

Gobierno Abierto e Innovación: La alcaldía Local de Usme como estudio de caso

Sergio Ernesto Velandia Tovar

Luis Miguel Cabrera González

Asesor

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

Facultad de Pregrado - Administración Pública

Opción de Grado - Monografía

Bogotá DC. 2022.

Resumen

En el panorama actual de la Gestión Pública del Distrito Capital, el Gobierno Abierto y la Innovación se han planteado como el eje principal de la actuación administrativa y de la gobernabilidad y gobernanza de la ciudad. En materia de GA, la Secretaría Distrital de Gobierno hizo la presentación, en el mes de mayo, de GoLAB, laboratorio distrital en el tema, que se propone como articulador de la gestión pública descentralizada del sector. Adicionalmente, en Bogotá se cuenta con distintos laboratorios de innovación como IBO, SubaLAB, TeusaLAB y UsmeInnova.

Este último, creado en el año 2021 a partir de la directiva 005 del 2020, en la cual se genera una integración del modelo de Gobierno Abierto para todas las entidades del distrito, esta da paso a la creación de la oficina de Gobierno Abierto e Innovación de la Alcaldía Local de Usme donde se genera un espacio en el cual convergen la articulación institucional, la generación de buenas prácticas, la proximidad con las organizaciones sociales y comunitarias para el desarrollo a nivel distrital desde el cambio y la transformación.

Por ello, el presente documento aborda la gestión adelantada por el laboratorio de la localidad de Usme, la posible incidencia de este modelo de gobernanza en los diferentes espacios de participación ciudadana de la localidad y su importancia en materia de modernización organizacional, proyectando nuevos ejes de trabajo colaborativo entre la institución y la ciudadanía desde la inteligencia colectiva y la innovación.

Palabras clave: Estado, Distrito, Instituciones Públicas, Problemas Públicos, Gobierno Abierto, Innovación, Modernización, Gestión Pública, Participación Ciudadana, Transformación Inteligente.

Abstract

In the current panorama of Public Management of the Capital District, Open Government and Innovation have been proposed as the main axis of administrative action and of governance and governance of the city. In the area of GA, the District Government Secretariat presented GoLAB, a district laboratory on the subject, in May, which is proposed as a coordinator of the decentralized public management of the sector. Additionally, in Bogotá there are several innovation laboratories such as IBO, SubaLAB, TeusaLAB and UsmeInnova.

The latter, created in 2021 from the directive 005 of 2020, in which an integration of the Open Government model is generated for all the entities of the district, this gives way to the creation of the office of Open Government and Innovation of the Local Mayor of Usme where a space is generated in which the institutional articulation, the generation of good practices, the proximity with the social and community organizations for the development at the district level since the change and the transformation.

Therefore, this document addresses the management advanced by the laboratory of the town of Usme, the possible impact of this model of governance in the different spaces of citizen participation of the town and its importance in organizational modernization, projecting new axes of collaborative work between the institution and the citizenry from collective intelligence and innovation.

Keywords: State, District, Public Institutions, Public Problems, Open Government, Innovation, Modernization, Public Management, Citizen Participation, Intelligent Transformation.



Tabla de Contenido

1. Tema de Investigación	6
2. Introducción.....	9
3. Justificación	10
4. Planteamiento del problema.....	12
5. Objetivos	17
5.1. Objetivo General	17
5.2. Objetivos Específicos.....	17
6. Marco Conceptual.....	18
7. Capítulo 1: Una contextualización del Gobierno Abierto y su aplicación en el ámbito local	25
8. Capítulo 2: Participación Ciudadana y buenas prácticas de Gobierno Abierto e Innovación en el nivel local.....	38
8.1. Alfabetización Digital como esperanza para la participación ciudadana en el nivel local...44	
8.2. Visibilizar los liderazgos sociales una forma de representación y reconocimiento local.....45	
8.3. Enseñar a las personas les permite participar (COPACOS).....46	
9. Capítulo 3: Gestión Pública y Modernización: Impactos en el Nivel Local	48
9.1. Transformación Digital.....52	
9.2. Cultura del dato, decisiones basadas en la evidencia	54
9.3. Cultura de la iteración y pensamiento disruptivo	55
9.4. Gestión del conocimiento	56
9.5. Comunicación estratégica.....58	
9.6. Impacto en el nivel local y la organización 4.0.....60	
10. Capítulo 4: Practicas y procesos para lograr la inteligencia colectiva en la gestión local.....	62
11. Capitulo 5: La innovación publica y su influencia en el mejoramiento de la gestión administrativa y social de la Alcaldía Local de Usme.....	66
12. Conclusiones	70
13. Referencias.....	72

