Manual

Innovación institucional

Unidad de Proyección Normativa
y Estudios de Regulación Financiera

Contenido

1. Introducción 4
2. Objetivo 5
3. Objetivos específicos 5
4. Alcance 5
5. Productos esperados 5
6. Términos y definiciones 6
7. Roles y responsabilidades 7
8. Marco conceptual y contexto de la innovación 13
8.1. Aspectos conceptuales de la innovación en el Sector Público 13
8.2. Desafíos y oportunidades de la innovación en Colombia 15
8.3. Antecedente de la innovación en la Unidad 16
9. Desarrollo de la metodología PENSAR 18
9.1. Pensar el problema 21
9.1.1. Identificar la fuente del problema, oportunidad o necesidad 21
9.1.2. Formular el problema en forma de pregunta 22
9.1.3. Recopilar información relevante 22
9.1.4. Involucrar a los actores clave 22
9.1.5. Visualizar el impacto potencial 22
9.1.6. Definir el problema final 22
9.1.7. Herramientas recomendadas para esta fase 23
9.1.8. Producto final de la fase 23
9.2. Evaluar posibles alternativas 23
9.2.1. Generación de alternativas 23
9.2.2. Clasificación preliminar 24
9.2.3. Evaluación crítica 24
9.2.4. Simulación y prueba 24
9.2.5. Depuración de alternativas 24
9.2.6. Herramientas recomendadas para esta fase 25
9.2.7. Producto final de la fase 25
9.3. Navegar en la solución 25
9.3.1. Selección de la solución más adecuada 25
9.3.2. Definición del plan de implementación 25
9.3.3. Asignación de roles y responsabilidades 26
9.3.4. Identificación de recursos necesarios 26
9.3.5. Identificación y gestión de riesgos 26
9.3.6. Alineación y comunicación con las partes interesadas 26
9.3.7. Elaboración de indicadores de seguimiento 26
9.3.8. Herramientas recomendadas para esta fase 27
9.3.9. Producto final de la fase 28

9.4. Solucionar el problema 28
9.4.1. Desarrollo del plan de ejecución 28
9.4.2. Asignación de responsabilidades 29
9.4.3. Ejecución de la solución 29
9.4.4. Monitoreo y seguimiento 29
9.4.5. Toma de decisiones sobre el monitoreo 29
9.4.6. Informe de resultados preliminares 30
9.4.7. Producto final de la fase 30
9.5. Actuar en la mejora continua 30
9.5.1. Evaluación de los resultados 30
9.5.2. Análisis de lecciones aprendidas 31
9.5.3. Identificación de mejoras 31
9.5.4. Actualización de procesos y procedimientos 31
9.5.5. Monitoreo continuo 32
9.5.6. Producto final de la fase 32
9.6. Retroalimentar y socializar 32
9.6.1. Recopilación de datos y resultados 33
9.6.2. Preparación de informes y presentaciones: 33
9.6.3. Retroalimentación de los grupos de interés: 33
9.6.4. Difusión de resultados y mejores prácticas 33
9.6.5. Documentación para futuros proyectos 33
9.6.6. Producto Final de la Fase 34
9.6.7. Herramientas sugeridas 34
10. Centro de innovación 34
11. Seguimiento y evaluación 35
12. Documento referente 36
13. Datos de elaboración y control de cambios 36

1. Introducción

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), tiene como objetivo impulsar el mejoramiento estatal y generar valor público. Este valor se manifiesta en la satisfacción de la ciudadanía al recibir los bienes y servicios que el Estado ofrece a través de sus diversas entidades. El artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 y el Decreto 1499 de 2017 consolidaron los sistemas de gestión en Colombia, estableciendo un enfoque unificado para la administración pública.

De acuerdo con lo anterior, El MIPG, como marco de referencia para la operación del sistema de gestión en las entidades públicas, se fundamenta en la calidad y coordina elementos como la planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión de las entidades y organismos públicos. Está compuesto por siete dimensiones que orientan su funcionamiento, entre las cuales se destaca la gestión del conocimiento y la innovación.

Es así como uno de los elementos del MIPG, hace referencia a la innovación pública, que corresponde a un proceso enfocado en la creación de ideas que generen valor para la sociedad. Estas ideas surgen de ejercicios que pueden ser adaptativos, graduales o sistemáticos, permitiendo así mejorar los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.

A partir de estos lineamientos, la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), en línea con la innovación pública, busca establecer un manual que contenga conceptos, instrumentos y métodos que habiliten los ejercicios de innovación en la entidad. El contenido tiene un enfoque participativo para involucrar a los grupos de valor y las partes interesadas en la construcción de ideas o aspectos a mejorar en la URF.

Según lo anterior, la URF desarrolló la metodología PENSAR, un proyecto participativo, versátil y pedagógico, que desarrolla las etapas y actividades para realizar ejercicios de innovación, compartir y difundir el conocimiento entre servidores públicos y grupos de valor, garantizando su apropiación y aprovechamiento.

2. Objetivo

Estructurar un marco claro para el desarrollo de ejercicios de innovación en la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), mediante la incorporación de conceptos, herramientas y métodos que impulsen la creatividad, optimicen la gestión institucional y promuevan la generación de valor público.

3. Objetivos específicos

- Desarrollar los conceptos sobre la innovación, identificando sus características para orientar su comprensión.
- Describir la metodología desarrollada por la Unidad, explicando cada fase para la comprensión de los interesados.
- Fomentar la creación de espacios propicios para la generación de ideas y la innovación.
- Documentar los resultados de la metodología de innovación implementada, con las herramientas proporcionadas para identificar su utilidad y resultados, dando paso a la mejora continua.

4. Alcance

Lo dispuesto en este manual es aplicable a todos los procesos y áreas de la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF). Inicia con la definición de un marco conceptual y metodológico para llevar a cabo ejercicios de innovación tanto dentro como fuera de la Unidad, y concluye con el desarrollo, socialización y documentación de los resultados obtenidos.

5. Productos esperados

- Metodología de innovación institucional que describa cada fase y documente los resultados de su aplicación.
- Propuestas de diseño para espacios físicos y virtuales que faciliten la generación de ideas.
- Creación de un espacio virtual accesible a todos los servidores, para la consulta de los ejercicios de innovación adelantados por la Unidad.
- Informe anual con el análisis de los resultados obtenidos en el ciclo de innovación institucional.

6. Términos y definiciones

- **Agilidad:** capacidad de una institución para adaptarse de manera rápida y eficaz a los cambios y desafíos del entorno, mediante procesos flexibles y dinámicos.

- **Benchmarking:** herramienta utilizada para comparar y evaluar prácticas o resultados de una organización con los de otras, con el fin de identificar oportunidades de mejora e innovación.

- **Ciclo de innovación:** secuencia de etapas en las que se divide el proceso de innovación, incluyendo la exploración de problemas, generación de ideas, desarrollo de soluciones, implementación y evaluación de resultados.

- **Co-creación:** proceso colaborativo en el que diferentes actores, como servidores públicos, ciudadanos y expertos, trabajan juntos en la generación y desarrollo de soluciones innovadoras.

- **Creatividad:** capacidad de generar nuevas ideas, enfoques o soluciones originales que permitan abordar problemas y desafíos de manera novedosa.

