

Estrategia de innovación

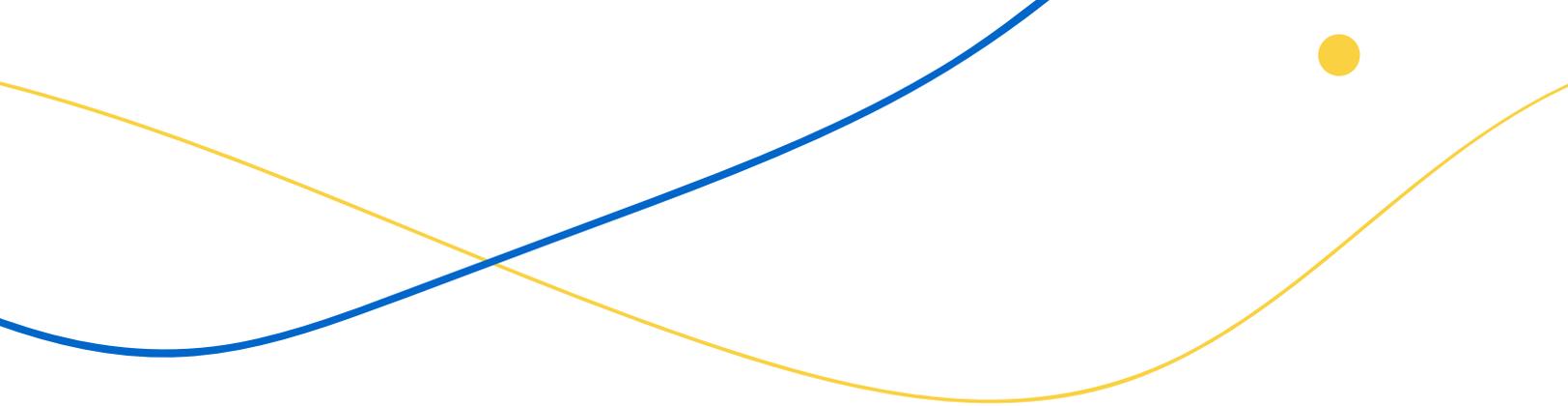


ACI
Medellín

AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN
DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	SOBRE LA ACI MEDELLÍN	4
3.	SOBRE EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN	5
3.1.	Y entonces, ¿qué es innovar?	5
3.2.	La relación entre innovación y la gestión de conocimiento	5
4.	BARRERAS A LA INNOVACION PÚBLICA	7
5.	LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE LA ACI MEDELLÍN	9
5.1.	El año 2020, hito para la innovación en la ACI Medellín	9
5.2.	Por qué innovar en la ACI Medellín	9
5.3.	La alineación estratégica	9
5.4.	Qué significa innovar para la ACI Medellín	10
5.5.	El modelo de innovación en la ACI Medellín	11
5.5.1.	Inputs	11
5.5.2.	Outputs	12
5.5.3.	Fases	12
5.5.4.	Evaluaciones	14
5.5.5.	Componentes transversales	15
	Textos relevantes	19
	Bibliografía	21



1. INTRODUCCIÓN

Hablar de innovación en una organización se ha convertido en un tema relativamente frecuente. Es una especie de tendencia que, frecuentemente, no trasciende de la conversación a la acción.

Cuando se innova desde lo público no estamos hablando mejorar la rentabilidad de un negocio. Estamos hablando de transitar a un mundo más justo poniendo sobre la mesa nuevas formas de hacer las cosas. La ACI Medellín es una entidad pública que está inmersa en los debates locales, nacionales y globales del desarrollo sostenible y que, por tanto, se pregunta cómo puede responder de mejor manera a los retos del desarrollo desde su gestión de cooperación, atracción de inversión y posicionamiento de ciudad.

Esta **Estrategia de Innovación** es un documento práctico construido de manera colectiva para uso de la ACI Medellín, que también puede servir de guía o inspiración a otras instituciones y organizaciones que estén buscando instalar la innovación en su ADN. No es una elaboración teórica sobre la innovación, aunque sí hace referencia a algunas definiciones de organizaciones y personas expertas.



2. SOBRE LA ACI MEDELLÍN

Quién es la Agencia de cooperación e inversión de Medellín y el área metropolitana- ACI Medellín

La ACI Medellín es la agencia que lidera la internacionalización de la ciudad-región a través de la gestión de cooperación; la atracción y retención de inversión; la promoción y el posicionamiento, y el intercambio de conocimiento con el país y el mundo.

La ACI Medellín es una asociación descentralizada de entidades públicas con autonomía técnica y financiera, cuyo presupuesto proviene de la Secretaría de Desarrollo Económico- SDE de Medellín. La Agencia tiene responsabilidades directas en el Plan de desarrollo Municipal y trabaja en asocio con otras entidades del conglomerado público local.

Los miembros de la Junta Directiva de la ACI Medellín son: la Alcaldía de Medellín La Alcaldía de Medellín, Empresas Públicas de Medellín -EPM, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y EMVARIAS. Cuenta con la Dirección Ejecutiva, cuatro procesos (o áreas) misionales (Conocimiento e Innovación, Posicionamiento y Comunicaciones, Gestión de Proyectos y Relaciones Locales e Internacionales) y un proceso administrativo. Sus órganos de decisión son la Asamblea General de Asociados, la Junta Directiva y el Comité Directivo.

Conocer la naturaleza jurídica y la estructura de la ACI Medellín es relevante en tanto permite comprender la manera en la que se desarrollan los procesos, e identificar dónde existen ventanas de oportunidad para innovar.

3. SOBRE EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Innovar se ha “puesto de moda” en las organizaciones e instituciones. Sin embargo, hacer que la innovación realmente suceda implica cambios culturales y procesos sistemáticos asociados a la estrategia de la organización. La innovación siempre tendrá una ventana de oportunidad en momentos de transformación y en contextos que plantean retos estratégicos. Se innova para obtener mejores resultados y responder a retos y contextos complejos, diferentes, o nuevos.

Para innovar es necesario que la organización o institución instale en su ADN la decisión de hacer de la innovación una realidad, y que cree procesos que la faciliten en el corto, mediano y largo plazo. Particularmente en las instituciones públicas, la importancia de la innovación radica en que se generan dinámicas virtuosas que permiten tomar decisiones basadas en evidencia; generar nuevas formas de gestión que respondan a los retos de contexto; agregar valor a los grupos de interés; evitar errores ya cometidos; gestionar los datos de manera eficaz; y fortalecer las capacidades del talento humano.

