realizadas cronológicamente en la etapa de implementación del reto de innovación pública por parte del equipo de trabajo de la SDA.

Figura 7. Gráfica todo bien, todo mal SDA



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

A continuación, se describen paso los hechos más relevantes que se encuentran representados por los puntos negros en la *Figura 7*:

- La historia de esta entidad, comienza con el reconocimiento que hace el equipo de la SDA a la metodología AEI de la Innovación. Ellos afirman que el proceso fue muy enriquecedor para su vida laboral y que, durante ese periodo de trabajo con la Veeduría Distrital, se atrevieron a soñar en grande y creyeron en el poder de pensar diferente.
- No todas las áreas de la entidad se adhieren a la iniciativa de innovación. De 13 áreas que tiene la entidad, tan solo 6 participaron del desarrollo de la solución propuesta. Las áreas que participaron fueron: el área de Políticas, la Subdirección de Eco urbanismo y Gestión Ambiental Empresarial, la Dirección de Control, Planeación, la Subdirección de Calidad del Aire y la Subsecretaría. Básicamente, el Reto pretendía que la entidad aplicara internamente la Estrategia Bogotá RIE en cuatro segundos, para que después, con esos aprendizajes, se llevara a cabo una expansión a las otras secretarías y entidades y de ahí saltar a la implementación en la comunidad. Teniendo en cuenta lo anterior, en la solución no fue prioridad en la agenda de todos los directivos de la entidad desde un comienzo.
- El equipo de la Veeduría informó al equipo de la SDA que, de acuerdo a lo que se venía trabajando con la metodología AEI de la Innovación para la solución a la pregunta de investigación, se estaba encaminando el proyecto a trabajar el tema del uso de pitillos. Este hecho, causó molestia en las personas porque las ideas que habían surgido en el proceso no fueron tomadas en cuenta. Tanto así, que, según las personas entrevistadas, varias personas se levantaron de la mesa de trabajo y no participaron más.
- El equipo presentó el Reto al secretario y al Veedor Distrital.
- Las personas del equipo de trabajo de la SDA, están convencidas que el Secretario había entendido que el trabajo que se había realizado en colaboración con LABcapital iba enfocado a dar soporte técnico para incluir en una norma que reglamentara el uso de pitillos.
- El Reto no estuvo en la agenda de los directivos. Los directivos no llevaron el Reto a la

agenda de las otras áreas o gestión corporativa. De esta manera se identifica que, uno de los obstáculos que generó esto fue que el plan de trabajo del año 2019-2020 de la entidad ya tenía definido y asignado recursos.

- No se asignó presupuesto ni responsable para la ejecución del Reto de Innovación Pública para 2019.
- No se han realizado acciones encaminadas al desarrollo del Reto porque no hay quien lidere este proceso y no se formalizó el presupuesto para su implementación.
- En la entidad se ha venido trabajando en sacar una norma que prohíba el uso de los plásticos de un solo uso.
- Para el momento que se realizaron las jornadas de trabajo conjunto, cada persona del equipo de la SDA está trabajando únicamente en su rol y la idea se desdibujó.
- Existe un compromiso que va encaminado en incluir la Estrategia Bogotá RIE en Cuatro Segundos dentro de la política pública de producción y consumo sostenible, sin embargo, el plan de acción aún no está aprobado.
- La historia finaliza con una reflexión hecha por el equipo: el propósito del reto es empezar al interior la entidad, sin embargo, la Secretaría no da ejemplo en lo referente a la prevención de la generación de residuos.

La historia en la SDA, al aplicar la herramienta “Todo Bien, Todo Mal” refleja que han predominado los momentos “todo mal”. Sin embargo, cabe resaltar, que el equipo de la entidad que hizo parte del trabajo colaborativo con LABcapital, destaca lo enriquecedor que ha sido el proceso para su vida laboral, se permitieron soñar en grande y creyeron en el poder de pensar diferente.

Según el equipo de trabajo, el obstáculo principal que estuvo relacionado con que no todas las áreas de la entidad se involucraron desde el comienzo con el Reto, lo que implicó que, al no haber participación de todas las dependencias de la entidad, el reto no quedara en la agenda de cada una de las respectivas áreas.

Se está a la espera que para el 2020 se pueda incluir la Estrategia Bogotá RIE en Cuatro Segundos dentro de la política pública de producción y consumo sostenible.

En la *Tabla 8*, se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 8. Cadena de impacto SDA

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de satisfacción con la solución planteada es bajo, debido a que el equipo de trabajo expresa que la estrategia no recoge las ideas que se habían formulado. • Sin embargo, el nivel de satisfacción para el grupo de personas de la SDA es alto, frente al desarrollo de la metodología AEI de la Innovación porque aprendieron herramientas útiles que son muy aplicables en su entorno laboral.
Aprendizaje	Los principales aprendizajes para las personas que han hecho parte del desarrollo del reto de innovación son:

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones deben ser apropiadas por los directivos e incorporadas en la gestión de la entidad. • Sin voluntad de los directivos no se consigue nada, independiente de lo bueno de las ideas. • Aunque se quisiera, no todo se materializa.
Aplicación	<p>Las personas del equipo manifiestan que sí están aplicando lo aprendido de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el trabajo para encontrar soluciones con la comunidad, en las actividades y emprendimientos familiares. • El equipo de la SDA está aplicando la metodología AEI de la Innovación en los talleres de participación con la ciudadanía para la fase de agenda pública y formulación de políticas. • Según las personas de la SDA, la aplicación de la metodología AEI de la innovación ha sido bien recibida por parte de la ciudadanía, porque en las mesas de trabajo, la comunidad manifiesta que la manera de realizar los talleres y de analizar los temas es diferente y capta la atención. • En la formulación de proyectos de todo tipo, porque la metodología lo permite.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

Para el caso de la SDA y según el equipo de trabajo, la implementación aún está proceso, sin embargo, esto no quiere decir que no se pretenda llevar a cabo porque la Estrategia Bogotá RIE en Cuatro Segundos es coincidente con el querer de la ciudadanía, dado que recoge muchas ideas de los insumos que se construyeron en los talleres de formulación de la política pública de producción y consumo sostenible. A causa de lo anterior, no se tienen datos que permitan valorar cada uno de los ítems que hacen parte del cuarto nivel de medición, reconocida como Impacto.