- **Cultura de innovación:** conjunto de valores, comportamientos y prácticas que promueven la apertura al cambio, la creatividad y la adopción de nuevas ideas dentro de una organización pública.

- **Espacios de innovación:** entornos físicos o virtuales diseñados para fomentar la colaboración, el intercambio de ideas y la experimentación, facilitando el desarrollo de soluciones innovadoras.

- **Evaluación de impacto:** proceso de medición y análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de soluciones innovadoras, con el objetivo de determinar su efectividad y los beneficios generados.

- **Gobierno abierto:** estrategia de gobernanza que promueve la transparencia, la participación ciudadana y la colaboración entre el gobierno y la sociedad, para mejorar la toma de decisiones y los resultados públicos.

- **Innovación pública:** proceso de creación, desarrollo e implementación de nuevas ideas, políticas, servicios o procesos que mejoren el funcionamiento de las instituciones públicas y generen valor para la ciudadanía.

- **Laboratorios de innovación:** plataformas o espacios donde se experimentan y prueban nuevas ideas y enfoques antes de su aplicación a nivel institucional.

- **Metodología de innovación:** conjunto estructurado de fases, técnicas y herramientas que guían el proceso de innovación desde la identificación de un problema o necesidad hasta la implementación y evaluación de soluciones.

- **Prototipado:** proceso de creación de modelos o versiones preliminares de una idea o solución para probar su viabilidad antes de su implementación a gran escala.

- **Valor público:** beneficios tangibles e intangibles generados para la sociedad a partir de las acciones y decisiones de las instituciones públicas, contribuyendo al bienestar común y la satisfacción de las necesidades colectivas.

7. Roles y responsabilidades

Roles	Responsabilidades
Comité Institucional de Gestión y Desempeño	• Establecer y supervisar la estrategia de innovación institucional, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la URF. • Promover una cultura de innovación dentro de la Unidad, facilitando los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo de iniciativas innovadoras. • Monitorear y evaluar el desempeño de las iniciativas de innovación, proponiendo ajustes y mejoras cuando sea necesario. • Fomentar la participación de todas las áreas de la URF en procesos de innovación, asegurando que las ideas y propuestas sean evaluadas de manera objetiva y transparente.

Roles	Responsabilidades
Proceso de Direccionamiento y Planeación	• Definir los lineamientos estratégicos y metas relacionadas con la innovación, asegurando su integración en los planes institucionales. • Realizar sesiones de planificación estratégica que involucren a todas las áreas, promoviendo un enfoque colaborativo que permita recoger diversas perspectivas sobre la innovación. • Liderar la creación y actualización de metodologías que guíen el proceso de innovación en la URF, asegurando que sean prácticas y adaptables. • Implementar un proceso de revisión periódica de las metodologías, incorporando lecciones aprendidas de proyectos previos y buenas prácticas del sector. • Colaborar con la gestión humana y financiera para identificar y movilizar recursos específicos que impulsen la ejecución de proyectos innovadores. • Diseñar y aplicar indicadores de desempeño que permitan evaluar el avance y los resultados de las iniciativas de innovación. • Crear y/o promover espacios de colaboración donde diferentes actores, incluidos servidores y grupos de valor, puedan aportar ideas y trabajar en conjunto en proyectos innovadores. • Identificar necesidades de capacitación en innovación y coordinar programas formativos que fortalezcan las habilidades de los servidores en metodologías innovadoras. • Implementar campañas de sensibilización que reconozcan y celebren los éxitos en innovación, alentando a todos los servidores a participar en el proceso. • Fomentar o establecer vínculos con otras instituciones y organismos que trabajen en innovación pública, facilitando el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Roles	Responsabilidades
	• Participar en foros, conferencias y redes de innovación para mantener a la URF en la vanguardia de las tendencias y desarrollos en el ámbito de la innovación pública. • Asegurar que la información sobre proyectos y resultados de innovación sea comunicada de manera clara y accesible a todos los servidores y grupos de interés, en coordinación con el proceso de Comunicaciones. • Facilitar la toma de decisiones estratégicas en torno a la priorización y ejecución de proyectos innovadores. • Facilitar el almacenamiento, sistematización y análisis de los resultados de los ejercicios de innovación para su consulta y uso posterior. • Promover el uso de tecnologías que mejoren la gestión del conocimiento, asegurando que la información generada a partir de los proyectos innovadores esté disponible y sea compartida eficazmente. • Facilitar espacios de comunicación abierta donde los servidores puedan expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias relacionadas con la innovación. • Evaluar y medir del desempeño institucional en ejercicios de innovación. • Proporcionar retroalimentación constante sobre la participación y contribuciones en proyectos de innovación, ayudando a los servidores a identificar áreas de mejora. • Apoyar la implementación de proyectos innovadores.

Roles	Responsabilidades
Proceso gestión de la información	• Proveer datos e información de calidad para apoyar la toma de decisiones en los procesos de innovación, asegurando el acceso oportuno a información relevante. • Garantizar la seguridad y la confidencialidad de la información sensible utilizada durante los ejercicios de innovación.
Proceso de gestión de Comunicaciones	• Difundir las iniciativas, logros y resultados de innovación dentro y fuera de la URF, promoviendo la transparencia y el conocimiento de los avances. • Facilitar canales de comunicación que fomenten la participación de los servidores y grupos de valor en las actividades de innovación. • Desarrollar estrategias de comunicación para socializar las propuestas innovadoras, tanto en los espacios internos como en los externos, involucrando a los diferentes actores y grupos de interés. • Recoger retroalimentación de los diferentes públicos sobre las iniciativas de innovación para mejorar los procesos futuros.
Gestión Humana	• Promoción de una cultura innovadora, fomentando un ambiente organizacional que valore la innovación, incentivando a los servidores a proponer y experimentar nuevas ideas. • Identificar las competencias y habilidades necesarias para la innovación y desarrollar programas de capacitación que fortalezcan estas habilidades entre los servidores. • Promover la formación continua en metodologías de innovación para equipar a los colaboradores con herramientas prácticas. • Diseñar procesos de selección que evalúen no solo las competencias técnicas, sino también la creatividad y la capacidad de innovación de los candidatos.

Roles	Responsabilidades
	• Desarrollar reconocimiento e incentivos que reconozcan la participación de los servidores en iniciativas innovadoras, creando un ambiente motivador. • Reconocer públicamente los logros y contribuciones de los colaboradores en proyectos innovadores, promoviendo una cultura de aprecio por la creatividad. • Promover la formación de equipos interdisciplinarios que integren diferentes áreas de la URF, facilitando la colaboración en el desarrollo de soluciones innovadoras. • Apoyar la movilidad interna de los servidores para que puedan participar en diferentes proyectos de innovación, enriqueciendo su experiencia y aportando nuevas perspectivas. • Evaluar en la periodicidad definida en la ley el clima organizacional para identificar barreras a la innovación y proponer acciones que favorezcan un entorno colaborativo y creativo. • Promover la inclusión de indicadores de innovación en los procesos de evaluación del desempeño de los servidores, alineando sus objetivos individuales con las metas de innovación de la URF. • Implementar políticas de bienestar que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal de los servidores, apoyando su creatividad y productividad. • Proveer un ambiente de trabajo que fomente la salud mental y el bienestar general, lo que contribuye a una mayor disposición para participar en procesos de innovación.