3.1. Y entonces, ¿qué es innovar?

Quisiéramos comenzar planteando algunas definiciones.

La primera de ellas es una bastante sencilla proveniente de la organización IDEO: “innovar es la *habilidad* de generar y ejecutar nuevas ideas”. IDEO afirma también que la innovación inicia con la *creatividad*, que es fundamental para agregar valor (IDEO, 2021).

Una definición adaptada del Manual de Oslo, ya que éste se enfoca en la innovación empresarial, apunta a que “la innovación es un cambio de características en los bienes o servicios que ofrecemos y en los métodos que usamos para ofrecer esos bienes o servicios”.

El grupo de innovación pública del Departamento Nacional de planeación-DNP define la innovación pú-

blica como aquella “que resuelve problemas públicos. Problemas públicos que son complejos, que tienen un alto grado de incertidumbre y que evidencian que las aproximaciones tradicionales deben replantearse” (DNP, 2021).

Según el documento “Política Pública De Ciencia, Tecnología e Innovación 2019-2038, Política de CT+i Bogotá”, la innovación es “*La creación de valor para la sociedad a partir del conocimiento*” (CONPES- Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital, 2019).

La corporación Ruta N por su parte, entiende la innovación como “la habilidad sistemática y constante que tienen las organizaciones y los territorios, desde su ADN, de generar nuevo valor y transformar sus realidades a partir de promover, apostarle y poner a prueba ideas nuevas para enfrentar de forma novedosa y abierta el que hacer, los problemas y los desafíos de manera alineada con su propósito superior... siempre con una actitud de colaboración abierta” (Ruta N, 2021).

Si observamos cuidadosamente, todas estas definiciones tienen un elemento común: **el cambio**.

Por último, quisiéramos mencionar la **cultura de la innovación** como una variable fundamental. Ésta consiste en trabajar con la mentalidad de las personas para inspirarlas y comprometerlas. Consiste también en generar habilidades que se traduzcan en que la innovación efectivamente suceda. Creemos que si no existe cultura para innovar, la innovación misma no podrá ocurrir.

3.2. La relación entre innovación y gestión de conocimiento

Existe una estrecha relación y de doble vía entre la innovación y la gestión del conocimiento. Gestionar el conocimiento promueve la innovación y, cuando

innovamos, necesariamente estamos creando conocimiento. Dicho de otro modo, “el conocimiento es fuente de innovación y la innovación genera nuevo conocimiento para mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Veamos algunas definiciones que pueden ayudar a comprender mejor esta relación. Nos apoyamos especialmente en las definiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP- por ser la ACI Medellín una entidad pública- sin embargo, animamos a quienes estén leyendo este documento a amplíen su curiosidad alrededor de estos temas:

Conocimiento

- El conocimiento, a diferencia de la información simple, tiene que ver con la acción. Es información que genera cambio propiciando nuevas acciones o incentivando un curso de acción completamente nuevo (Sourcing knowledge for innovation, Nesta, 2010).
- El conocimiento es la suma de datos transformados en información que son generados por las personas de una organización y que a través del aprendizaje se encuentran listos para la solución de problemas” (Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación, Función Pública).

Conocimiento tácito

Conocimiento originado en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y habilidad para proponer soluciones. Es de carácter intangible, de difícil materialización a través de documentos y complejo al momento de comunicarlo a otros (Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación, Función Pública).

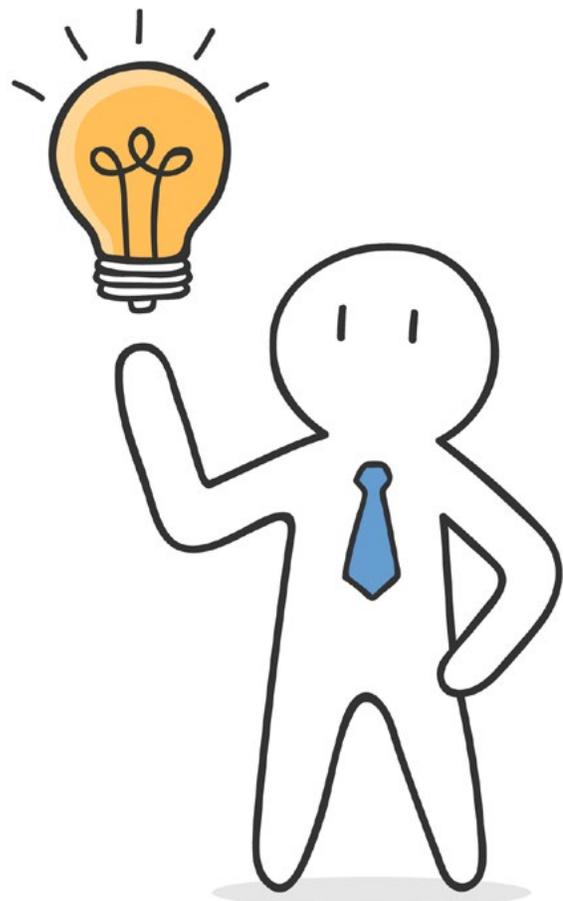
Conocimiento explícito

Conocimiento formal, ordenado, fácil de almacenar y compartir (Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación, Función Pública).

Gestión de conocimiento

Proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, capturar, valorar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento tácito y explícito de las entidades públicas con el fin de fortalecer la gestión, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor (Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación, Función Pública).

Así, cuando el conocimiento fluye adecuadamente en una organización es altamente probable que se generen nuevas ideas, que son el insumo fundamental para innovar y, cuando se innova, estará surgiendo un nuevo conocimiento para la organización convirtiéndose en un círculo virtuoso.



04. Barreras a la Innovación Pública

Antes de adentrarnos en nuestro modelo queremos hablar un poco de los limitantes o barreras para innovar. Creemos que es necesario conocerlas, comprenderlas y trabajar para minimizarlas o eliminarlas.

Barreras culturales

Cuando una organización o institución no genera una cultura par innovar- que incluya el desarrollo de habilidades en los equipos- la innovación difícilmente florece. Comenzamos este aparte sobre barreras a la innovación mencionando la cultura, porque creemos que es el soporte de cualquier cambio que una organización desee emprender, bien sea desde lo misional o desde lo organizacional. Hemos constatado, además, que una organización que innova en lo misional necesariamente deberá innovar en lo operativo.