Lista de Tablas

Tabla 1:Tipos de Espacios de Participación en la Localidad de Usme.....	42
Tabla 2: Espacios de Participación clasificados por Sector Poblacional.....	43

Lista de Figuras

Figura 1: Evolución del concepto de Gobierno en Línea al Gobierno Digital	26
Figura 2: Problemáticas Identificadas en Materia de Infraestructura	31
Figura 3: Problemáticas Identificadas en Materia Ambiental.....	32
Figura 4: Problemáticas Identificadas en Materia Étnica	33
Figura 5: Problemáticas Identificadas en Materia de Género	34
Figura 6: Problemáticas Identificadas en Materia de Productividad	35
Figura 7: Problemáticas Identificadas en Materia Cultural	35

Tema de Investigación

El Gobierno Abierto (GA) y la Innovación Pública (IP) se han fundamentado como enfoques que permiten construir y transformar las organizaciones públicas, con el fin de hacerlas democráticas, transparentes, resilientes, incidentes y transformativas. La gestión pública enfrenta constantes cambios, presentados desde la sociedad hacia el gobierno y viceversa, debido al proceso de legitimación y aceptación ciudadana. Ante ello, el desarrollo y evolución de los procesos organizacionales requieren promover capacidades de adecuación y/o adaptación casi que inmediatas para la sostenibilidad de la toma de decisiones (Ardila et al. 2021. p.1).

Si bien, se habla del GA desde 2011, con la apertura de datos realizada por el expresidente de EE. UU, Barack Obama, el primer registro en materia data de mucho tiempo atrás. La publicación de expedientes del gobierno británico al público general, en la década de 1970, aunque no fuera una ejecución de GA, presenta los primeros esbozos de uno de sus pilares fundamentales, la transparencia. Desde entonces, se ha venido implementando de diferentes formas la estrategia de apertura de los Estados, que en el caso de Colombia tuvo lugar con la adopción del Gobierno en Línea (GEL).

Para hablar de GEL, es necesario precisar que este difiere del GA, pues el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) puede producir mayor desigualdad en materia de participación, de estratos socioeconómicos, y educación. También es posible identificar factores dispares como el alfabetismo tecnológico, con un importante componente generacional, incrementado por las capacidades económicas y culturales de cada individuo. Con ello en mente, la apertura de los gobiernos y el acercamiento con la ciudadanía tienen relación con las necesidades actuales de la Administración Pública colombiana, en cuanto a que facilita los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

Aunado a la afirmación anterior, se resalta no solo una mejora en la transparencia Estatal, sino la repercusión en la reducción de las desigualdades sociales y la primacía del interés general, principio constitucional indiscutible del Estado. De manera adicional, como lo señalan Ardila et al (2021):

innovar en el Estado incluye, pero no abarca solamente, el aumento de la productividad y la generación de valor económico. Es inclusive más, pues la innovación en el sector público busca la generación de “valor público”, a través de la exploración, donde asimilar los retos como los de crear mejores bienes y servicios, relaciones más estrechas y homogéneas con la ciudadanía, una inclusión de derechos para el cumplimiento de necesidades, el cierre de brechas de desigualdad, el cuidado del medio ambiente, y la masificación de buenas prácticas para contrarrestar a la corrupción (p.1).

Esto hace necesario contemplar, en el componente de Desarrollo social de la planeación, la adopción de metodologías nuevas, espacios de alfabetización para la comunidad, y la implementación de buenas prácticas institucionales dirigidas a la ciudadanía. Permiten, como lo expresa la Carta Iberoamericana de Innovación (2020), “el éxito en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte a soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas nuevos y tradicionales que mantiene la ciudadanía y la sociedad” (p.8).