Roles	Responsabilidades
Servidores de la URF	• Participar activamente en los ejercicios de innovación, proponiendo ideas, soluciones y mejoras dentro de su área y/o proceso de trabajo. • Colaborar de manera transversal con otros equipos y procesos en el desarrollo e implementación de iniciativas innovadoras. • Adoptar una actitud abierta al cambio, promoviendo la mejora continua y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas. • Capacitarse en nuevas metodologías, herramientas y tendencias de innovación para contribuir al fortalecimiento de la capacidad innovadora de la URF.
Grupos de valor y partes interesadas	• Colaborar con la URF en la identificación de necesidades y oportunidades de mejora que puedan ser abordadas mediante la innovación. • Proporcionar retroalimentación sobre las iniciativas de innovación implementadas, participando activamente en su evaluación y ajuste. • Participar en espacios de co-creación donde se generen soluciones innovadoras que respondan a las necesidades de los grupos de valor. • Apoyar la difusión y adopción de las soluciones innovadoras que mejoren la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la URF.

8. Marco conceptual y contexto de la innovación

El marco conceptual y el contexto de la innovación en la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), son fundamentales para entender el enfoque que se adoptará en la formulación de su metodología. En esta sección, se iniciará con una presentación de los conceptos clave relacionados con la innovación, estableciendo las bases teóricas necesarias para su comprensión.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis del estado actual de la innovación en el sector público en Colombia, considerando los desafíos y oportunidades que enfrenta. Finalmente, se presentarán los referentes conceptuales que guiarán la formulación de la metodología de la Unidad, asegurando que esté alineada con las mejores prácticas y principios de innovación en el ámbito público.

8.1. Aspectos conceptuales de la innovación en el Sector Público

La innovación en el sector público se refiere a la implementación de nuevas ideas, métodos, productos o procesos que buscan mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos. En el contexto colombiano, la innovación se ha convertido en un concepto clave para abordar los desafíos que enfrenta el Estado y para promover un desarrollo sostenible que responda a las necesidades de la ciudadanía.

Uno de los aspectos centrales de la innovación en el sector público es su enfoque en el ciudadano. Este enfoque se basa en la premisa de que la innovación debe estar orientada a mejorar la calidad de vida de las personas y a responder a sus demandas. La participación ciudadana se convierte en un elemento crucial, ya que la colaboración entre el gobierno y la sociedad civil facilita la identificación de problemáticas y el desarrollo de soluciones que sean pertinentes y efectivas.

Además, la innovación en el sector público se distingue por su carácter colaborativo. Las instituciones gubernamentales deben trabajar en conjunto con otras entidades, incluyendo el sector privado y organizaciones no gubernamentales, para crear un ecosistema de innovación que permita la co-creación de políticas y programas. Esta colaboración no solo enriquece el proceso de innovación, sino que también genera un sentido de corresponsabilidad en la implementación de soluciones.

Otro aspecto importante es la necesidad de un marco normativo y político que fomente la innovación. En Colombia, diversas políticas públicas y estrategias han sido diseñadas para incentivar la innovación en el sector público, como el Sistema Nacional de Innovación y el Plan Nacional de Desarrollo. Estas iniciativas buscan

establecer las bases para un entorno propicio que estimule la creatividad y la experimentación en la administración pública.

Desde una perspectiva teórica, la innovación en el contexto público busca resolver problemáticas sociales y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y se puede clasificar en los siguientes tipos:

- Innovación de producto: introducción de nuevos servicios o mejoras significativas en los servicios o productos que ofrecen las entidades públicas.

- Innovación de proceso: mejora en los procedimientos internos que aumenten la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

- Innovación organizativa: cambios en la estructura organizativa y en la cultura institucional que fomenten la agilidad, la transparencia y la colaboración.

- Innovación tecnológica: incorporación de nuevas tecnologías que mejoren la gestión pública y la prestación de servicios.

Por consiguiente y para fomentar la innovación se pueden emplear herramientas como:

- Laboratorios de innovación: espacios que permiten la experimentación y el desarrollo de soluciones innovadoras para problemas públicos.

- Redes de colaboración: alianzas entre diferentes entidades públicas, el sector privado y la academia para intercambiar conocimientos y experiencias.

- Capacitación y formación: programas que buscan desarrollar competencias en innovación entre los servidores públicos.

Finalmente, el contexto socioeconómico y político de Colombia influye en la forma en que se entiende y se aplica la innovación en el sector público. La diversidad regional, las desigualdades sociales y los desafíos específicos que enfrenta el país, como la pobreza y la violencia, requieren un enfoque innovador que considere estas realidades. Así, la innovación no solo se convierte en una herramienta para mejorar la gestión pública, sino también en un medio para construir un país más justo y equitativo.

En resumen, la innovación en el sector público en Colombia se define por su enfoque centrado en el ciudadano, su carácter colaborativo, la necesidad de un marco normativo adecuado, el cambio cultural en las instituciones y la consideración del contexto socioeconómico. Estos aspectos conceptuales son fundamentales para desarrollar estrategias efectivas que impulsen la innovación y contribuyan al bienestar de la sociedad colombiana.

Este marco conceptual sobre la innovación en el sector público se complementa con las acciones concretas que llevan a cabo las entidades públicas en Colombia, apoyadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Al integrar la gestión del conocimiento y la innovación en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se establece un enfoque sistemático que busca fomentar una cultura de innovación orientada hacia la colaboración y la mejora continua. Esto se traduce en ejercicios de innovación diseñados para trabajar en conjunto con los grupos de valor, garantizando que las soluciones propuestas respondan efectivamente a las necesidades de la ciudadanía.

8.2. Desafíos y oportunidades de la innovación en Colombia

La innovación en el sector público en Colombia enfrenta varios desafíos que dificultan su pleno desarrollo. Uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio, que se manifiesta en estructuras burocráticas rígidas y en la falta de incentivos para adoptar nuevas prácticas. Esta resistencia puede limitar la implementación de proyectos innovadores, ya que muchas veces los funcionarios públicos se sienten cómodos con los procesos tradicionales y temen las posibles consecuencias de experimentar con nuevas estrategias.

Otro desafío significativo es la falta de recursos, tanto financieros como humanos, para llevar a cabo iniciativas de innovación. A menudo, las entidades públicas carecen del presupuesto necesario para invertir en tecnología y formación, lo que limita su capacidad para implementar soluciones innovadoras. Además, la escasez de personal capacitado en temas de innovación dificulta la creación de equipos multidisciplinarios que puedan abordar problemas complejos de manera efectiva.

La limitada colaboración interinstitucional también representa un obstáculo para la innovación en el sector público. Las entidades suelen trabajar de manera aislada, lo que reduce las oportunidades de compartir conocimientos y experiencias. Esta falta de sinergia puede llevar a duplicidades en esfuerzos y a la pérdida de valiosos recursos que podrían ser utilizados de manera más eficiente si se trabajara en conjunto.