Cuando en las personas y los equipos de una organización hay resistencia al cambio, temor a equivocarse, temor a proponer, y en general comportamientos y actitudes que no favorecen la innovación, es allí donde es clave emprender la labor de generar no solamente ambientes habilitantes, sino capacidades y habilidades (conocimiento).

Una barrera asociada al a cultura de la innovación tiene que ver con la resistencia a desarrollar proyectos piloto o prototipados, en gran medida porque el error se percibe como altamente riesgoso. Lo paradójico es que cuando se realizan prototipados se puede corregir rápidamente una posible falla en un modelo antes de que sea implementado a gran escala, lo que evitaría, por ejemplo, desperdicio de recursos financieros y humanos. El testeo es realmente la manera de minimizar riesgos, sin embargo, y como lo señala la OCDE “para los gobiernos el riesgo de innovar parece mucho mayor que el riesgo de mantener la forma habitual de operar” (Informe Barreras para innovar 2020, DNP, pág.60).

Barreras asociadas a las estructuras institucionales

La estructura jerárquica y vertical de las instituciones dificulta la innovación. En una organización algo más horizontal, se empiezan a crear los espacios para que las personas puedan proponer y crear, y que se les reconozca por ello.

Otra limitante, asociada a la anterior, tiene que ver con los roles de los equipos y las personas. Es frecuente que los contratos y manuales de funciones impidan que los funcionarios puedan colaborar en proyectos por fuera de sus funciones establecidas, por ello, es clave promover la transversalidad, la colaboración, la cocreación, la interdisciplinariedad y los espacios para que la versatilidad de la habilidades y capacidades estén al servicio de iniciativas específicas.

Al mismo tiempo es frecuente ver cómo la estructura misma de una entidad divide en bloques las competencias entre áreas, así como lo hace entre personas. Esto no es funcional cuando observamos cómo operan los desafíos que enfrentamos. Los problemas o desafíos no se dividen artificialmente, son complejos y obedecen a diversas variables. Es vital comprender las problemáticas mediante la integración horizontal de procesos (o entidades).

Barreras asociadas a los incentivos

Por la naturaleza del servicio público los incentivos económicos son muy complejos de promover. Sin embargo, se debe trabajar en otro tipo de incentivos porque, como se veía mas arriba, para el servidor publico los riesgos asociados a la innovación son mucho mayores que los incentivos.

Esto hace necesaria la identificación e implementación de incentivos no económicos especialmente asociados al reconocimiento; a la posibilidad de crear, de tener un trabajo más creativo, de desplegar habilidades que antes no eran tan valoradas. En suma, incentivos alrededor de agregar valor en el quehacer



habitual. Es habitual pensar que el incentivo económico es más atractivo que el emocional o el intelectual, sin embargo, no necesariamente es así.

Algunos de los posibles incentivos no económicos para fomentar la innovación, involucran la posibilidad de participar en concursos o premios externos, crear un fondo común para la innovación, hacer la innovación una responsabilidad de toda la organización, hacer alianzas para que los servidores adquieran conocimientos y habilidades y se formen en otras instituciones, regiones o países (ESAP, 2019). Incluso trabajar alrededor de la idea de que innovar puede generar un mayor nivel de felicidad en el quehacer diario.

Barreras normativas

Son sumamente frecuentes en lo público y tienen que ver con excesos en regulación, regulación poco flexible, desarticulación con órganos de vigilancia y control o ausencia de unificación normativa o directrices claras al respecto” riesgos (Informe Barreras para innovar 2020, DNP, pág.22).

Es necesario, en cualquier caso, comprender cómo desde la normatividad se obstaculiza la innovación para o solamente minimizar esos obstáculos en legislación asociada a temas específicos. Al mismo tiempo será fundamental desarrollar legislación específica que la promueva. Para que un modelo como el que presentaremos en la siguiente sección, habrá que

trabajar sistemáticamente en minimizar o eliminar esas barreras.



05. La estrategia de innovación de la ACI Medellín

Una estrategia no es otra cosa que “un compromiso con un conjunto de políticas o comportamientos coherentes que se refuerzan mutuamente y que apuntan a lograr un objetivo competitivo específico” (Pisano, 2015).

Sin duda una estrategia de innovación requiere estar engranda con las líneas estratégicas y supone acciones específicas que le den alcance.

En el marco de la gestión de la ACI Medellín la innovación se ha mencionado en el pasado, pero no se ha desarrollado de manera intencionada. En el proceso de recopilación de información se identificó que la Agencia consideraba importante innovar pero que no se desarrollaron acciones, planes o rutas para tal fin.

Al diseñar una estrategia de innovación para la ACI Medellín se busca que, a través de unos conceptos básicos y una ruta, el equipo de la Agencia comprenda, incorpore y conozca cómo se puede innovar desde una organización que no implementa proyectos, sino que gestiona recursos, relaciones y conocimiento.

Desde la ACI Medellín consideramos que los **atributos** de una organización innovadora son: adaptabilidad, determinación, capacidad disruptiva, disposición para aprender, y capacidad de cambiar.

5.1. El año 2020, hito para la innovación en la ACI Medellín

En el año 2020 se inicia un proceso intencionado que buscaba que la ACI Medellín comprendiera por qué era útil y necesario activar la innovación. Para ello, comenzamos por observar la estructura de la organización y propiciar los cambios necesarios que favorecieran el proceso.

Por ello, en el año 2020 nos propusimos transformar el proceso de Gestión de Conocimiento convirtiéndolo en el proceso de Conocimiento e Innovación, pensando en que sería el catalizador de la innovación.

Una vez el proceso de **Conocimiento e Innovación** existió formalmente, quisimos contarle al equipo de la ACI Medellín por qué realizamos este cambio. Para ello, invitamos a un espacio interno de conocimiento a dos personas expertas quienes resaltaron la importancia de las novedades que la ACI Medellín estaba incorporando en su estructura.

Además de contar con un nuevo proceso de Conocimiento e innovación, creamos un equipo líder para la innovación al que llamamos el **grupo motor para la innovación**, que es el responsable de impulsar esta estrategia.

Por último, nos propusimos que la innovación se configurara como un tema estratégico y lo logramos. Nuestra planificación y estrategia 2021-2023 creó un objetivo centrado en el conocimiento y la innovación.