Se logró identificar mediante la aplicación de la herramienta Cadena de Impacto que la entidad está aplicando los nuevos conocimientos adquiridos por el trabajo realizado con la metodología AEI de la Innovación, en talleres de participación con la ciudadanía y en la formulación de proyectos. Cabe señalar para finalizar que, el Reto propuesto sí se relaciona con los resultados de la entidad porque la entidad tiene como misión controlar los factores de deterioro ambiental y promover buenas prácticas ambientales.

En contraste, y teniendo en cuenta el seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que en el mes de julio de 2019 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 23 de agosto del mismo año, el Subsecretario General y de Control Disciplinario de la SDA respondió a esta solicitud exponiendo que: en el marco de la continuación de la solución al reto público de gestión de plásticos de un solo uso, “se presenta a continuación una propuesta ajustada del reto de acuerdo a las conclusiones de la sesión del 12 de diciembre de 2019 (fecha de presentación del reto al Secretario Distrital de Ambiente y el Veedor Distrital)...”

Sobre esta nueva propuesta se mencionan las siguientes acciones concretas:

- Entre enero y julio de 2019 y con relación a la Gestión de Residuos Aprovechables se ha hecho recolección de material aprovechable, campañas de sensibilización e inspecciones ambientales
- Articulación de los instrumentos de planeación ambiental con los lineamientos de MIPG
- Caracterización de 22 organizaciones del sector plástico y cauchos para identificación de aquellos que produzcan o transformen pitillos o plásticos de un solo uso para 2019.
- Inclusión de acciones sobre pitillos y plásticos de un solo uso en la Política de Producción y Consumo Sostenible de la SDA, y así mismo para el próximo plan de desarrollo 2020-2024
- Desarrollo de talleres aplicación la metodología AEI de la innovación pública para el proceso participativo de formulación de la Política de Producción y Consumo Sostenible

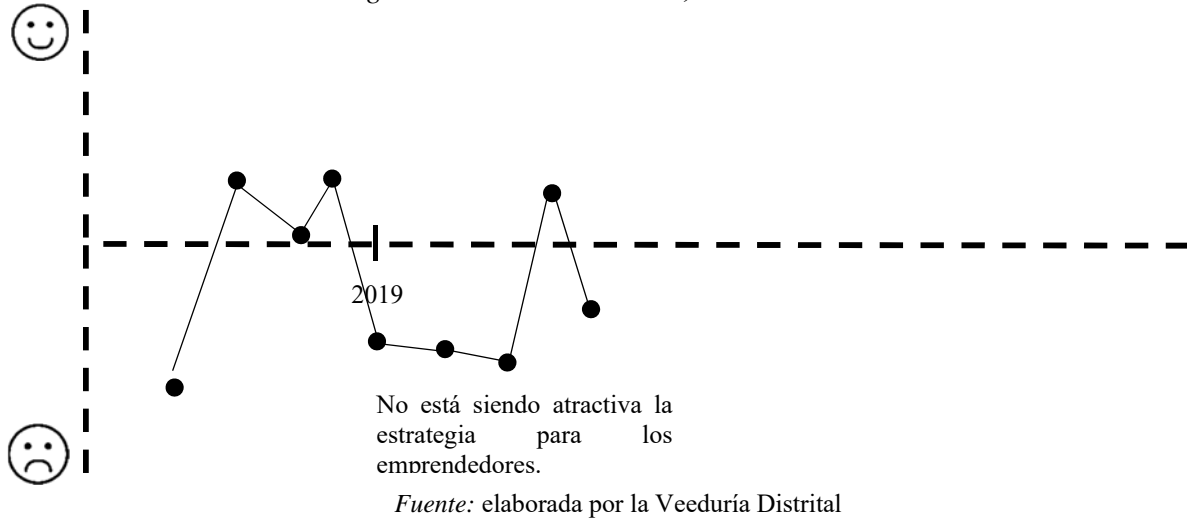
2.6 Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE)

El equipo de la Veeduría Distrital junto con la SDDE, desarrollan un trabajo colaborativo, buscando identificar y perfilar problemas y necesidades de las personas que se encuentran dentro de la economía informal, de este modo surge la siguiente pregunta: ¿Cómo lograríamos aumentar la formalización empresarial en Bogotá? El trabajo conjunto se realizó con el fin de explorar el tema, definir los conceptos claves y las personas representativas que permitieron entender la manera cómo funciona la economía informal dentro del Distrito. Este trabajo se realizó con el objetivo de generar iniciativas que permitan establecer y garantizar ambientes y contextos para mejorar la competitividad empresarial y los entornos laborales en la ciudad (Veeduría Distrital, 2018f, p. 12).

Gracias a la labor realizada por el equipo de trabajo de la SDDE, la ciudadanía y otros servidores públicos expertos en la temática, junto con el equipo de la Veeduría Distrital, se formuló como solución el “Club Empresarios Bogotá”, que consiste en despertar la aspiración de los empresarios a la formalización por medio de la reorientación del lenguaje y los servicios que se le ofrecen al empresario. Enfocándolos a generar un sistema de fidelización y exclusividad del cliente, y atrayéndolo por medio de casos de éxito (Ibid, p. 23).

En la *Figura 8*, se presentan las acciones realizadas cronológicamente en la etapa de implementación del Reto de Innovación Pública por parte del equipo de trabajo de la SDDE.

Figura 8. Gráfica todo bien, todo mal SDDE



A continuación, se describen paso los hechos más relevantes que se encuentran representados por los puntos negros en la *Figura 8*:

- La historia de la implementación empieza con la salida del Subsecretario de Emprendimiento, quien no alcanza a hacer un empalme de los temas que venía trabajando, con la persona que llega a reemplazarlo.
- Entra en la ruta de emprendimiento la subdirección de formalización (SIFRE) y se comienza a hacer un proceso de caracterización del emprendedor más detallado.
- El 22 de diciembre de 2018 llega el nuevo Secretario Distrital de Desarrollo Económico, José Andrés Duarte, sin embargo, el equipo entra en una etapa de incertidumbre y no sabe qué camino tomar respecto de la implementación del Reto de Innovación.
- Ingresa al equipo la Oficina de Planeación y la Dirección de Emprendimiento y Empleo y se decide continuar con lo que se ha trabajado.
- Entre abril y junio de 2019 se toma una base de 75 emprendedores de los cuales 25 eran informales y 50 formales, así que, se realizan llamadas para ofrecerles el Club del Empresarios. A los emprendedores contactados, no les interesa la propuesta porque sienten que no hay nada nuevo que pueda serles útil.
- Durante el desarrollo de la metodología AEI de la Innovación se citaron emprendedores para desarrollar el reto con sus aportes y visiones, sin embargo, en la etapa de implementación no se han tenido en cuenta para que participen del equipo.
- En agosto del 2019, el equipo de la SDDE concluye que la estrategia para atraer a los emprendedores debe adaptarse a las necesidades de los emprendedores.
- El Director de Desarrollo Empresarial y Empleo de ese año, indica que el Secretario pide tomar otra base de datos de otros sectores y volver a realizar llamadas a ese nuevo grupo para contarles y ofrecerles los beneficios de pertenecer al Club de Empresarios.
- Sin embargo, el equipo de la SDDE que viene trabajando en el Reto, expresa tienen dudas

en la medida que consideran que los emprendedores a contactar no se sientan motivados por la propuesta