A pesar de estos desafíos, Colombia también presenta diversas oportunidades que pueden ser aprovechadas para impulsar la innovación en el sector público. El avance tecnológico, especialmente en el ámbito digital, ofrece nuevas herramientas y plataformas que facilitan la implementación de soluciones

innovadoras. La digitalización de procesos administrativos, por ejemplo, puede mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

Además, la creciente participación de la sociedad civil y el sector privado en la formulación de políticas públicas abre un espacio para la co-creación de soluciones innovadoras. La colaboración entre el gobierno, las organizaciones no gubernamentales y el sector empresarial puede generar un ambiente propicio para la innovación, donde se consideren diferentes perspectivas y se aborden de manera conjunta los retos que enfrenta el país.

La experiencia reciente con iniciativas de gobierno abierto y la promoción de la participación ciudadana también ofrecen oportunidades para innovar. Estas iniciativas permiten que los ciudadanos se involucren en la toma de decisiones, lo que no solo mejora la calidad de las políticas públicas, sino que también fomenta un sentido de responsabilidad compartida en la búsqueda de soluciones.

Por último, la creciente conciencia sobre la necesidad de enfrentar desafíos sociales y ambientales crea un contexto favorable para la innovación. Las entidades públicas están cada vez más motivadas a buscar soluciones creativas para problemas complejos como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, lo que puede resultar en el desarrollo de políticas públicas más efectivas y sostenibles.

En conclusión, aunque la innovación en el sector público en Colombia enfrenta desafíos significativos, también existen oportunidades valiosas que, si se aprovechan adecuadamente, pueden transformar la gestión pública y contribuir al bienestar de la sociedad. Para capitalizar estas oportunidades, es fundamental que las entidades adopten una mentalidad abierta al cambio, fomenten la colaboración y utilicen la tecnología de manera estratégica.

8.3. Antecedente de la innovación en la Unidad

En la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), las iniciativas de innovación han sido desarrolladas en colaboración con los grupos de valor y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, explorando alternativas alineadas con los objetivos institucionales. En este contexto, la Unidad ha participado activamente en la estrategia Open Hacienda, que busca promover la participación de los grupos de valor a través de la co-creación de propuestas innovadoras que aborden desafíos y fortalezcan la gestión de las entidades del Sector Hacienda.

Consciente de los beneficios que ofrecen los modelos de innovación, la URF ha desarrollado una metodología propia, concebida como una herramienta integral para abordar las actividades y necesidades de la entidad, así como para guiar a otras organizaciones en la identificación y solución de problemáticas de manera

colaborativa. Esta metodología se enfocará en generar valor público junto a los grupos de interés, siendo la innovación un elemento fundamental que potenciará tanto las actividades internas de la URF como las de sus grupos interesados.

Para la formulación de esta metodología, se consideraron cinco métodos de innovación, cada uno con un enfoque diferente:

- Diseño para la innovación
- Métodos ágiles
- Pensamiento sistémico
- Economía del comportamiento
- Enfoque de datos

Posterior al análisis de los métodos de innovación anteriormente mencionados y después de un análisis exhaustivo del contexto estratégico institucional, que incluye factores externos, internos y aquellos inherentes a la naturaleza de la entidad; se definió la metodología institucional, fundamentada en cuatro enfoques con diferentes perspectivas sobre la innovación:

- **Diseño para la innovación:** Este método, adoptado por numerosos gobiernos a nivel mundial, se centra en el usuario, lo que permite a las administraciones atender de manera más efectiva las necesidades de los ciudadanos.

- **Pensamiento sistémico:** Basado en la teoría general de sistemas aplicada a las organizaciones, este enfoque implica analizar los componentes de un sistema para comprender su funcionamiento desde una perspectiva global. "Las metodologías del pensamiento sistémico buscan fragmentar los problemas complejos para impactar progresivamente el cambio en esos segmentos; sin embargo, el objetivo final es transformar el sistema en su totalidad."

- **Economía del comportamiento:** Este método aplica diversas ciencias para predecir las decisiones que las personas toman a largo plazo, utilizando métodos estadísticos, modelos predictivos y experimentos aleatorios para fundamentar la formulación del problema o su fase de implementación. Surge en el contexto del gobierno abierto y la Big Data, buscando aprovechar los datos recolectados por las organizaciones públicas para impulsar la innovación y crear valor público.

- **Enfoque de datos:** Se centra en la utilización de datos para guiar la toma de decisiones y la formulación de políticas, identificando patrones y tendencias que informen y mejoren los procesos de innovación.

De este modo, mediante un trabajo constante y la aplicación de los lineamientos proporcionados por la Función Pública, se exploraron diversos escenarios hasta llegar a una metodología propia denominada **PENSAR**. Esta metodología permitirá llevar a cabo un trabajo coherente para identificar y resolver problemáticas, al tiempo que se aprende de manera continua en cada etapa, facilitando la identificación oportuna de los elementos que requieren atención constante.

La metodología **PENSAR** se compone de cinco fases que definen objetivos específicos, actores involucrados, actividades y entregables para cada etapa. Esto garantiza que su aplicación sea sencilla, útil y fácil de comprender para todos los interesados en generar dinámicas de innovación, tanto dentro como fuera de la entidad. El nombre **PENSAR** refleja su propósito fundamental: explorar ideas, resolver problemas y generar conocimiento a través del pensamiento. Además, cada letra de la palabra PENSAR corresponde a una fase diferente, constituyendo un acrónimo que resume su estructura y objetivos.

9. Desarrollo de la metodología PENSAR

La metodología de innovación de la Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera (URF), denominada PENSAR, está diseñada para guiar el proceso de identificación y solución de problemáticas de manera efectiva y colaborativa. Esta metodología se compone de seis fases interrelacionadas, cada una de las cuales desempeña un papel crucial en el proceso de innovación:

- **Pensar el problema:** Esta fase inicial se centra en la identificación de oportunidades y desafíos que enfrenta la URF. Implica un análisis profundo de las problemáticas existentes a través de la formulación de preguntas clave y la búsqueda de información relevante. Se espera la participación activa de los actores internos de la entidad y de los grupos de valor y partes interesadas.

- **Evaluar posibles alternativas:** Una vez identificado el problema, esta fase se dedica a la generación y evaluación de diversas soluciones potenciales. A través de un análisis crítico, se examinan las ventajas y desventajas de cada alternativa, buscando aquellas que mejor se articulen con los objetivos institucionales y las necesidades de los grupos de valor.

- **Navegar en la respuesta:** En esta etapa, se selecciona la alternativa más adecuada y se elabora un plan de acción para su implementación. Este proceso implica la identificación de recursos necesarios, asignación de roles y la definición de plazos, asegurando que todas las partes involucradas estén alineadas en la ejecución.

- **Solucionar el problema:** Aquí se lleva a cabo la implementación de la solución seleccionada. Se gestionan los recursos, se monitorea el progreso y se realizan ajustes para garantizar que la solución sea efectiva y se logren los objetivos planteados.

- **Actuar en la mejora continua:** Esta fase se enfoca en evaluar los resultados obtenidos tras la implementación de la solución. Se analizan las lecciones aprendidas y se proponen mejoras para futuras iniciativas, fomentando un ciclo de innovación constante dentro de la Unidad.