5.2. Por qué innovar en la ACI Medellín

Porque nos impulsa a hacernos preguntas que nos sacan de la rutina y porque nos hemos dado cuenta de que los contextos globales, locales y organizacionales nos plantean desafíos enormes: la cooperación internacional se está transformando; la inversión demanda nuevos principios en el marco del desarrollo sostenible; nuevas herramientas de financiamiento al desarrollo emergen; el manejo eficiente de los datos se hace cada vez más necesario; vínculos entre la cooperación y la inversión comienzan a surgir, y nuestros clientes nos demandan una gestión cada vez más sofisticada que apunte a **generarles valor**.

5.3. La alineación estratégica

En el marco de la planificación de la estrategia 2020-2023, creamos un un objetivo estratégico que sería la base para el desarrollo de la innovación. En total se definieron 5 objetivos estratégicos así:

OE1 de Gestión de Cooperación

OE2 de Atracción y Retención de Inversión

OE3 de Posicionamiento y Comunicaciones
OE4 de Conocimiento e Innovación
OE5 de Gestión Interna

El objetivo estratégico de Conocimiento e innovación busca “agregar valor a través del conocimiento para innovar y hacer más eficiente la gestión”. Justamente dentro de este objetivo estratégico se desplegaron algunas de las siguientes acciones:

Objetivo estratégico 4: Conocimiento e Innovación

- Desarrollar la línea de productos de conocimiento de uso interno y acceso público.
- Diseñar y poner en marcha el modelo de innovación de la Agencia.
- Consolidar la estrategia de gestión de datos e información (DatAci).
- Desarrollo de un pipeline de retos de innovación para la Agencia.
- Desarrollo de un pipeline de soluciones a los retos identificados.
- Formulación de soluciones a esos retos.
- Desarrollo de acciones de cultura de la innovación.

Como se ve en el cuadro, este objetivo estratégico despliega una serie de actividades asociadas a la generación de conocimiento y desarrollo de la innovación.

Con el pipeline de retos y soluciones que se comenzará a construir durante el 2022, se implementarán acciones innovadoras que busquen impactar los 5 objetivos estratégicos de la entidad. Ya desde el año 2020, la ACI Medellín había identificado un tema de alta importancia para trabajar en el contexto de la innovación a través del siguiente reto:

¿Cómo podemos transformar la gestión de datos en la ACI Medellín apuntando a un sistema auto gestionado basado en tecnología, que optimice los tiempos, evite reprocesos y errores y fortalezca la toma de decisiones basada en datos?

Se comenzó entonces a desarrollar la solución acorde con el problema planteado para llegar a lo que hoy conocemos como DataCI.

DataCI busca agregar valor al trabajo que desarrolla la ACI Medellín, a través de la implementación de un modelo de gestión de datos.

5.4. Qué significa innovar para la ACI Medellín

Comenzamos por hacernos preguntas como:

- ¿Se puede innovar en una entidad que no desarrolla proyectos sino que gestiona relaciones?
- ¿Es posible innovar en la gestión de cooperación y en la atracción de inversión?
- ¿Dónde están las mayores ventanas de oportunidad para innovar?
- ¿Es innovar comprender cómo pueden mejorar las relaciones con sus clientes internos y externos haciendo uso de herramientas novedosas?
- ¿Cuándo la ACI Medellín innova a quién impacta?
- ¿Innovar en la ACI Medellín significa abrir nuevos frentes de trabajo además de la cooperación y la inversión?
- ¿Debemos innovar para que la ACI sea sostenible? ¿Cómo?
- ¿Es todo lo anterior?

En la ACI Medellín innovar comienza por **hacerse muchas preguntas** y conversar en equipo para resolverlas. Haciéndonos todas estas preguntas y de la mano con el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-CTA, creamos la siguiente definición:

Innovar en la ACI Medellín consiste en desarrollar y adaptar servicios, experiencias, procesos y herramientas que agreguen valor a nuestras partes interesadas en su proceso de internacionalización, y que respondan a los retos del desarrollo sostenible.

A través de la innovación queremos agregar valor en lo misional y en lo operativo.

5.5. El modelo de innovación en la ACI Medellín

Nuestra propuesta presenta un modelo compuesto por cuatro (4) fases, cuatro (4) puntos de evaluación y dos (2) componentes transversales. Al final del proceso, los inputs se convertirán en outputs que se convertirán en productos de innovación.

Si bien es importante contar con este modelo, es frecuente que el proceso innovador no sea secuencial o que surta absolutamente todas las etapas.

Veamos a continuación cada uno de los componentes del modelo:



5.5.1. Inputs

Los inputs son tal vez uno de los elementos más importantes del modelo de innovación porque son quienes dan vida al mismo. Los inputs pueden surgir desde las necesidades o planes de la dirección ejecutiva. Así mismo, desde una constante lectura del entorno, la actualización o mejora de productos o servicios que actualmente la agencia ofrece, las necesidades manifiestas de las partes interesadas y, por último, de las mismas iniciativas internas. Es aquí cuando dichos inputs se convierten en retos de innovación.

Dada la importancia de los retos en el modelo de

innovación es pertinente aprender a definirlo, ya que, si este está mal definido, podría afectar el resultado final y la ruta del trabajo que queremos emprender. Para esto, se muestra a continuación la taxonomía de como formular un reto de innovación.

Para definir un reto de innovación se debe abordar desde dos frentes:

El primero hace referencia a la situación específica que queremos emprender o cambiar. Comenzamos haciéndonos la pregunta: **¿Cómo podemos?**, luego añadimos un verbo en infinitivo que determinará la acción concreta que deseamos hacer, seguido un tema u objetivo que se convierte eje central de la solución al reto y, por último, añadimos características posi-

vas, las cuales, se convertirán en atributos reconocibles de nuestra solución.

El segundo frente hace referencia a quien está dirigida, logrando inspirar y dotar de sentido a la solución que pretendemos emprender. Para definirlo, añadi-

mos a nuestra construcción de reto la palabra “**Para**” seguido de los usuarios que son el público objetivo de la solución. Luego, añadimos un verbo y un propósito inspirador. Veamos un ejemplo a continuación .

Metodología de formulación de retos



Cabe resaltar que los retos de innovación tienen un ámbito de aplicación. Estos deben estar dirigidos a la mejora o a la implementación de nuevos servicios de cara a la gestión de recursos de cooperación y atracción de inversión extranjera directa que otorgan una ventaja o diferenciación. Así mismo, los retos pueden responder a la mejora de procesos, a la solución de problemáticas, mitigación de riesgos o amenazas externas para la agencia.