Al aplicar la herramienta “Todo Bien, Todo Mal” en la SDDE, se evidenció que la entidad está en una etapa donde aún hay muchas acciones por ejecutarse en favor del desarrollo del Reto de Innovación. Se corroboró que a mediados del 2019 se contactaron 25 emprendedores por medio de llamadas para ofrecerles el Club del Empresarios. Sin embargo, el equipo de trabajo de la SDDE, indica que sintieron desinterés por parte de los emprendedores a los cuales les hicieron la propuesta. De este ejercicio se concluye que el equipo tomó aleatoriamente una muestra para hacerles el ofrecimiento, pero no consideró, por ejemplo, validar cual es el nicho adecuado de emprendedores a quienes sí podría interesarles esta propuesta.

Aunque por instrucciones del Director de Desarrollo Empresarial y Empleo, se pidió al equipo volver realizar llamadas a un nuevo grupo y ofrecerles los beneficios de pertenecer al Club, el equipo no cree que ese sea al camino; ellos piensan que es importante redefinir la estrategia para que sea más atractiva para los emprendedores no formalizados.

En la *Tabla 9*, se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 9. Cadena de impacto SDDE

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	<ul style="list-style-type: none"> El nivel de satisfacción con la solución planteada es medio alto.
Aprendizaje	<p>Los principales aprendizajes para las personas que ha hecho parte del desarrollo del reto de innovación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Repensar la manera de hacer ver más atractivo la solución planteada para el Reto de Innovación para los emprendedores. Redefinir el nicho específico al cual estaría dirigido el Club de Empresarios.
Aplicación	<p>Las personas del equipo manifiestan que si están aplicando lo aprendido de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> En la vida personal y profesional.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

Para el caso de la SDDE, la implementación aún está en un punto donde sólo se han contactado con algunos emprendedores como se mencionó en la herramienta 1. Desarrollaran nuevamente pruebas con otro nicho de empresarios y retomar las llamadas para informar sobre el Club de Empresarios, de este modo, no se tienen datos que permitan valorar cada uno de los ítems que hacen parte del cuarto nivel de medición, reconocida como Impacto.

Sin embargo, al aplicar la herramienta 2, se destaca que el grado satisfacción el medio alto, es decir, la estructura de la Estrategia es funcional, lo que el equipo de trabajo considera reestructurar son los beneficios que se otorgan por ser parte del Club. El punto de partida para lo anterior, es fruto

de uno de las grandes lecciones que les deja la etapa de implementación, y está relacionado con definir muy bien cada nicho de emprendedores que están en sus bases de datos.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que en el mes de marzo de 2018 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 22 de marzo del siguiente año, el Secretario Distrital de Desarrollo Económico (E) respondió a esta solicitud exponiendo las acciones desarrolladas por la entidad:

- “...las acciones propuestas para impulsar la formalización se encuentran en proceso de ajuste para su inclusión en la ruta del emprendimiento para poder establecer un piloto que permita ser evaluable y escalable”
- “Como la Secretaria no tiene competencia para formalizar unidades productivas, solo sensibilizarlas, se está trabajando en la articulación con los terceros actores que tienen la competencia para formalizar, como la Secretaria de Hacienda, la Cámara de Comercio, la DIAN, entre otros.”

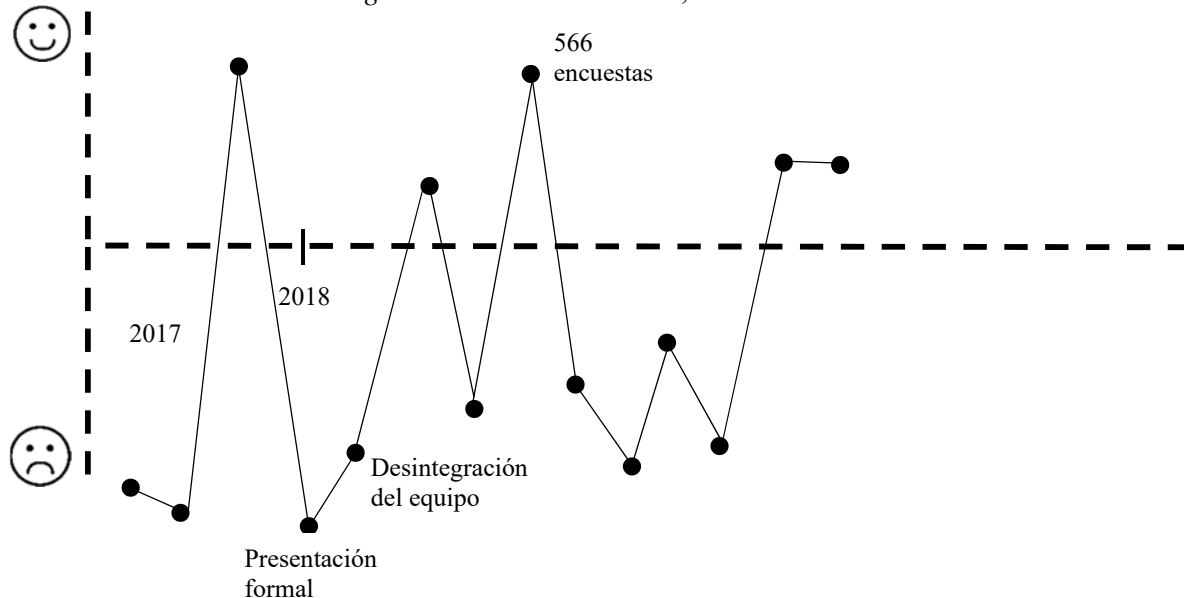
2.7 Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (SDSCJ)

El equipo de la Veeduría Distrital junto con la SDSCJ, desarrollaron en conjunto, un trabajo colaborativo que se generó a partir de la siguiente pregunta: ¿cómo generar confianza en la comunidad para mejorar la convivencia a través de la corresponsabilidad? (Veeduría Distrital, 2018g, p. 9). En este sentido se desarrolló la metodología AEI de la innovación y el trabajo investigativo sobre el tema.