- **Retroalimentar y socializar:** Finalmente, se busca compartir los resultados y aprendizajes con todos los grupos de interés. Esta fase es fundamental para promover una cultura de colaboración y aprendizaje, permitiendo que las experiencias acumuladas en el proceso de innovación sean útiles para futuras iniciativas.

La metodología PENSAR no solo permite abordar problemas de manera estructurada, sino que también promueve la participación activa de todos los actores involucrados, asegurando que las soluciones propuestas generen un valor público significativo y contribuyan al crecimiento continuo de la URF.

Imagen No. 1. Metodología PENSAR de la URF, elaboración propia.

9.1. Pensar el problema

La primera fase de la metodología PENSAR, denominada "Pensar en el problema", se centra en la identificación y comprensión profunda de los problemas, oportunidades, necesidades o desafíos que se desean tratar mediante la metodología de innovación. Esta fase es crucial, ya que el éxito de las siguientes etapas dependerá de la claridad con la que se defina el problema desde el inicio.

Para abordar esta fase, es importante seguir un proceso sistemático y colaborativo, utilizando herramientas que aseguren una visión integral del problema y sus causas.

Paso a paso para Pensar en el problema:

9.1.1. Identificar la fuente del problema, oportunidad o necesidad

El primer paso consiste en determinar qué ha motivado la necesidad de innovación. Esto puede ser un problema existente (como ineficiencias operativas o problemas recurrentes), una necesidad insatisfecha (demandas o expectativas no cubiertas de los grupos de valor), o una oportunidad de crecimiento (avances tecnológicos o cambios en las preferencias del mercado). Este análisis inicial permite trazar un camino claro sobre qué se debe abordar.

Factores que motivan la innovación:

- Problemas existentes: Cuando una organización enfrenta obstáculos que limitan su eficiencia, competitividad o crecimiento, la innovación es esencial para superar esos desafíos. Por ejemplo, procesos anticuados, ineficiencia operativa o problemas en la cadena de suministro pueden requerir soluciones innovadoras para mejorar el rendimiento.

- Necesidades insatisfechas: En muchos casos, las empresas identifican brechas en el mercado o necesidades no atendidas por sus productos o servicios actuales. La innovación permite desarrollar nuevas soluciones que respondan mejor a estas demandas emergentes.

- Oportunidades de crecimiento: A veces, la innovación no es impulsada por un problema inmediato, sino por la identificación de una oportunidad. Esto puede incluir avances tecnológicos, cambios en las preferencias de los consumidores o la posibilidad de explorar nuevos mercados. Aprovechar estas oportunidades puede ser crucial para el crecimiento y la expansión a largo plazo.

En resumen, las acciones de innovación suelen ser impulsadas por la necesidad de resolver problemas críticos, satisfacer demandas no cubiertas o aprovechar oportunidades que ofrezcan ventajas competitivas.

9.1.2. Formular el problema en forma de pregunta

Una vez identificada la fuente del reto, es esencial transformarla en una pregunta clara y directa. Preguntas como: ¿Cómo podemos mejorar la eficiencia en...? o ¿Qué soluciones innovadoras pueden abordar...? permiten focalizar el esfuerzo en la solución de un problema específico y evitar desvíos.

9.1.3. Recopilar información relevante

La fase de investigación es fundamental para entender el problema a fondo. Se deben utilizar herramientas como el análisis de causas raíz (diagrama de Ishikawa o "espina de pescado") para descomponer el problema en sus componentes básicos y explorar sus orígenes. También se recomienda el uso de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para identificar los factores internos y externos que pueden influir en el problema.

9.1.4. Involucrar a los actores clave

Es vital trabajar tanto con los actores internos de la URF (colaboradores y servidores públicos) como con los grupos de valor externos (sector financiero, reguladores, consumidores de los servicios). Recoger sus percepciones y experiencias permitirá una comprensión más rica y multifacética del problema.

9.1.5. Visualizar el impacto potencial

Utilizando herramientas como el análisis de impacto y matrices de priorización, se pueden estimar los efectos que el problema tiene sobre la organización, sus operaciones y los grupos de interés. Este análisis ayudará a enfocar los esfuerzos en aquellos problemas que tienen mayor relevancia y urgencia.

9.1.6. Definir el problema final

El producto final de esta fase es la definición clara y precisa del problema. Esta definición debe ser concreta, basada en datos recopilados, e incluir tanto las causas fundamentales como sus impactos. Se debe asegurar que todos los involucrados comprendan y estén de acuerdo con esta definición, lo cual es esencial para alinear los esfuerzos en las fases posteriores.

9.1.7. Herramientas recomendadas para esta fase

- Análisis de causas raíz (Diagrama de Ishikawa): para explorar las causas del problema desde diferentes perspectivas.
- Análisis FODA: para evaluar el contexto interno y externo del problema.
- Matriz de priorización: para decidir en qué problemas u oportunidades enfocarse primero.
- Mapeo de actores: para identificar los grupos clave que influirán o serán impactados por la solución.

9.1.8. Producto final de la fase

En resumen, la fase de pensar en el problema es un paso clave para establecer una base sólida en el proceso de innovación. El producto de la fase responde a la definición del problema, que será el punto de partida sobre el cual se construirán las siguientes etapas, por lo que es esencial dedicar el tiempo necesario para su adecuada formulación y análisis.

9.2. Evaluar posibles alternativas

La fase "Evaluar posibles alternativas" se centra en identificar, analizar y depurar diferentes soluciones al problema planteado en la primera fase. Es crucial considerar múltiples enfoques y generar un amplio abanico de opciones antes de tomar decisiones. A continuación, se describe el proceso paso a paso:

Paso a paso para evaluar posibles alternativas

9.2.1. Generación de alternativas

Involucra a los actores clave, tanto internos como externos, para una lluvia de ideas que fomente la creatividad. Se recomienda utilizar herramientas como brainstorming, design thinking o mapas mentales para promover una participación activa y obtener una variedad de propuestas.

Es importante que las soluciones generadas no solo aborden el problema, sino que también consideren el contexto institucional, las limitaciones de recursos y las expectativas de los grupos de valor.

9.2.2. Clasificación preliminar

Una vez que se tiene un listado amplio de posibles soluciones, es necesario agruparlas según criterios como viabilidad técnica, impacto potencial, alineación con los objetivos institucionales y recursos requeridos.

Herramientas como la Matriz de Impacto-Esfuerzo pueden ser útiles para clasificar rápidamente las alternativas con base en su potencial impacto y la facilidad de implementación.

9.2.3. Evaluación crítica

Para realizar una evaluación más detallada, cada alternativa debe ser sometida a un análisis de ventajas y desventajas, teniendo en cuenta factores como costos, tiempos de implementación, riesgos asociados y el grado de satisfacción que pueda generar entre los grupos de valor.

En este punto, puede ser de gran ayuda utilizar la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para analizar las alternativas en función del entorno interno y externo.

9.2.4. Simulación y prueba

Antes de decidir qué alternativa es la más viable, se recomienda llevar a cabo una prueba a pequeña escala o una simulación que permita evaluar los resultados en un escenario controlado. Herramientas como prototipos o modelos piloto pueden ser útiles para validar el éxito potencial de las alternativas seleccionadas.