5.5.2. Outputs

Son los servicios o productos de resultantes de la aplicación del modelo de innovación. Para que estos sean exitosos, dichas soluciones deben responder a necesidades latentes, la solución de problemas u ofrecen una ventaja o diferenciación a la agencia.

5.5.3. Fases

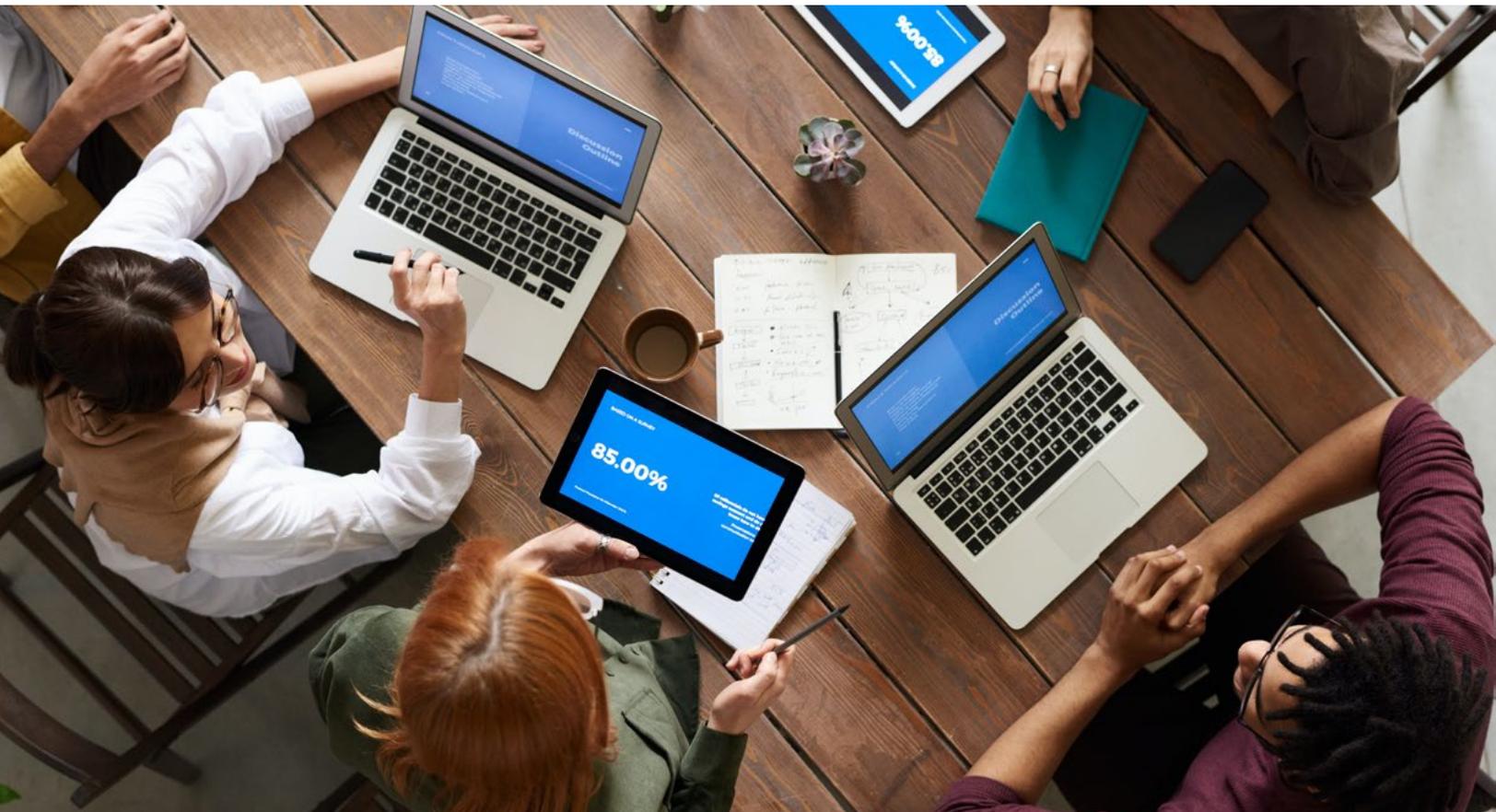
En este apartado se describen las fases por las cuales los retos de innovación pasan hasta convertirse en un producto final u Output.

Fase 1: Ideación

La Ideación es el proceso por el cual se formulan una serie de alternativas encaminadas a resolver el reto planteado.

La ideación consiste en dar forma a un concepto que es el punto de partida para un proyecto. En la formulación de proyectos, el proceso de ideación busca romper el statu quo y generar ideas realmente nuevas, busca olvidar lo que se conoce, no copiar a la competencia y crear nuevas formas de generar valor.

Para la generación de ideas existen diferentes herramientas y metodologías que se pueden aplicar



en esta fase. A continuación, se muestran las más utilizadas:

- **SCAMPER:** Esta metodología favorece la generación de ideas contestando un listado preestablecido de siete (7) preguntas que se aplican a el producto, proceso o servicio que se busca mejorar o cambiar. Se comienza con: ¿Qué se puede? S: sustituir, C: combinar, A: adaptar, M: modificar/magnificar, P: proponer otros usos, E: eliminar, R: reordenar). Es útil para abrir la mente a nuevas formas y enfocar nuestra capacidad creativa.
- **Tormenta de ideas (Brainstorming):** Es una técnica de creatividad que fomenta la generación de ideas sobre un tema o problema determinado. El Brainstorming funciona mejor si el grupo de personas es variado. Lo ideal es que los participantes pertenezcan a varias dependencias de la organización y que tengan diferentes antecedentes profesionales. Funciona, estableciendo un tiempo límite para la generación de ideas, luego se hace una revisión de las ideas propuestas y se seleccionan aquellas que en consenso consideren más pertinentes para resolver el problema o reto en cuestión.

Independientemente de la metodología utilizada, al final de esta fase se tendrá como resultado un banco de ideas que serán el insumo principal para la segun-

da fase del modelo de innovación.

Fase 2: Estructuración

Una vez que tenemos un banco de ideas, es pertinente pasar de estas a diseñar soluciones en forma de proyectos. En este punto, se deben seleccionar las ideas que mejor resuelven la problemática o reto mediante la aplicación de los criterios de la evaluación N° 2 del modelo de innovación.