De esta manera, el equipo de servidores públicos de la SDSCJ y el equipo de la Veeduría Distrital propusieron como solución, la creación de la “Estrategia en Llave con la Comunidad”, que consiste en diseñar herramientas articuladas entre la ciudadanía, actores voluntarios y actores institucionales para fomentar la convivencia y solución de conflictos entre los habitantes de la comunidad. Estas herramientas buscan brindar elementos a los ciudadanos para resolver conflictos con otros ciudadanos haciendo uso de dinámicas propias de la cultura ciudadana y la convivencia (Ibid, p. 12).

En la *Figura 9*, se presentan las acciones realizadas cronológicamente en la etapa de implementación del Reto de Innovación Pública por parte del equipo de trabajo de la SDSCJ.

Figura 9. Gráfica todo bien, todo mal SDSCJ



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

A continuación, se describen paso a paso, los hitos que se encuentran representados en la *Figura 9*:

- A finales del 2017 se hace la presentación final de la solución al reto al Secretario Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia.
- El equipo de trabajo de la SDSCJ, al ver el informe final de la “Estrategia en Llave con la Comunidad” siente que no hay un reconocimiento formal hacia el trabajo que se había adelantado hasta el momento por parte del equipo LABcapital y la Veeduría, ya que no se les consulto si consideraban necesario agregar o cambiar información sobre el documento final.
- Se realiza la presentación del Reto de Innovación Pública al Secretario de la entidad Daniel Mejía quien queda satisfecho con la “Estrategia en Llave con la Comunidad”.
- En diciembre de 2017, se realiza la presentación formal de la Estrategia, sin contar con los Subsecretarios y Directivos de la SDSCJ.
- A comienzos del año 2018, se desintegra el equipo que trabajo en la metodología AEI de la Innovación. Varias personas fueron cambiadas de área y debieron dejar la implementación del Reto.
- Las personas que fueron relevadas de sus posiciones en la implementación del Reto, han logrado aplicar las herramientas aprendidas en el desarrollo de la metodología AEI de la innovación en sus nuevos roles desde las Casas de Convivencia.



- Se presentan dificultades para iniciar el piloto: dinero, personas y tiempo.
- Abril del 2018 se hacen 566 encuestas con el apoyo de Constructora Bolívar, en diferentes conjuntos residenciales de las localidades Bosa, Ciudad Bolívar y Kennedy, que buscaban entender que temas son importantes para la comunidad y de esta forma, incluirlos en la Caja de Herramientas que se proponía en el Reto. Sin embargo, el resultado de la encuesta tuvo un efecto diferente al esperado: le permitió al equipo de la SDSCJ entender más sobre acceso a la justicia, es decir, de cómo la comunidad interpreta la justicia, sus percepciones y conceptos. De todas maneras, se diseñó la Caja de Herramientas, no tal cual como estaba planteado en el documento del Reto, sino, un foco hacia el equipo Territorial de Seguridad. Esta Caja es un juego de abordaje de conflictos en propiedad horizontal. Cabe anotar, que la Caja de Herramientas que se realizó, no se utilizó. El documento donde están las herramientas en mención, reposa en los archivos de la SDSCJ.
- El equipo siente que la encuesta fue un gran desgaste, porque el resultado de la misma no satisfacía la solución planteada.
- El reto no fue asumido por las direcciones de la entidad, no se asignaron responsables, además que los directores no tenían la convicción desde el inicio de la etapa de implementación.
- A mitad de año del 2018 cambia el Secretario de la entidad y sus directores; esto también reforzó la no continuidad del proyecto.
- En este punto, el equipo manifiesta que le hubiese gustado contar con el acompañamiento de la Veeduría Distrital para darle la relevancia a la implementación del Reto de Innovación.
- Los integrantes del equipo comienzan a aplicar los conceptos aprendidos de la metodología AEI de la en algunos temas, proyectos y estrategias de la SDSCJ, por ejemplo, en resoluciones, en la actualización de procesos y procedimientos.
- Depende de la siguiente administración apropiar el Reto de Innovación. El equipo quisiera retomar el Reto, con todos los aprendizajes adquiridos.

La historia de la implementación del Reto de Innovación no comienza de la mejor manera en la SDSCJ, ocurrió un hecho importante que hizo que la ejecución del Reto tuviera tropiezos desde el principio. Según comenta el equipo de la SDSCJ, no hubo una vinculación de los Subsecretarios y Directivos de la SDSCJ en el momento de la presentación oficial de la propuesta al secretario de la Entidad. A consecuencia de lo anterior se genera malestar en ellos, se pierde la motivación y se descompone el equipo que trabajo en la metodología AEI de la Innovación.

A pesar de lo anterior se lograron realizar acciones encaminadas a la implementación del reto. La más importante estuvo relaciona con 566 encuestas que se efectuaron en diferentes conjuntos residenciales de las localidades Bosa, Ciudad Bolívar y Kennedy, con el apoyo de Constructora Bolívar, que buscaban entender qué temas eran importantes para la comunidad y de esta forma, incluirlos en la Caja de Herramientas que se proponía en el Reto. El resultado de estas encuestas no fue el que se buscaba, y lo que salió de este ejercicio, fue un documento con un diseño inicial de la Caja de Herramientas, sin embargo, no fue materializada en la operación.

Vale la pena mencionar, que el equipo con el cual se trabajó en estos talleres de seguimiento quisiera retomar el Reto y poderlo implementar, esto abre la puerta a un acercamiento nuevamente con la Veeduría Distrital en pro de revisar y los ajustes que se deban hacer y, de esta manera, crear un plan de trabajo que permita llevar a la práctica el Reto.

En la *Tabla 10*, se muestran los resultados de la aplicación de la segunda herramienta, Cadena de Impacto.