Es entonces que, para los diferentes niveles de gobierno, sea necesario fomentar la innovación pública, en la búsqueda de construir gobiernos más efectivos y resilientes, cuyas propuestas de políticas puedan tener mayor impacto. Adicional a ello se destaca la posibilidad de redefinir prioridades a la luz de las necesidades de la ciudadanía, generando legitimidad y mayor valor público.



Es de señalar, que la innovación pública se convierte en una ventana de oportunidad para entender los problemas públicos y a los ciudadanos de manera diferente, incorporando no solo un enfoque centrado en el usuario, sino haciéndolo partícipe de los procesos de diseño de soluciones. Lo anterior entendido como una propuesta inicial en la que se incluyen herramientas y metodologías, centradas en una gobernanza colaborativa y la transformación inteligente de manera colectiva.



Introducción

A raíz de la pandemia del SARS-CoV-2, la sociedad colombiana se ha visto en la necesidad no solo de conseguir una reactivación y un “retorno a la normalidad”, sino de consolidar una transformación del pensamiento tanto de la población como de aquellos encargados de la administración pública. Es así, que los procesos de participación y la consolidación de un gobierno abierto y transparente se hacen necesarios para afrontar todos los retos propios de la vida diaria de la sociedad bogotana del siglo XXI.

Este documento aborda la participación, colaboración, inteligencia colectiva, el Gobierno Abierto y la innovación, como pilares del desarrollo y proyecto de ciudad que se tiene de Bogotá. Específicamente, se plantea una relación entre la gestión de la alcaldía local de Usme, y la consolidación de un modelo de Gobierno Abierto en el Distrito Capital de la mano de la adopción de buenas prácticas y la transformación de la mentalidad de toda la ciudadanía como eje fundamental de la colaboración, la innovación y el cambio transformador en el nivel local.

Justificación

El Gobierno Abierto y la innovación en los procesos estatales se articulan de manera proactiva con la participación ciudadana, ya que de allí se configuran las herramientas necesarias para implementar y desarrollar una gestión pública que logre redefinir el papel que deben jugar los Estados del siglo XXI, esto con el fin de comprender mejor la relación entre los actores que se involucren. Es por ello, por lo que los enfoques de Gobierno Abierto y la Innovación Pública no solo permiten la modernización, sino a su vez involucran la necesidad de combinar la creatividad, el pensamiento ágil, el cambio cultural rodeado de herramientas y mecanismos que logren la transformación digital con transparencia, colaboración y participación para incrementar el valor público.

La localidad de Usme, en la alcaldía local, cuenta con una oficina de Gobierno Abierto y uno de los laboratorios de innovación más recientemente constituidos a nivel distrital, datado del año 2021. El hecho de que tenga equipos de trabajo que se centran específicamente en acercar al gobierno y la ciudadanía, y que sea uno de los referentes de actual surgimiento, hace que sea interesante revisar los procesos que se llevan a cabo con el fin de reducir la brecha tradicional y burocráticamente establecida entre Estado y Sociedad.

En este ámbito es necesario indicar que existe un compendio de ejes que son claves para entender a mayor claridad lo que se propone, por ejemplo, la inserción de la tecnología mejora las relaciones al interior de las entidades y su forma de relacionarse con la ciudadanía facilitando servicios, es así como la tecnología en la gestión de lo público permite abrir canales de participación ciudadana, transparencia y colaboración, propios del GA.

A su vez, la participación ciudadana se ha convertido en uno de los ejes fundamentales para el desarrollo democrático a nivel local, ya que esta permite escenarios de toma de decisiones, co – gestión y acercamiento entre la institucionalidad y la ciudadanía, permitiendo la colaboración entre actores, además de generar alianzas y derivados de ellas ecosistemas integrados a la actuación y resolución de las problemáticas públicas.

Por su parte, la innovación se hace fundamental en la medida que esta involucra aspectos como la creatividad y la adopción de nuevas formas de abordar los retos públicos, enseñando a las personas a crear con su entorno soluciones que estén desde el imaginario común, apoyado desde la tecnología o desde las secuencias rutinarias de los usuarios.