Cuando la idea está seleccionada se debe transformar en un proyecto de innovación. Para esto es pertinente plantear los elementos básicos que debe contener la formulación de un proyecto:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Actividades
- Productos/entregables
- Responsable
- Cronograma
- Presupuesto

Luego de la formulación del proyecto de innovación, este entraría a la fase de ejecución, siempre y cuando el proyecto haya cumplido con los criterios de evaluación N° 3 del modelo de innovación de la ACI Medellín.

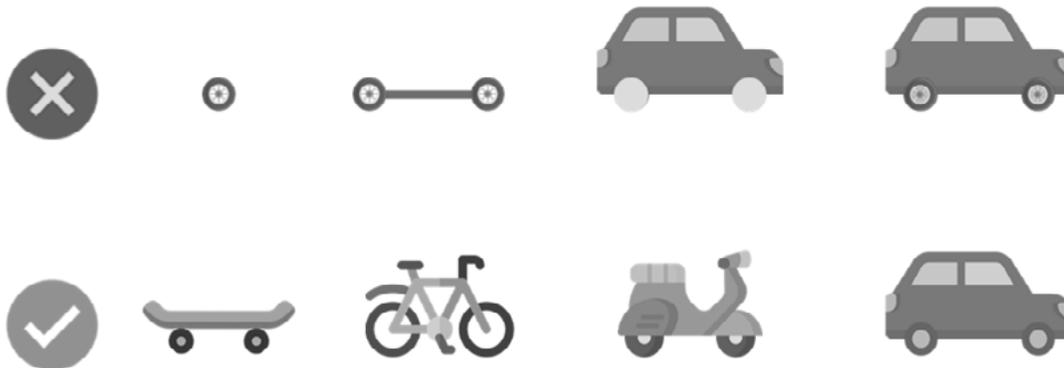
Fase 3: Desarrollo y Pilotaje

En esta etapa se lleva a cabo la conceptualización, diseño y desarrollo de la solución al reto planteado. En este punto es importante traer el término de Producto Mínimo Viable - PMV, que se refiere al prototipo inicial del producto o servicio, con unas funciones mínimas que permitan presentarlo a los usuarios potenciales y comprobar su interés por el mismo. Es, por tanto, una versión parcial que sirve para recopilar información relevante sobre el diseño, funcionalidad y/o grado de

aceptación.

El producto mínimo viable no busca tener la solución sofisticada si no por el contrario ofrecer una solución inmediata, aunque esta no sea la óptima, en la medida en que dicha solución se utilice, esta se hará más y más sofisticada con el tiempo.

En la siguiente imagen se ilustra el principio del PMV para resolver el reto de movilidad, indicando que es y que no es un PMV.



En esta etapa se hace imperativo valorar los resultados de la solución. Tras lanzar el producto mínimo viable se debe buscar retroalimentación con los usuarios para elegir las características del producto que funcionan mejor. Si la retroalimentación es positiva, se podría continuar con el proyecto. Si no es así, tendrás que modificar lo que no funciona. Todo esto es lo que conocemos como la iteración

Después que se tiene un prototipo probado y funcional, es necesario aplicar los criterios de evaluación N°4 del modelo de innovación de la ACI Medellín para continuar con la cuarta fase del modelo.

Fase 4: Puesta en marcha

En esta fase se hacen los ajustes necesarios para que

la solución sea usada por los usuarios finales para los cuales fue diseñada.

5.5.4. Evaluaciones

Evaluación 1: el primer punto de evaluación del modelo de innovación se efectúa una vez se cuente con un listado de retos de innovación plenamente identificados y redactados. En este punto será el comité directivo en cabeza de la dirección ejecutiva de la ACI Medellín quien(es) decidirán sobre cuál o cuáles retos de innovación se deberán abordar o desarrollar teniendo en cuenta las prioridades de la agencia.

Evaluación 2: El segundo punto de evaluación se aplica a las ideas o soluciones propuestas en la etapa de ideación. En este punto el grupo motor de innovación

deberá llegar a un consenso sobre cual idea es con la que se continua en la etapa de estructuración.

Evaluación 3: El tercer punto de evaluación se aplica una vez se cuenta con la formulación del proyecto de innovación. En esta etapa el proyecto de innovación debe contar con una factibilidad positiva en los siguientes puntos:

- **Técnica:** Capacidad interna o externa para desarrollar la solución
- **Económica- Presupuestal:** Que exista una asignación presupuestal suficiente que permita el desarrollo y la implementación de la solución.
- **Legal y normativa:** Que no exista ningún impedimento de carácter jurídico-legal para implementar la solución.

Evaluación 4: El cuarto y último punto de evaluación se aplica una vez a través de encuesta a los usuarios potenciales de la solución. Dado a que cada proyecto de innovación es único, aquí los criterios de evaluación de la solución son diferentes. Lo que se debe buscar en este punto de evaluación es corregir defectos que la solución pueda tener y buscar una valoración positiva del mismo.

5.5.5. Componentes transversales

La cultura de la innovación

La cultura de la innovación es necesaria para innovar y la innovación nace en aquellas culturas organizacionales abiertas, ágiles, con espacio para compartir ideas, con interés por el conocimiento teórico y experiencia.

En la ACI Medellín creemos que:

La cultura de la innovación sostiene la innovación misma.

La cultura de la innovación consiste en instalar en el ADN de la ACI Medellín una nueva forma de pensar y hacer las cosas, a través de un proceso sostenido de pedagogía, generación y divulgación de conocimiento; desarrollo de habilidades y destrezas para la inno-

vación; la difusión creativa de su funcionalidad y el enaltecimiento.

Nuestra cultura de la innovación se debe concentrar en:

- Incentivar la generación de ideas.
- Generar conocimiento y pedagogía.
- Compartir aprendizajes y conocimiento derivados de los procesos o acciones novedosas.
- Desarrollar habilidades para la innovación en los equipos como la curiosidad, la observación, la creatividad, la colaboración, el optimismo, el espíritu intraemprendedor, la baja aversión al riesgo, el pensamiento crítico, la empatía, el liderazgo horizontal, la experimentación sin miedo al fracaso, y por supuesto la comunicación creativa.



- Identificar herramientas que estimulen la innovación e implementarlas (esto va desde un espacio físico para generar ideas hasta una ruta de divulgación sistemática y altamente creativa).
- Incentivar la audacia.

Hoy, con una alineación estratégica en marcha, las acciones en cultura de la innovación serán la piedra angular de la implementación de la estrategia y lo que garantizará que en la ACI Medellín se instale un ADN para la innovación.

La gestión del conocimiento

Este componente transversal es vital para el proceso de innovación.