Tabla 10. Cadena de impacto SDSCJ

<i>Nivel de medición</i>	<i>Resultado</i>
Reacción	<ul style="list-style-type: none"> • El grado de satisfacción del equipo con la solución es medio.
Aprendizaje	<p>Los principales aprendizajes para las personas que ha hecho parte del desarrollo del reto de innovación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entender más sobre acceso a la justicia, es decir, de cómo la comunidad interpreta la justicia, sus percepciones y conceptos. • Comprender que en el sector público existen factores más allá de lo técnico que influyen en la materialización exitosa de los proyectos.
Aplicación	<p>Las personas del equipo manifiestan que si están aplicando lo aprendido de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se aplicaron las herramientas aprendidas mediante la metodología AEI de la Innovación, en proyectos, resoluciones y actualización de procesos y procedimientos. • En el diseño de una escalera metodología que se aplica en la estrategia de Ven a la Van. • Parte del conocimiento aprendido con la metodología AEI de la Innovación se aplicó en el Plan de Acción Territorial (PAT). • Uso del enfoque de innovación para adelantar acciones en lo público. • En trabajos académicos en los estudios universitarios de postgrado.

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

Al aplicar la herramienta “Cadena de Impacto” se logra identificar que el equipo avanzó hasta la aplicación de las encuestas en alianza con Seguros Bolívar, de este modo, no se tienen datos que permitan valorar cada uno de los ítems que hacen parte del cuarto nivel de medición, reconocida como Impacto. No obstante, gracias a la ejecución de estas encuestas el equipo logra aprender sobre de la manera en que la comunidad interpreta la justicia, sus percepciones y conceptos, ellos manifiestan que de otra manera no lo hubiesen comprendido, este es un reflejo de lo que puede llegar a pasar cuando por lo menos se intentan adelantar acciones encaminadas a la implementación del Reto de Innovación.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que en el mes de marzo de 2018 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 16 de agosto del mismo año, el Secretario de Seguridad Convivencia y Justicia respondió a esta solicitud exponiendo que: “...para darle curso a la estrategia en la vigencia 2018 se han adelantado las siguientes acciones...”



- En enero y febrero de 2018 se definió plan de trabajo con Constructora Bolívar para desarrollo de sondeo sobre convivencia y participación
- En el mes de marzo se llevó a cabo revisión del formulario de sondeo sobre convivencia y participación
- En conjunto con Constructora Bolívar se definieron las propiedades horizontales para llevar a cabo el sondeo de convivencia y participación
- En abril se llevó a cabo la implementación y aplicación del Sondeo de Convivencia y Participación Ciudadana en tres conjuntos residenciales de tres localidades. Luego se digitalizaron 566 encuestas desarrolladas.
- En el mes de mayo se realizó el procesamiento de la información para su análisis interno
- En junio y julio se llevó a cabo documento técnico de la propuesta para el desarrollo del contenido a trabajar con la comunidad. Este documento técnico fue entregado al equipo de diseño de la SDSCJ
- Para el mes de agosto se llevará a cabo la primera socialización del material una vez se cuente con el material definitivo.

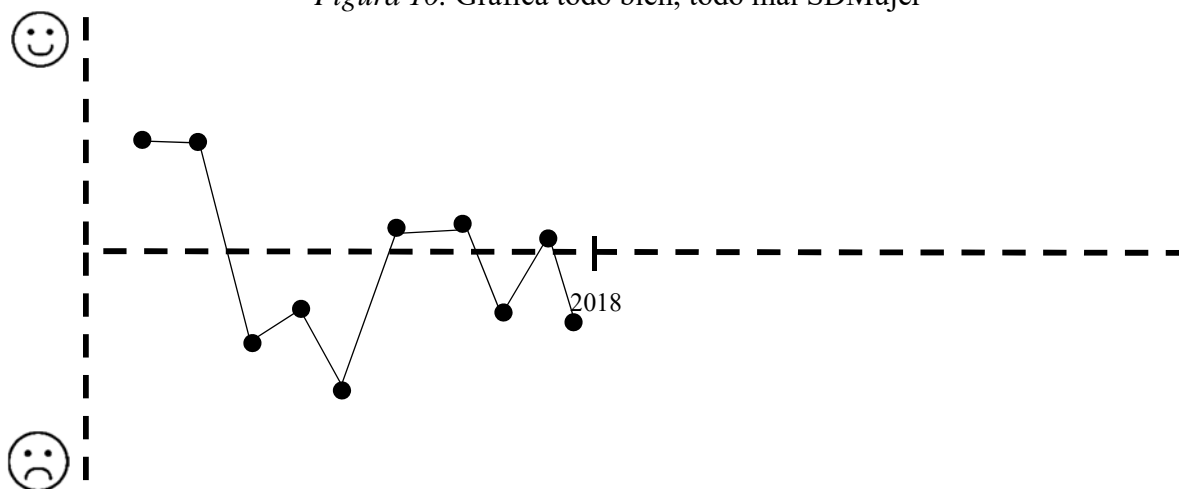
2.8 Secretaría Distrital de la Mujer (SDMujer)

El Reto que desarrolló el equipo de la Veeduría Distrital en conjunto con el equipo de la SDMujer, se generó a partir de la siguiente pregunta: ¿cómo lograríamos construir una comunidad de apoyo entre mujeres víctimas de violencia y/o que se encuentren en situación de riesgo, para prevenir futuros casos de violencia? (Veeduría Distrital, 2018h, p. 11). En este sentido se desarrolló la metodología AEI de la innovación entre servidores públicos y ciudadanos.

Como resultado del trabajo realizado por el equipo, se propone como alternativa, la creación de la “Estrategia Red de Creadoras”, una comunidad de mujeres que intercambian experiencias, conocimientos, productos y servicios con el fin de darse apoyo mutuo durante y después del ciclo de la violencia basada en género (Ibid, p. 11). El Reto propuesto sí está relacionado con los objetivos misionales de la Entidad porque tiene que ver con uno de los programas y con varias de las metas asignadas a la entidad frente a la atención integral a mujeres víctimas de violencias.

En la *Figura 10*, se presentan las acciones realizadas después de la entrega formal del Reto de Innovación Pública a la Secretaría Distrital de la Mujer.