Planteamiento del problema

El Gobierno Abierto y la Innovación Pública son paradigmas administrativos (Oszlak, 2013) que permiten lograr gobiernos más efectivos, eficientes y abiertos, para el beneficio de los ciudadanos. Un Gobierno Abierto se caracteriza por ser transparente y promover participación y esquemas de colaboración, con el fin de mejorar la calidad de los bienes, servicios y productos públicos (CEPAL, 2021). Lo anterior, se liga a las bases de la formulación del Plan Distrital de Desarrollo 2020 – 2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI”, donde se consigna en el propósito 5 construir “Bogotá - Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente”.

La afirmación anterior se ve relacionada con la necesidad de

“consolidar escenarios de articulación con la región y entre actores públicos y privados en relación a objetivos comunes, y a resaltar el papel de la participación ciudadana en la construcción de agendas públicas para la priorización de temas y la toma de decisiones de ciudad” (Veeduría Distrital, 2020, p.470).

Lo anterior, involucra un reconocimiento al compromiso que tiene la ciudad con la implementación de medidas que garanticen la participación ciudadana, la rendición de cuentas y la transparencia. También se tiene la necesidad de avanzar cada vez más escalonados en la medida en que exista una capacidad institucional con mayor compromiso hacia adoptar las diferentes tendencias existentes en la administración pública. De allí depende, la mejora continua y la creación de un valor público institucional y social que involucre mayores resultados e impactos en la calidad de vida de la población capitalina.

Es de mencionar, que a nivel distrital existen bajos niveles de acceso a la información, lo cual genera desconfianza en la institucionalidad y repercute en una baja participación e

incidencia de la ciudadanía en temas esenciales para el desarrollo de las comunidades. A lo anterior se liga la rendición de cuentas como mecanismo de control político, tanto por parte de las entidades como de la misma ciudadanía. Ello se ve limitado en muchas ocasiones debido a la imposibilidad de conocer todos los procesos, decisiones y actividades que toma la administración pública, sea de forma conjunta o como unidades de gestión independientes.

Ahora bien, es importante señalar que, si bien la innovación pública se ha tomado como un ejercicio con mayor interés, este debe aún posicionarse dentro de las entidades distritales tal y como se señala en las bases del Plan Distrital de Desarrollo. Esto a razón de que aún se necesitan integrar y desarrollar los siguientes elementos:

- ✓ Capacidad institucional: entendida como el compromiso e inversión de las entidades con la innovación en el sector.
- ✓ Procesos y actividades: siendo el desarrollo de procesos y actividades para identificar retos e ideas que involucren a servidores de entidades públicas y a ciudadanos.
- ✓ Resultados: definidos como las innovaciones implementadas y servidores públicos formados en materia.
- ✓ Gestión del conocimiento: es la documentación de las entidades sobre sus acciones, especialmente las lecciones aprendidas y buenas prácticas ejecutadas (Veeduría Distrital, 2020. p.506).

Por su parte, se vuelve necesario involucrar a la innovación pública dentro de la modernización del Estado y de las organizaciones públicas ya que esta se convierte en una ventana de oportunidad para entender los problemas públicos y a los ciudadanos de manera diferente. Ello incorporando no solo un enfoque centrado en el usuario, sino haciéndolo participe

de los procesos de diseño de soluciones, como una propuesta inicial en la que se incluyen herramientas y metodologías al alcance de todos los participantes.

Lo anterior se explica con la importancia de la innovación pública, enfocada en combinar la creatividad y la colaboración, para entender los desafíos de la administración pública y generar nuevas soluciones. Todo esto, acompañado de una constante exploración de los métodos, metodologías y herramientas para enfrentar la complejidad a través de medios más eficientes y participativos que los que tradicionalmente se desarrollan.

Ello permite visualizar cual es el propósito y ámbito de contribución, por lo que las entidades del distrito se encuentran enfocadas en la identificación de retos o áreas de oportunidad, ya sea que provengan de la ciudadanía o de los servidores públicos. Algunas entidades las que adoptaron la innovación como parte de su diario vivir en la consecución de las acciones y prácticas. Otras se encuentran en puntos medianamente operables y de bajas condiciones de gestión para adoptar la innovación dentro de sus acciones para el mejoramiento de las buenas prácticas, la modernización de la gestión y la construcción colectiva.