9.2.5. Depuración de alternativas

Una vez completados los análisis y pruebas, es necesario depurar el listado de alternativas para quedarse con las que ofrezcan una mayor probabilidad de éxito. Aquí, se debe tener en cuenta cuál de las opciones es más factible desde el punto de vista financiero, operativo y de impacto.

Técnicas como la Matriz de Decisión pueden ayudar a establecer un sistema de puntuación para priorizar aquellas soluciones que mejor se alineen con los objetivos estratégicos de la Unidad.

9.2.6. Herramientas recomendadas para esta fase

- Brainstorming: Promueve la creatividad y la generación de ideas sin restricciones.
- Matriz Impacto-Esfuerzo: Clasifica las alternativas según el impacto y el esfuerzo necesario para su implementación.
- Matriz FODA: Analiza las fortalezas y debilidades de cada alternativa en relación con el entorno.
- Simulación o prototipado: Valida las soluciones en un entorno controlado.
- Matriz de Decisión: Priorización final de alternativas según criterios predefinidos.

9.2.7. Producto final de la fase

La depuración de alternativas es el producto final de esta fase, y consiste en un listado consolidado de soluciones viables que serán sometidas a análisis más profundos en las siguientes fases. Este listado debe estar documentado y respaldado por los criterios utilizados en su evaluación.

9.3. Navegar en la solución

La fase "Navegar en la solución" se centra en convertir las alternativas evaluadas en un plan de acción concreto, seleccionando la solución más adecuada para resolver el problema previamente identificado. Este paso requiere una planificación estratégica y detallada para asegurar una implementación efectiva.

Paso a paso para evaluar posibles alternativas

9.3.1. Selección de la solución más adecuada

Tras haber evaluado las posibles alternativas en la fase anterior, se debe priorizar aquella que tenga el mayor potencial de éxito, considerando su alineación con los objetivos de la entidad y el impacto en los grupos de valor. Algunas de las herramientas útiles para la priorización son: matrices de decisión ponderada, análisis costo-beneficio y mapas de impacto.

9.3.2. Definición del plan de implementación

Desarrollar un plan detallado que guíe la ejecución de la solución; este plan debe incluir los siguientes elementos:

- Objetivos específicos: definir metas claras y medibles que se desean alcanzar con la implementación de la solución.

- Tareas y actividades: desglosar el plan en tareas concretas que deben realizarse en cada etapa de la implementación.

- Plazos y cronogramas: establecer fechas límite para cada tarea, asegurando que el proceso avance de manera ordenada y en tiempo.

9.3.3. Asignación de roles y responsabilidades

Es fundamental asignar responsables para cada tarea, garantizando que cada persona involucrada comprenda sus roles y funciones dentro del proceso.

Herramientas útiles: Matriz RACI (Responsables, Aprobadores, Consultados e Informados).

9.3.4. Identificación de recursos necesarios

Definir los recursos requeridos para llevar a cabo la solución, tanto materiales como humanos y financieros.

Herramientas útiles: presupuestos detallados, listas de recursos, y software de gestión de recursos.

9.3.5. Identificación y gestión de riesgos

Realizar un análisis de riesgos potenciales que puedan afectar la implementación de la solución. Para cada riesgo identificado, se deben proponer medidas preventivas y correctivas.

Herramientas útiles: Análisis FODA, matriz de riesgos.

9.3.6. Alineación y comunicación con las partes interesadas

Asegurar que todos los actores involucrados (internos y externos) estén alineados con el plan de acción y las expectativas definidas. La comunicación debe ser clara y constante para evitar malentendidos y facilitar el flujo de trabajo.

9.3.7. Elaboración de indicadores de seguimiento

Definir métricas de éxito para monitorear el progreso durante la implementación. Esto permitirá evaluar el desempeño y realizar ajustes si es necesario.

9.3.8. Herramientas recomendadas para esta fase

- Matriz de decisión ponderada: permite comparar alternativas en función de criterios clave, asignando una puntuación basada en su importancia relativa.
- Análisis costo-beneficio: evalúa las ventajas y desventajas económicas de cada solución, ayudando a determinar cuál genera mayor valor.
- Mapas de impacto: visualizan los efectos directos e indirectos que tendrá la solución en los diferentes grupos de interés.
- Diagrama de Gantt: visualiza el cronograma de actividades, mostrando dependencias entre tareas y fechas límite.
- Tablero Kanban: ayuda a gestionar y visualizar el flujo de trabajo mediante la asignación de tareas en columnas de "pendiente", "en proceso" y "completado".
- Matriz RACI: establece quién es Responsable, Aprobador, Consultado e Informado en cada tarea, facilitando la coordinación y la claridad en los roles.
- Estimación de costos: permite calcular el presupuesto necesario para los recursos identificados.
- Software de gestión de recursos: ayuda a distribuir y supervisar el uso de recursos, optimizando su disponibilidad.
- Matriz de riesgos: clasifica los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto, proponiendo acciones preventivas y correctivas.
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): ayuda a identificar riesgos y oportunidades clave que puedan influir en el proceso.
- Plan de comunicación: define los canales, la frecuencia y los mensajes clave que deben transmitirse a cada grupo de interés.
- Reuniones de sincronización: facilitan la alineación continua entre los actores involucrados y permiten revisar el avance del proyecto.
- KPIs (Indicadores Clave de Desempeño): miden el éxito del proyecto en términos de objetivos alcanzados y eficiencia en la ejecución.

- Cuadro de mando integral: integra diferentes métricas financieras y no financieras para hacer un seguimiento del avance del proyecto.

9.3.9. Producto final de la fase

El resultado de la fase "Navegar en la solución" será un plan de implementación detallado, que incluirá:

- La solución seleccionada como la más adecuada.
- Un plan de acción con objetivos claros, tareas desglosadas, responsables asignados, plazos establecidos y recursos identificados.
- Un análisis de riesgos con medidas preventivas y correctivas.
- Un sistema de seguimiento a través de indicadores clave y un plan de comunicación.

Esta fase sienta las bases para una ejecución eficiente y coordinada de la solución, garantizando que todos los aspectos estén debidamente planeados y gestionados para lograr los objetivos establecidos.

9.4. Solucionar el problema

La cuarta fase, solucionar el problema, se enfoca en la ejecución de la solución priorizada y aprobada en las fases anteriores. El objetivo central es implementar de manera efectiva la alternativa seleccionada, asegurando que se mantenga el control sobre los recursos, el monitoreo constante del progreso y la capacidad de tomar decisiones basadas en los resultados de la implementación.

Paso a paso para implementar la solución:

9.4.1.Desarrollo del plan de ejecución

A partir del plan trazado en la fase previa, se detalla la implementación de la solución. Aquí se asignan los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo la solución, asegurando que cada responsable comprenda claramente sus roles.

Herramienta sugerida:

- Gráficas de Gantt o cronogramas que desglosen actividades, responsables y tiempos de ejecución.

9.4.2. Asignación de responsabilidades

Se designan los responsables de cada tarea específica, asegurando que cada parte involucrada esté al tanto de su función y el resultado esperado.

Herramienta sugerida:

- Matriz RACI para definir claramente los roles y responsabilidades de cada actor involucrado.