Figura 10. Gráfica todo bien, todo mal SDMujer



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

A continuación, se describen paso los hitos representados en la Figura 10:

- Para poder formalizar la entrega final del documento del Reto de Innovación el equipo realizó dos reuniones de socialización, una con la Directora de Eliminación y Violencias que estaba en ese momento y la otra con la Secretaria de la entidad.
- Después de la presentación del Reto, se le entregó el documento a una persona que fue contratada para que llevara a cabo la implementación del mismo, pero no se tuvo en cuenta a las personas que desde el principio habían estado trabajando en la Estrategia Red de Creadoras.
- Esta persona nueva, toma el Reto y comienza a trabajar en una propuesta para su implementación.
- En el primer trimestre del 2018 se presenta la propuesta, sin embargo, dicha propuesta era complementaria a la Red de Creadoras.
- Se avaló la propuesta que formuló la nueva funcionaria encargada de la implementación del reto por las directivas de la Secretaria de la Mujer.
- Se creó el Convenio Interadministrativo 727 de 2018 suscrito entre la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, la Secretaria Distrital de la Mujer y la Secretaria Distrital de Integración Social, por medio del cual se creó un servicio de atención específico para mujeres víctimas de violencia en el ámbito comunitario, llamado Mecanismo de Atención Intermedio (MAI).
- A pesar que el MAI es muy importante, recoge algunos temas del Reto propuesto, ya que parece no tomar en cuenta la importancia de crear una red social, parece no incentivar ejercicios de corresponsabilidad de la ciudadanía, los cuales eran importantes de la Estrategia Red Creadoras.
- El MAI tiene duplas de abogadas y psicólogas, favorece el acceso a la justicia de las mujeres víctimas y las alternativas de atención.
- Si bien el MAI ha sido un servicio importante, parece no tener una articulación con las



duplas de atención psicosocial de la Secretaria de la Mujer.

Se concluye entonces, que la intención y la voluntad siempre existieron por parte de la entidad, sin embargo, la propuesta (MAI), que surgió como forma de implementar el Reto la adaptó la estrategia de una manera más integral.

Causa de esto pudo haber sido los cambios internos dentro de la entidad en las diferentes etapas del Reto de Innovación Pública, demostrando una falta de continuidad tanto en el equipo de trabajo que hizo parte de la formulación del Reto, como el equipo que intentó hacer su implementación.

Teniendo en cuenta lo anterior, y el poco tiempo de implementación del MAI, la herramienta Cadena de Impacto no se llevó a cabo.

Con relación al seguimiento hecho por la Veeduría Distrital en el marco de la implementación del mencionado reto, vale la pena anotar que en marzo 2018 se envió oficio a la entidad solicitando información sobre las acciones realizadas en el marco de la implementación de la solución de dicho reto. El día 21 de diciembre del mismo año, la Directora de Eliminación de Violencias contra las Mujeres y Acceso a la Justicia de la SDM respondió a esta solicitud exponiendo que: “En la Dirección para la Eliminación de Violencias y Acceso a la Justicia se ha venido trabajando para darle continuidad a la propuesta, adaptándola a las necesidades que tenemos como dirección de generar estrategias para la prevención de violencias como para la sostenibilidad de procesos de protección y atención para mujeres víctimas de violencias”. Teniendo cuenta este contexto, han creado el Mecanismo de Protección Intermedia (MAI) el cual contará con tres servicios: Unidad Móvil post-emergencia, Albergue Transitorio y la Red de Creadoras.

3. Encuesta de percepción

Adicionalmente, partiendo de la premisa que todo es susceptible de ser mejorado, al término de la segunda jornada de trabajo conjunto entre la Veeduría Distrital y cada una de las entidades evaluadas, a cada una de las personas que participó, se le envió una encuesta diseñada con el objetivo de recoger información sobre el trabajo realizado por el equipo de trabajo de LABcapital durante el desarrollo de la metodología denominada AEI de la Innovación.

Tabla 11. Formato Encuesta de percepción

#	Preguntas
1	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el trabajo del equipo del Laboratorio de Innovación de la Veeduría Distrital, en la etapa de creación del Reto con la metodología AEI?
2	¿Qué beneficios o valores encontró con la solución planteada con el Reto de Innovación?
3	¿El Reto propuesto se relaciona con metas o acciones del plan estratégico de la entidad? ¿Si, no? Argumente su respuesta.
4	¿Cuáles fueron los obstáculos más grandes en la etapa de implementación?
5	Después de los talleres realizados con Juan Sebastián ¿Qué nuevas ideas o posibilidades nuevas se le ocurren para fortalecer el Reto de Innovación de su entidad el siguiente año?
6	¿Cuál es el mayor aprendizaje que le deja la etapa de formulación del Reto?
7	¿Qué recomendación le daría usted a la próxima administración para darle continuidad a la implementación del Reto?

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

En la *Tabla 12*, se exponen los resultados generales que arroja el análisis de las encuestas realizadas. Cabe mencionar que 17 personas, diligenciaron las preguntas formuladas. Si bien, no el cien por ciento de las personas que hicieron parte de la etapa de implementación del Reto de Innovación Pública, respondieron la encuesta, al menos una persona por cada una de las entidades evaluadas, la respondió. Adicionalmente, las personas que se sumaron a la aplicación de esta herramienta, hicieron parte de los equipos más activos en la implementación de los Retos, por lo que se les da tanto peso a sus percepciones; ya que fueron aquellas que obtuvieron la información del proceso de primera mano.

Tabla 12. Principales respuestas

#	Preguntas	Respuestas principales
1	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el trabajo del equipo del Laboratorio de Innovación de la Veeduría Distrital, en la etapa de creación del Reto con la metodología AEI?	El promedio de las respuestas arrojó 4.0 sobre 5.0 en su nivel de satisfacción
2	¿Qué beneficios o valores encontró con la solución planteada con el Reto de Innovación?	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer a los ciudadanos mediante el respeto y escuchar las necesidades en sus procesos comunitarios, La necesidad de integrar a la sociedad, (43%). Acciones articuladas que permiten organización y articulación del proceso del reto planteado (31%).
3	¿El Reto propuesto se relaciona con metas o acciones del plan estratégico de la entidad? ¿Si, no? Argumente su respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> El 83% de las personas indican que sí se relaciona con las metas de la entidad, porque está relacionado con las necesidades y orientado a mejorar aspectos que son de la misionalidad de las entidades. Además, estos resultados se pueden notar en el desarrollo de la herramienta 2.
4	¿Cuáles fueron los obstáculos más grandes en la etapa de implementación?	<ul style="list-style-type: none"> La falta de continuidad del equipo de trabajo, la falta de tiempo y recursos económicos (35%). Falta de compromiso y voluntad de las oficinas encargadas de la implementación del Reto (23%).
5	Después de los talleres realizados para hacer seguimiento al reto ¿Qué nuevas ideas o posibilidades nuevas se le ocurren para fortalecer el Reto de Innovación de su entidad el siguiente año?	<ul style="list-style-type: none"> Se hace necesario que los objetivos sean claros en cuanto a las actividades a desarrollar, se cuente con una medición de indicadores para evaluar el proyecto, que señale la dedicación del tiempo al proyecto, sean tenidas en cuenta las necesidades de cada entidad y fortalecer el seguimiento (47%). Es importante señalar que en este aspecto se presentan dos características particulares: de un lado, la Secretaría de