Es decir, las entidades distritales se encuentran en las etapas de crear procesos y actividades, identificar retos, diseñar y generar ideas con ciudadanos y servidores públicos construyendo prototipos. Estos se implementan y validan con sus usuarios que de manera reciproca permiten la participación dentro de la gestión pública aportando a la valoración de lo público.

Esto implica que, la gestión pública distrital tiene grandes retos para la promoción del Gobierno Abierto y la Innovación en el sector público, pues estos paradigmas necesitan ambientes de participación en los que se pueda fomentar una ciudadanía activa que esté en

capacidad de proponer nuevas ideas para lograr incidencia en la toma de decisiones de política pública.

Es por ello por lo que, dentro de las consideraciones dadas con anterioridad, es de señalar que para la administración distrital se convirtió en una necesidad de promover y adaptar el Gobierno Abierto y la Innovación mediante la implementación de un modelo de gobernanza pública inteligente y el impulso de un gran cambio cultural reflejado en la integridad institucional y el empoderamiento ciudadano a gran escala, tal y como lo señala la Directiva 005 de 2020.

Usme se encuentra como una de las localidades con entornos de mayor ruralidad, algo más del 80%, este aspecto implica que muchas de las zonas no cuentan con acceso a internet o con una conectividad estable. Lo anterior dificulta los procesos de interacción, integración y legitimación de las acciones con las diferentes comunidades y la institucionalidad. A su vez, dentro de las diferentes unidades de gestión pública en la Alcaldía Local de Usme, se requiere una mejora constante y continua para la aceptación del cambio desde la adaptación de herramientas y metodologías que faciliten la gestión.

Por ello, y teniendo en cuenta el estado actual en el que se encuentra el Gobierno Abierto y la Innovación en la localidad, tiene lugar preguntarse *¿cómo se ha implementado y desarrollado el proceso, en la medida en que se busque la transformación digital, el reconocimiento de la participación ciudadana y la inteligencia colectiva para el cambio y la mejora de las condiciones iniciales propias del Gobierno Abierto y la Innovación?*

Adicional a lo anterior, la localidad cuenta con más de 50 espacios oficiales de participación, sin contar aquellos que no se tengan oficializados, lo cual supone una participación ciudadana bastante activa en la localidad. Teniendo ambos puntos anteriormente planteados,

mayoría rural del territorio, y amplia participación, se convierte en un punto bastante importante de análisis e intervención. El problema, entonces, se presenta en relación con la transparencia, coproducción, colaboración, participación y mejora de las prácticas administrativas. Todo ello se presenta en pro de las garantías de parte de la institucionalidad en una de las localidades con población reducida, amplia voluntad de participación ciudadana y ambientes de mejora constante.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los procesos y prácticas de Gobierno Abierto e Innovación que se llevan a cabo dentro de la alcaldía local de Usme como unidad de gestión, y dentro de los diferentes espacios de participación. Ello articulando las reflexiones acerca de la modernización de la gestión pública, en el marco de la reducción de brechas y la transformación efectiva (inteligencia colectiva) de los diferentes espacios de intervención.

Objetivos Específicos

1. Establecer qué procesos y prácticas de Gobierno Abierto se llevan a cabo dentro de la Alcaldía Local de Usme.
2. Evaluar los diferentes espacios de participación ciudadana en los que tiene incidencia la Alcaldía Local de Usme desde la adopción de buenas prácticas.
3. Determinar cómo la gestión de la Alcaldía Local de Usme impacta en la modernización de la gestión pública.
4. Analizar cómo las diferentes prácticas y procesos que son llevados a cabo por parte de la alcaldía local permiten una inteligencia colectiva.
5. Examinar como la innovación publica se ve materializada en las prácticas administrativas y sociales adelantadas por la Alcaldía Local de Usme.

Marco Conceptual

A lo largo del presente documento se tratarán diferentes temas relacionados tanto al Gobierno Abierto, en adelante GA, como a la Innovación, por eso se han tomado los siguientes conceptos, y se presentan a continuación para que el lector tenga claridad y comprenda de mejor manera a qué se hace referencia:

- **Administración Pública:**

Según el INSEE de Francia, la administración pública se puede definir como aquel conjunto de unidades institucionales cuya función principal está en producir bienes y servicios no mercantiles, y efectuar operaciones de redistribución de ingresos y de riquezas nacionales.