Para la ACI Medellín el conocimiento es la sumatoria de datos e información que al ser objeto de un proceso analítico se convierten en aprendizaje para una organización. En la ACI Medellín creemos que el conocimiento proviene de diversas fuentes:

- De las personas, sus conocimientos, experiencias y habilidades. Este tipo de conocimiento se conoce como **tácito** o implícito.
- Del conocimiento ya creado por otros o teórico si se quiere, conocido como conocimiento **explícito**.
- De la experiencia misma de una organización: sus aprendizajes, fracasos y practica exitosas.
- De la experiencia de otras organizaciones aliadas.
- Del entorno natural: el planeta ofrece un vasto conocimiento que debemos aprender a detectar y utilizar, y que no necesariamente está organizado como conocimiento explícito o teórico.

Como mencionábamos más arriba, el conocimiento y la innovación están íntimamente ligados: a partir del conocimiento puedo generar innovación y la innovación, por definición, produce conocimiento. Organizarlo y ponerlo al servicio de una organización y sus procesos, y de los grupos de interesados es lo que se conoce como gestión de conocimiento. En palabras de la Función Pública, “la política de gestión del

conocimiento y la innovación invita a las entidades a implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, valorar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación, y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

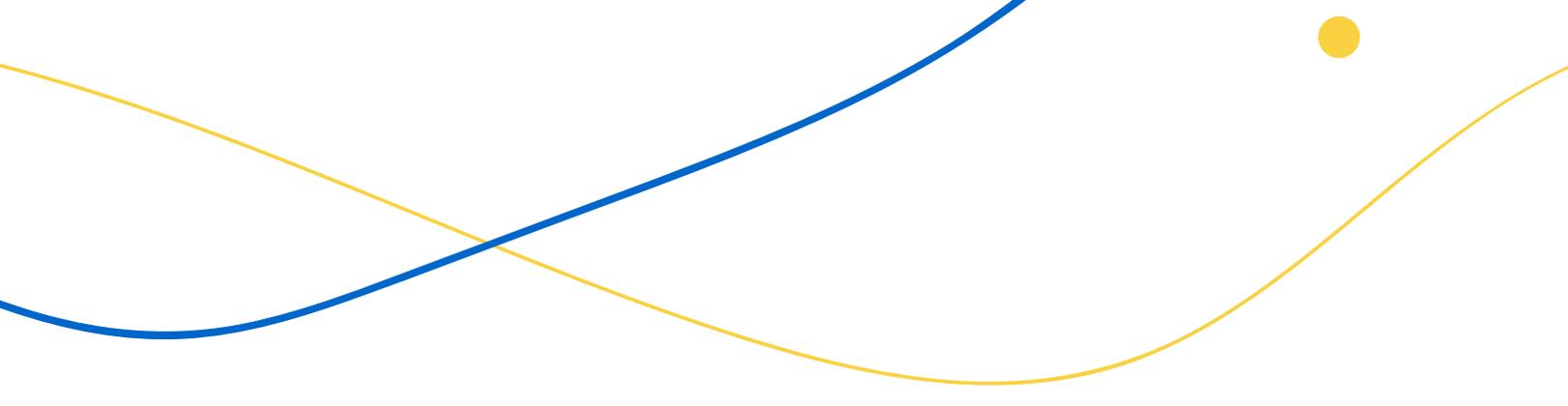
En la era de la cuarta revolución industrial la información y el conocimiento son los activos más valorados. Para el caso de una entidad pública como la ACI Medellín creemos que el conocimiento se gestiona para:

- Impulsar la innovación: generar acciones novedosas que le den una nueva dimensión a la gestión.
- Promover la generación de más y mejor conocimiento: aprender de los fracasos y de las practicas exitosas.
- Evitar la fuga del capital intelectual.
- Fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Tomar decisiones basadas en evidencia.
- Auto gestionar los datos de manera más eficiente haciendo uso de la tecnología.
- Fomentar el trabajo horizontal.
- Evitar repetir errores y generar reprocesos.
- Generar procesos de apropiación del mismo.

La comunicación y la divulgación

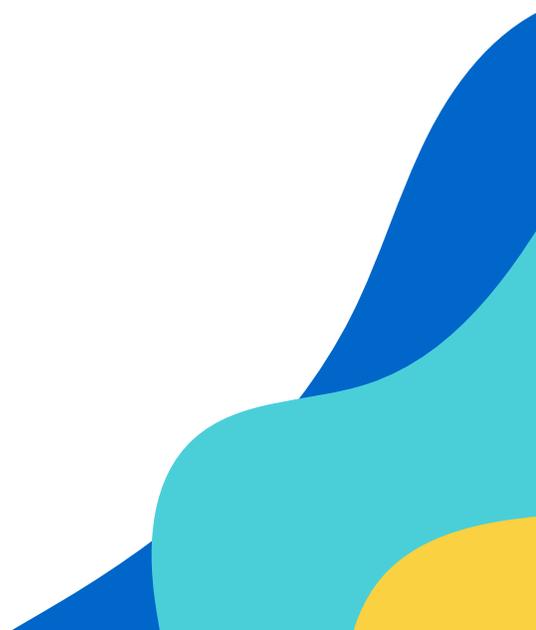
Mantener un proceso novedoso, estratégico y sistemático para comunicar cómo avanza la innovación en la organización es vital y, de igual modo, divulgar a un público más amplio lo que la ACI Medellín ha venido desarrollando motivará al equipo.

Creemos que cada una de las personas que hace parte del equipo motor de innovación de la ACI Medellín es multiplicadora de las victorias, los fracasos y los aprendizajes del proceso: cada persona es un agente natural para comunicar. De la mano con esto, diseñar



una serie de acciones simples pero contundentes permitirá a la ACI Medellín contar con una irrigación permanente de innovación en su sistema. El trabajo con el apoyo de las personas responsables de la comunicación en la ACI Medellín será vital, y además pondrá a prueba nuestra creatividad y capacidad de transmitir lo que estamos haciendo de una forma que, en sí misma, se entienda novedosa.

Esperamos que este documento sea útil para el equipo de la ACI Medellín y para otros equipos que deseen inspirarse en él.



iSeguimos !

Documento desarrollado por el proceso de conocimiento e innovación de la ACI Medellín de la mano del equipo motor de innovación.