#	Preguntas	Respuestas principales
		Educación Distrital apunta por dar continuidad en el proceso y el resto de las entidades apuntan en términos de mejoramiento en aspectos del plan de acción.
6	¿Cuál es el mayor aprendizaje que le deja la etapa de formulación del Reto?	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso lo planeado puede cambiar y presentarse dificultades; de ahí la importancia de la capacidad de reacción ante las dificultades encontradas (31%). • La importancia que tiene el trabajo articulado (23%)
7	¿Qué recomendación le daría usted a la próxima administración para darle continuidad a la implementación del Reto?	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de trabajar a partir del reconocimiento de las necesidades de la comunidad y sus características locales (56%). • Continuar con el Laboratorio de Innovación (31%).

Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

De la encuesta realizada se destaca el alto grado de satisfacción de las personas que participaron del reto de innovación con la solución establecida en el trabajo colaborativos. De este modo, vale la pena rescatar que las personas de las entidades hacen dos recomendaciones generales a la nueva administración; la primera es seguir trabajando sobre las necesidades de la comunidad, entendiendo sus características locales, y la segunda gira en torno a darle continuidad al Laboratorio de Innovación de la Veeduría Distrital.

En general, los aprendizajes más grandes que señalan las personas que respondieron a la encuesta, están relacionados con el trabajo articulado entre todos los actores que intervienen del Reto y, así mismo, entendieron que en durante el camino, lo planeado puede cambiar, de esta manera, el gran aprendizaje que descubrieron, tiene que ver con la capacidad de reaccionar ante las dificultades tropiezos.

Dado que el 83% de los encuestados advierten que el Reto de Innovación pública está relacionado con las metas de cada entidad, de esta forma, manifiestan que es imperativo que se formulen objetivos y metas claras en cuanto a las actividades a desarrollar referentes a la implementación, así mismo, se cuente con una medición de indicadores para evaluar el proyecto y que se contemple cual es la cantidad de tiempo que se debe dedicar al desarrollo del proyecto.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- Tanto la SED como la ACDVPR, para poder implementar el reto, han modificado componentes de la propuesta que resultó del trabajo colaborativo con LABcapital, sin que éste pierda su esencia y enfoque.
- 3 de las 8 entidades evaluadas (SDDE, IDPC y SDSCJ) implementaron la solución a los retos en 2019, por lo cual no hay resultados concretos que permitan tener información sobre el impacto.
- Los obstáculos principales a los que se vieron enfrentadas las entidades al momento de la implementación fueron: tiempo, dinero y personal capacitado para dicha labor.
- Todos los Retos están alineados con la misionalidad de cada una de las entidades.
- El grado de satisfacción con las soluciones planteadas en cada entidad es alto, este resultado es la suma del trabajo realizado por el equipo de LABcapital más el aprendizaje de la metodología AEI de la innovación, más la relación que hay entre la solución planteada y la misionalidad de cada entidad.
- Las personas que hicieron parte del desarrollo de la metodología AEI de la innovación, resaltan el valor de los aprendizajes que les dejó, han aplicado las herramientas tanto en su entorno laboral como académico y personal.
- En algunas entidades la metodología AEI de la innovación ha despertado una nueva manera de pensar frente al ejercicio de lo público, que les permitió ver nuevos caminos para el cumplimiento de sus labores y este es un factor que genera nuevas motivaciones en el trabajo.
- En la gran mayoría de retos donde se evidenció algún tipo de problemas en la implementación, también se puede notar el cambio de directivos dentro de la entidad, especialmente las cabezas de la entidad
- Según se puede analizar por lo casos mencionados hay tres formas de implementar los retos: a) las entidades que implementan los retos al pie de la letra, b) las entidades que interiorizan la solución y modifican algo de la misma adaptándola al contexto político, social o administrativo, c) las entidades que deciden utilizar la solución innovadora para aplicarla (así como sus descubrimientos) en otro campo diferente al abordado en una primera medida.

4.2 Recomendaciones

1. Involucrar a los directivos desde el principio en el diseño de los retos, hacerlos sentir como jugadores claves en el proceso y transmitirles el mensaje de la innovación como un camino que les puede ayudar en la consecución de los resultados de la entidad, como es el caso de la SED y la ACDVPR.
2. Desde LABcapital formular y estandarizar unos parámetros de seguimiento y evaluación de la implementación de los Retos de Innovación Pública, que permitan a las entidades tener una guía de cuáles son las variables que se deben tener en cuenta para cumplir con lo

- propuesto en las etapas anteriores del proceso; y, adicionalmente; para que la Veeduría pueda sistematizar esta información, para describir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, necesarias para reformular y/o replicar el modelo en diferentes ámbitos.
3. Establecer mesas de trabajo encargadas de hacer seguimiento a los planes de trabajo que surjan en cada entidad, cuya misión sea, diseñar, medir y comunicar los resultados que se están obteniendo tanto en indicadores duros como blandos; de acuerdo a lo solicitado con anterioridad por medio de la guía mencionada en el punto anterior.
 4. Hacer un mayor seguimiento con las entidades que están teniendo dificultades en la implementación, tener nuevamente un acercamiento donde se explore la realidad de cada una de esas entidades, luego se validen las posibilidades que se tiene y de esa manera, elegir un camino que lleve a que el reto genere resultados para las partes interesadas.
 5. Incluir en la metodología AEI de la Innovación Pública un espacio para el seguimiento y monitoreo de las soluciones diseñadas.
 6. Es importante poner primero siempre a los beneficiarios directos de las soluciones que se generan en los retos, escucharlos, trabajar con ellos desde el principio para identificar las necesidades y en la fase de implementación involucrarlos en el seguimiento, porque son en ellos realmente dónde se ve el impacto de las ideas. En este sentido, resulta imperativo involucrar a la sociedad en las etapas de formulación, implementación y evaluación del Reto de Innovación Pública.
 7. Es necesario contar con un plan de trabajo que oriente el camino a seguir, después de la entrega formal del documento del Reto, así mismo, el acompañamiento y seguimiento a ese plan por parte de los actores involucrados.
 8. Sería valioso empezar a medir el impacto real de la aplicación de las herramientas de innovación compartidas por LABcapital de la Veeduría Distrital en la comunidad; ya que, como se ha evidenciado, las personas que hicieron parte de los equipos de implementación en cada una de las entidades han rescatado el gran valor de la aplicación de estas herramientas en sus vidas en el ámbito profesional, académico y personal. Así que, adicional a la evaluación de los resultados tangibles del proceso de implementación de los Retos, se puede medir el impacto real que están causando en la sociedad no solamente respecto de los objetivos técnicos de cada uno de ellos, sino en la vida y las dinámicas de la comunidad que resulta favorecida con su implementación.
 9. Darle una mirada de flexibilidad a la implementación de los Retos, en el sentido en que, puede que no terminen siendo implementados como proyectos completos, pero sí que sean contundentes para la creación de herramientas o espacios que favorezcan la misionalidad de cada entidad.