9.4.3. Ejecución de la solución

Se ponen en marcha las acciones necesarias para llevar la solución del papel a la práctica. En esta etapa, es clave la colaboración y la comunicación constante entre los equipos de trabajo, para garantizar que se mantenga la alineación hacia los objetivos trazados.

Herramienta sugerida:

- Software de gestión de proyectos para coordinar tareas y asegurar la comunicación fluida entre equipos.

9.4.4. Monitoreo y seguimiento

Se implementan mecanismos de seguimiento que permitan evaluar continuamente el avance y detectar posibles desviaciones o problemas que necesiten ajustes.

Herramienta sugerida:

- Tableros de control o indicadores clave de desempeño (KPIs) que midan el progreso y permitan un seguimiento detallado del proceso.

9.4.5. Toma de decisiones sobre el monitoreo

Basado en los resultados del seguimiento, se decide si es necesario realizar ajustes a la implementación. Este proceso iterativo busca garantizar que la solución esté avanzando de acuerdo con las expectativas.

Herramienta sugerida:

- Análisis FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de implementación en tiempo real.

9.4.6.Informe de resultados preliminares

Se elabora un informe de los avances obtenidos hasta la fecha, identificando los logros y las áreas que requieren mayor atención. Este informe es fundamental para la toma de decisiones y los ajustes necesarios antes de finalizar la implementación.

9.4.7. Producto final de la fase

El producto final de la fase corresponde a la implementación efectiva de la solución seleccionada, con un monitoreo constante y toma de decisiones basada en datos, garantiza que los objetivos planteados sean alcanzados de manera eficiente.

9.5. Actuar en la mejora continua

La quinta fase de la metodología PENSAR, actuar en la mejora continua, está orientada a establecer un ciclo constante de evaluación y aprendizaje, con el fin de optimizar los resultados obtenidos en la fase de implementación de la solución.

En esta etapa, se busca no solo evaluar el impacto de las acciones implementadas, sino también identificar oportunidades de mejora, aprendiendo de las lecciones surgidas del proceso. La mejora continua es fundamental para garantizar que las soluciones implementadas no solo resuelvan el problema actual, sino que también sirvan como base para futuras iniciativas.

Paso a paso para implementar la solución:

9.5.1. Evaluación de los resultados

Es importante comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados inicialmente para evaluar si la solución ha sido efectiva, para este ejercicio se debe: revisar los indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos en la fase de implementación y comparar los resultados reales con los objetivos establecidos.

Se pueden usar herramientas de evaluación como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para identificar aspectos que deben ser mejorados o reforzados.

Herramientas sugeridas:

- KPIs: Indicadores que midan el impacto y la eficiencia de la solución.
- Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard): Para analizar los resultados en términos de rendimiento, satisfacción de grupos de valor, y eficiencia interna.
- Mapas de calor: Para visualizar el rendimiento por áreas o dimensiones clave.

9.5.2. Análisis de lecciones aprendidas

Consiste en identificar las experiencias adquiridas durante la implementación para fortalecer futuros proyectos; para esto, se debe recopilar resultados de retroalimentación de todos los actores involucrados, tanto internos como externos, documentar las barreras encontradas durante el proceso de implementación y las soluciones adoptadas para superarla, identificar los puntos fuertes de la solución que pueden ser replicados en otros contextos y realizar sesiones de retroalimentación con el equipo y los grupos de valor para discutir lo que funcionó y lo que no.

Herramientas sugeridas:

- Reuniones retrospectivas (inspiradas en metodologías ágiles): Espacios de discusión abiertos para que el equipo comparta sus puntos de vista sobre la implementación.
- Encuestas a los grupos de valor y equipos involucrados para obtener una visión amplia de las lecciones aprendidas.
- Diagramas de causa-efecto (Ishikawa o espina de pescado): Para identificar los factores que contribuyeron al éxito o al fracaso parcial de la implementación.

9.5.3. Identificación de mejoras

Consiste en proponer mejoras para optimizar la implementación futura de soluciones, mediante la identificación de las áreas que puedan beneficiarse de mejoras continuas, basadas en la evaluación de los resultados y las lecciones aprendidas, priorizar las mejoras según su impacto y factibilidad de implementación y desarrollar un plan de mejora continua que incluya actividades concretas, responsables y tiempos de ejecución.

Herramientas sugeridas:

- Matriz de priorización: Para evaluar qué mejoras deben implementarse en el corto, mediano y largo plazo, basadas en su impacto y recursos requeridos.
- Ciclo de mejora continua (Ciclo de Deming o PDCA: Plan-Do-Check-Act): Para estructurar un enfoque sistemático y repetible para el ajuste y la mejora de los procesos.

9.5.4. Actualización de procesos y procedimientos

En este paso se deben incorporar las mejoras identificadas en los procesos y procedimientos institucionales, mediante el ajuste y formalización de los procedimientos que tienen relación con los cambios implementados, asegurando

que los equipos responsables estén capacitados y preparados para aplicar los nuevos procedimientos.

Herramientas sugeridas:

- Documentos del Sistema de Gestión Institucional: aplicar formatos para documentar los diferentes tipos documentales en la Unidad; para este caso, solicite apoyo o acompañamiento del proceso de direccionamiento y planeación.

9.5.5. Monitoreo continuo

Asegurar que las mejoras implementadas se mantengan y que el proceso continúe evolucionando, mediante el establecimiento de un sistema de monitoreo para evaluar la implementación de las mejoras a lo largo del tiempo, crear una frecuencia de revisiones periódicas para analizar el rendimiento de los nuevos procedimientos e involucrar a los grupos de valor en la evaluación continua, garantizando que las mejoras sigan alineadas con sus necesidades.

Herramientas sugeridas:

- Tableros de monitoreo en tiempo real: uso de software de seguimiento de proyectos para visualizar el progreso.
- Auditorías internas: revisión periódica de la implementación de las mejoras.

9.5.6. Producto final de la fase

El producto final de esta fase es la implementación efectiva de un sistema de mejora continua dentro de la Unidad, que incluye la documentación formal de las mejoras, la capacitación de los responsables, y la evaluación regular de los procesos ajustados. Este ciclo permite que la innovación no sea un evento aislado, sino un proceso dinámico y recurrente.

9.6. Retroalimentar y socializar

La fase final de la metodología PENSAR, denominada retroalimentar y socializar, tiene como objetivo asegurar que los resultados y las lecciones aprendidas de la implementación de la solución sean comunicados y compartidos con todos los grupos de interés involucrados. Esta etapa es crucial para fomentar un entorno colaborativo, en el cual la retroalimentación constante mejore no solo las soluciones implementadas, sino también el proceso de innovación a largo plazo. A continuación, se detalla el paso a paso para implementar esta fase, junto con las herramientas sugeridas para su desarrollo:

Paso a Paso para Retroalimentar y Socializar:

9.6.1. Recopilación de datos y resultados

Al concluir la implementación de la solución, es necesario reunir toda la información referente a su ejecución: indicadores de desempeño, métricas de éxito, y retroalimentación recogida durante el proceso. Esta recopilación debe ser exhaustiva y organizada para permitir un análisis claro y transparente.

9.6.2.Preparación de informes y presentaciones:

Elaborar un informe detallado que resuma los hallazgos y resultados. Este documento debe ser claro y accesible para todos los actores involucrados, ajustando su nivel de detalle según las necesidades de cada audiencia.