Textos Relevantes

A continuación, se mencionan algunos textos y documentos de interés sobre los temas abordados en el documento:

Innovación pública:

Acevedo, S., & Assen, N. (2016). Innovando para una mejor: La gestión a contribución de los laboratorios de innovación pública. BID. [[clic](#)]

Christiansen, J., & Guillot Landecker, J. (2018). Una search-up gubernamental: La trayectoria del Equipo de innovación pública de Colombia. [[clic](#)]

DNP, publicaciones sobre innovación pública [[clic](#)]

- Principios de innovación pública en Colombia
- Diagnóstico y recomendaciones para fortalecer el espacio GovTech en el ecosistema de innovación pública colombiano (2019).
- Diagnóstico del ecosistema de innovación pública colombiano y recomendaciones para potenciar la estrategia de innovación pública de Colombia (2019).
- Documento de análisis de información: Mapeo de iniciativas de innovación pública (2020).
- Informe de barreras a la innovación pública (2020).
- Documento de análisis de resultados: Mapeo de equipos e iniciativas de innovación pública (2021)
- Documento de análisis de información: Mapeo de iniciativas de innovación pública (2020).

DNP, Embajada de Canadá, Informe de Barreras a la innovación pública. [[clic](#)]

Mulgan, G. (2014). Innovation in the Public Sector: How Can Public Organisations Better Create, Improve and Adapt? In Nesta. [[clic](#)]

Nesta (2014) Innovation in the Public Sector: How can public organizations better create improve and addapt

Nesta (2014) i-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world. [[clic](#)]

OCDE. (2015). The Innovation Imperative in the Public Sector. In The Innovation Imperative in the Public Sector. [[clic](#)]

Innovación social

Bekkers, V., Tummers, L., & Voorberg, W. (2013). From public innovation to social innovation in the public sector: a literature review of relevant drivers and barriers. EGPA 2013 Conference, 320090(320090), 1–38. [[clic](#)]

Nesta (2008), Social Innovation: New approaches to transforming public services. [[clic](#)]

Nesta (2019), 3 pioneering ideas to make digital social innovation flourish. [[clic](#)]

Nesta (2019), Digital Social Innovation Ideas Bank. [[clic](#)]

Regional, D. G., & Policy, U. (2013). Guide to social innovation. Brussels: European Commission

UNIMINUTO (2016), Innovación Social en Latinoamérica (2016) Editor: Dmitri Domanski, Nicolás Monge, Germán Quitiaquez, Daniel Rocha <https://bit.ly/3sxFcDj>

Innovación abierta:

Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. R and D Management, 40(3), 213–221

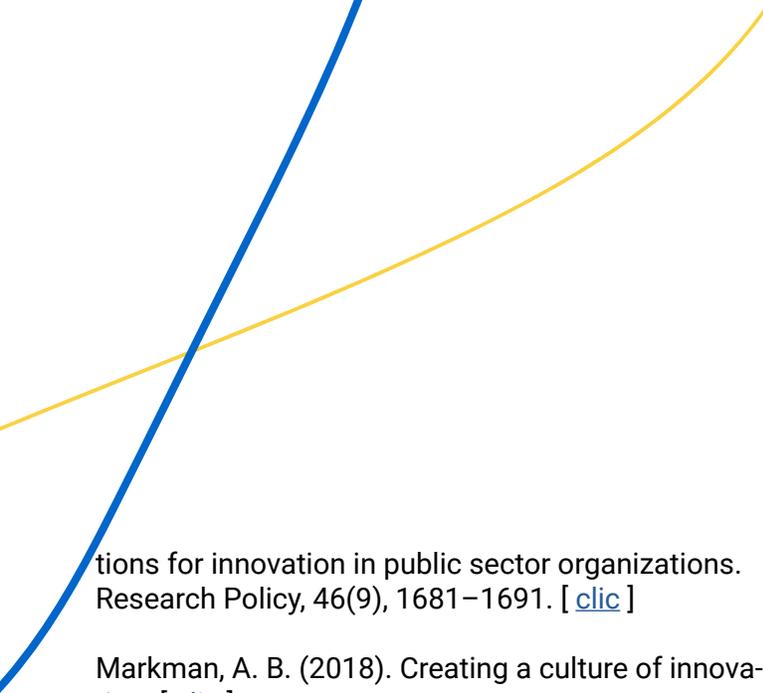
Socialab, Innovación abierta: una metodología para crear valor público y privado. [[clic](#)]

Harvard Business Review (2020), Why Now Is the Time for “Open Innovation” [[clic](#)]

Barbara Bigliardi, Giovanna Ferraro, Serena Filippelli, Francesco Galati. European Journal of Innovation Management (2020) The past, present and future of open innovation. [[clic](#)]

Cultura de la innovación

Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Condi-



tions for innovation in public sector organizations. Research Policy, 46(9), 1681–1691. [[clíc](#)]

Markman, A. B. (2018). Creating a culture of innovation. [[clíc](#)]

Métodos y metodologías para la innovación

Design thinking. D.school Stanford University. (2018). Design Thinking Bootleg. [[clíc](#)]

IDEO. (2019). Design Thinking Defined. [[clíc](#)]

Rizzo, F., Deserti, A., & Cobanli, O. (2018). Introducing Design Thinking in Social Innovation and in the Public Sector: a design based learning framework. European Public & Social Innovation Review, 2(1), 1–17

Métodos ágiles:

Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. Procedia Computer Science, 138, 621–629.

Economía del comportamiento

The Behavioural Insights Team. (2010). The Behavioural Economy. [[clíc](#)]

Harvard (2016). Behavioral Economics and Public Policy. [[clíc](#)]

Bibliografía

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión - MIPG. Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Abecé de la integración de la gestión del conocimiento y la innovación.

DNP, Embajada de Canadá. Informe de barreras a la innovación pública, Grupo de innovación pública del DNP. 2020.

DNP. (1 de Diciembre de 2021). DNP- Grupo Modernización del Estado. [[clic](#)]

IDEO. (1 de Diciembre de 2021). Ideou- Innovation. [[clic](#)]
Nesta, Sourcing knowledge for innovation, The international dimension. Mayo 2010.

Ruta N. (1 de Diciembre de 2021). Ruta N Medellín - Gran Parte. [[clic](#)]

OECD, Manual de Oslo. Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica, 1997.

Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review.

CONPES- Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital. (2019). Política pública de ciencia, tecnología e innovación 2019-2038. Bogotá.

ESAP. (Septiembre de 2019). Innovación en el sector público-Unidad didáctica Gestión de la Cultura de la Innovación. . Bogotá.



AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN
DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA

Creamos lazos con el mundo para el desarrollo