Referencias

- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Bristol, Reino Unido: Policy Press
- Presidencia de la República. (21 de julio de 1993). *Por el cual se dicta el Régimen Especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá*. [Decreto 1421 de 1993] Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9027#118>
- Veeduría Distrital. (2016a). *Por medio de la cual se adoptan la Misión, Visión y los objetivos estratégicos institucionales de la Veeduría Distrital para el periodo 2016 – 2020* [Resolución 313 de 2016]. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68664>
- Veeduría Distrital. (2016b). *Reporte de actividades socialización iniciativas de innovación*. Recuperado de [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Reporte%20actividades%20socializaci%C3%B3n%20iniciativas%20de%20innovaci%C3%B3n%20\(diciembre%202016\)%20\(20%20feb%202017\)%20VF.pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Reporte%20actividades%20socializaci%C3%B3n%20iniciativas%20de%20innovaci%C3%B3n%20(diciembre%202016)%20(20%20feb%202017)%20VF.pdf)
- Veeduría Distrital. (2018a). *Estrategia de participación para la reconciliación: herramienta para el dialogo y construcción de paz, reconciliación y convivencia en Bogotá" – Alta Consejería para las Víctimas, la Paz y la Reconciliación (vigencia 2018)*. Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20de%20participacion%20para%20la%20reconciliacion%20Reto%20ACDVPR%20VF%20\(26%20nov%202018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20de%20participacion%20para%20la%20reconciliacion%20Reto%20ACDVPR%20VF%20(26%20nov%202018).pdf)
- Veeduría Distrital. (2018b). *Estrategia Todos para el Colegio y el Colegio Para Todos: aprovechamiento de la infraestructura de los colegios para el fortalecimiento de la relación entre colegio y comunidad – Secretaría De Educación Del Distrito (Vigencia 2018)*. Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/2019/Estrategia%20Todos%20para%20el%20colegio%20y%20el%20colegio%20para%20todos%20-%20Reto%20SED%20VF%20\(31%20ene%202019\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/2019/Estrategia%20Todos%20para%20el%20colegio%20y%20el%20colegio%20para%20todos%20-%20Reto%20SED%20VF%20(31%20ene%202019).pdf)
- Veeduría Distrital. (2018c). *Estrategia Caminos de mayor participación: participación e incidencia de las personas mayores en Bogotá – Instituto Distrital De Participación y Acción Comunal (Vigencia 2017)*. Recuperado de: [http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estregetia%20caminos%20de%20mayor%20participacion%20-%20Reto%20IDPAC%20\(Vigencia%202017\)%20VF%20\(06%20mar%202018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estregetia%20caminos%20de%20mayor%20participacion%20-%20Reto%20IDPAC%20(Vigencia%202017)%20VF%20(06%20mar%202018).pdf)
- Veeduría Distrital. (2018d). *Matriz Ciudadanía Patrimonial: herramienta para la participación e incidencia de los ciudadanos con el territorio en Bogotá – Instituto Distrital De Patrimonio*



Cultural (Vigencia 2018). Recuperado de:
[http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Matriz%20ciudadana%20patrimonial%20Reto%20IDPC%20VF%20\(26%20nov%2018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Matriz%20ciudadana%20patrimonial%20Reto%20IDPC%20VF%20(26%20nov%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018e). *Estrategia Bogotá Ríe En Cuatro Segundos: nueva cadena de valor sostenible del plástico de un solo uso – Secretaría Distrital De Ambiente* (Vigencia 2018). Recuperado de:
[http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/2019/Estrategia%20Bogota%20Rie%20en%20Cuatro%20Segundos%20-%20Reto%20SDA%20VF%20\(31%20ene%2019\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/2019/Estrategia%20Bogota%20Rie%20en%20Cuatro%20Segundos%20-%20Reto%20SDA%20VF%20(31%20ene%2019).pdf)

Veeduría Distrital. (2018f). *Estrategia Club Empresarios Bogotá: una ruta de servicio para la formalización de las empresas en Bogotá – Secretaría Distrital De Desarrollo Económico* (Vigencia 2018). Recuperado de:
[http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20club%20de%20empresarios%20-%20Reto%20SDDE%20VF%20\(26%20nov%2018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20club%20de%20empresarios%20-%20Reto%20SDDE%20VF%20(26%20nov%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018g). *Estrategia En Llave con la Comunidad: promoción de la convivencia ciudadana para la generación de entornos seguros – Secretaría Distrital De Seguridad, Convivencia Y Justicia* (Vigencia 2017). Recuperado de:
[http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20en%20llave%20con%20la%20comunidad%20-%20Reto%20SD%20Seguridad%20\(Vigencia%202017\)%20VF%20\(06%20mar%2018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20en%20llave%20con%20la%20comunidad%20-%20Reto%20SD%20Seguridad%20(Vigencia%202017)%20VF%20(06%20mar%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018h). *Estrategia Red De Creadoras: modelo de apoyo colaborativo entre mujeres para la prevención y atención a la violencia de género – Secretaría Distrital De La Mujer* (Vigencia 2017). Recuperado de:
[http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20Red%20de%20Creadoras%20-%20Reto%20SD%20Mujer%20\(Vigencia%202017\)%20VF%20\(06%20mar%2018\).pdf](http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Estrategia%20Red%20de%20Creadoras%20-%20Reto%20SD%20Mujer%20(Vigencia%202017)%20VF%20(06%20mar%2018).pdf)