Adicionalmente, es recomendable preparar presentaciones dinámicas que faciliten la socialización de los resultados en diferentes espacios y foros.

Para apoyar la elaboración del informe de resultados del ejercicio de innovación, la Unidad ha diseñado el formato "Registro de ejercicios de innovación", el cual recopila la información clave de cada fase. Además del formato, es posible crear materiales adicionales, como infografías, videos u otros recursos visuales, que permitan una consulta más amigable y atractiva de la información.

9.6.3.Retroalimentación de los grupos de interés:

Organizar reuniones, talleres o sesiones de feedback con los grupos de valor y actores internos, donde se presenten los resultados y las lecciones aprendidas. Es fundamental abrir espacios para escuchar las opiniones y sugerencias de los involucrados, fomentando un diálogo constructivo que pueda enriquecer los futuros proyectos.

9.6.4. Difusión de resultados y mejores prácticas

Compartir los resultados de manera amplia a través de canales de comunicación internos y externos, como boletines, publicaciones en el sitio web o presentaciones en conferencias. Esto no solo permite difundir los aprendizajes, sino también establecer una cultura de transparencia e innovación abierta.

9.6.5. Documentación para futuros proyectos

Asegura que toda la información recolectada y analizada sea documentada adecuadamente para su referencia en futuras iniciativas. Esto ayudará a construir un repositorio de conocimientos que sirva de base para la mejora continua en la entidad.

9.6.6. Producto Final de la Fase

El resultado final de esta fase es un conjunto de informes, presentaciones, y documentos que reflejan los resultados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el futuro. Además, se debe contar con un registro de la retroalimentación recibida por los grupos de interés, lo cual es clave para mantener la mejora continua.

9.6.7.Herramientas sugeridas

- Matriz de lecciones aprendidas: Permite registrar de manera estructurada las lecciones que se derivaron del proyecto, clasificando aspectos positivos y áreas de mejora.
- Formato institucional de registro de ejercicios de innovación.
- Encuestas y cuestionarios de feedback: Herramientas útiles para recoger retroalimentación formal de los grupos de interés después de socializar los resultados.
- Talleres de retroalimentación: Reuniones participativas que permiten un intercambio dinámico de ideas entre los actores involucrados.

Esta fase asegura que la innovación no solo sea efectiva en el corto plazo, sino que se convierta en un proceso continuo de aprendizaje y mejora dentro de la organización.

10. Centro de innovación

El Centro de Innovación de la URF estará integrado dentro del Sistema de Monitoreo de la Gestión Institucional (SMGI), lo que permitirá a todos los servidores acceder fácilmente a la información relacionada con los esfuerzos de innovación. Este centro será un espacio fundamental para la recopilación, organización y difusión de datos vinculados a los proyectos innovadores de la URF.

Una de las principales funciones del Centro será albergar el Banco de Innovación, que consistirá en fichas documentales detalladas de cada proyecto de innovación desarrollado. Estas fichas no solo registrarán los objetivos, resultados y lecciones aprendidas de cada ejercicio, sino que también proporcionarán una base de datos accesible y sistemática que permitirá a los servidores consultar experiencias previas, facilitando el aprendizaje continuo.

Además de las fichas, el Centro de Innovación contará con videos institucionales en los que se destacarán a los servidores que han liderado proyectos innovadores. Estos videos serán herramientas clave para la transferencia de conocimiento, ya que ilustrarán casos de éxito, metodologías aplicadas y lecciones aprendidas. De

esta manera, se promoverá el intercambio de experiencias y se fortalecerá la cultura de innovación y colaboración dentro de la entidad.

El sitio también incluirá infografías dinámicas que explicarán la metodología institucional "PENSAR" y sus distintas fases. Estas infografías guiarán a los servidores a través de todo el proceso de innovación, desde la identificación del problema hasta la implementación de soluciones y la mejora continua, asegurando que cada paso sea comprendido y aplicado correctamente.

Además de facilitar la consulta de información, el Centro de Innovación garantizará la trazabilidad de los proyectos desarrollados, permitiendo un seguimiento detallado de los avances y resultados. Esto asegurará que los recursos y conocimientos generados estén disponibles para todos aquellos interesados en contribuir al proceso de innovación de la URF. Asimismo, promoverá la transparencia y rendición de cuentas, al ofrecer un registro claro y accesible de los esfuerzos innovadores realizados en la institución.

En resumen, el Centro de Innovación de la URF será un recurso integral que impulsará la innovación, proporcionando herramientas clave y accesibles para todos los servidores. A través de la documentación, difusión de experiencias y el fomento de la colaboración, el Centro de Innovación contribuirá al fortalecimiento continuo de la cultura de innovación dentro de la URF.

11. Seguimiento y evaluación

Una vez implementadas las directrices establecidas en el Manual de Innovación, es esencial llevar a cabo un seguimiento continuo. Este seguimiento permite evaluar el grado de apropiación de los temas de innovación dentro de la Unidad, asegurando que los conceptos y prácticas estén siendo adoptados correctamente.

A través de un monitoreo constante, se pueden detectar posibles desviaciones y aplicar las medidas correctivas necesarias de manera oportuna, garantizando que el progreso se mantenga alineado con los objetivos estratégicos institucionales.

Para asegurar una gestión eficaz de todos los temas relacionados con la innovación, las tareas y actividades definidas serán integradas en el plan de acción de cada vigencia, permitiendo su seguimiento y monitoreo dentro del marco de la planeación institucional.

En cuanto a la evaluación, considerando que el liderazgo técnico en la implementación de la innovación recae sobre el proceso de Direccionamiento y Planeación, se llevarán a cabo diagnósticos anuales para determinar el grado de avance en la implementación de la innovación dentro de la Unidad. Estos diagnósticos estarán basados en diversas fuentes, como los resultados de la

medición del desempeño institucional a través del FURAG, la retroalimentación de los servidores y los grupos de valor, así como otras fuentes de información relevantes que contribuyan a identificar el estado de implementación.

Adicionalmente, la evaluación independiente será responsabilidad del proceso de control y evaluación, que, en el marco del Plan Anual de Auditoría de cada vigencia, evaluará el estado de la innovación en la Unidad y detectará oportunidades de mejora adicionales, garantizando una revisión integral y objetiva del proceso de innovación.

12. Documento referente

Tipo	Nombre
Caracterización	Caracterización del proceso de Direccionamiento y Planeación.

13. Datos de elaboración y control de cambios

Control de cambios			
Fecha	**Versión**	**Cód. Solicitud**	**Descripción del cambio**
2024-09-30	1.0	TS-0622	Elaboración del documento.

Elaboración, revisión y aprobación	
Elaboración	
Nombre:	Laura Sofía Forero Herrera
Cargo:	Pasante
Nombre:	Diego Mateo Hernández Espinosa
Cargo:	Pasante
Nombre:	Daissy Tatiana Santos Yate
Cargo:	Profesional especializado
Revisión	
Nombre:	Daissy Tatiana Santos Yate
Cargo:	Profesional especializado
Aprobación	
Nombre:	Paola Patricia Rodriguez
Cargo:	Subdirectora Jurídica y de Gestión Institucional