Por otra parte, según un concepto de la sala de consulta del Consejo de Estado, archivo C.E. 792 de 1996, la administración pública puede hacer parte de la Rama Ejecutiva del Poder Público y este se encuentra inmersa en fomentar una relación estrecha entre el gobierno y la ciudadanía, desde actuaciones que generen satisfacción a problemáticas de interés colectivo.

la definición del objeto o tema, para luego describir sus características, funciones e indicar las partes que lo componen

- **Modernización del Estado:**

Cuando se habla de modernización del Estado este proceso implica una serie de modificaciones en aspectos presupuestarios, distribución de tareas, nuevas formas de trabajo, nuevas estructuras organizacionales, adopción de nuevas prácticas e incluso incentivar al camino para mejores escenarios en la gestión, así mismo cuenta con la finalidad de obtener resultados eficaces y

eficientes, satisfaciendo las necesidades de la población generando la acreditación de valor público.

- **Gobierno Abierto:**

Desde las concepciones dadas por la CEPAL (2020) el Gobierno Abierto es concebido como un conjunto de políticas y estrategias en materia de transparencia, acceso a la información pública, rendición de cuentas e integridad que intenta responder a múltiples y variadas demandas ciudadanas en contextos de cambios políticos, sociales y económicos. Así mismo, la participación ciudadana abre nuevos espacios para el involucramiento de la ciudadanía a los asuntos públicos, el proceso de toma de decisiones, la formulación e implementación de políticas públicas para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.

- **Participación:**

La participación, para promover el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la formulación de las políticas públicas y facilitar el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, ideas y experiencia de los ciudadanos, creando nuevos espacios de encuentro y diálogo que favorezcan el protagonismo, implicación y deliberación de los ciudadanos en los asuntos públicos. (CEPAL, 2020)

- **Transparencia:**

La transparencia como uno de los pilares del Gobierno Abierto supone proporcionar información sobre lo que está haciendo el gobierno, poner a disposición sus fuentes y bases de datos, y publicar los planes de actuación, por los que puede ser considerado responsable frente a la

sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas ante la ciudadanía y un permanente control social. (CEPAL, 2020)

- **Colaboración:**

La colaboración, que significa comprometer e implicar a los ciudadanos, y demás agentes sociales, en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas públicos, aprovechando el potencial y energías disponibles en vastos sectores de la sociedad. Ello supone la colaboración, cooperación y el trabajo coordinado, no sólo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones, organizaciones de la sociedad civil y demás actores, y permite el esfuerzo conjunto dentro de las propias administraciones, entre ellas y sus funcionarios transversalmente. (CEPAL, 2020)

- **Gobierno en Línea, Gobierno Electrónico y Gobierno Digital**

El Gobierno en Línea fue una estrategia definida por el Gobierno Nacional de Colombia, mediante el Decreto 1151 de 2008, que pretendió lograr un salto en la inclusión social y en la competitividad del país a través de la apropiación y el uso adecuado de las TIC.

Lo anterior, permitió que la estrategia contribuyera a mejorar la eficiencia y transparencia del Estado Colombiano a través de la construcción gradual de un gobierno electrónico en el que se aplicaran las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de brindar mejores servicios al ciudadano e incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

Por su parte, el se constituye actualmente como el motor de la transformación digital del Estado, permitiendo que las entidades públicas sean más eficientes para atender las necesidades y problemáticas de los ciudadanos y que éstos sean los protagonistas en los procesos de cambio a

través del uso y apropiación de las tecnologías digitales. (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2021)

- **Innovación Pública:**

El equipo de Modernización del Estado del Departamento Nacional de Planeación – DNP concibe la innovación pública como una combinación de creatividad y colaboración para entender desafíos públicos complejos y construir nuevas respuestas ante ellos para generar valor público a través de medios más eficientes y participativos que los tradicionales (EIP, 2019) (DNP, 2019).

- **Laboratorios de Innovación:**

Los laboratorios de innovación son espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, ya sea este institucional o social, modernizando la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión en otras áreas del Gobierno sea este de cualquier nivel.

Estos a su vez, tienen en cuenta una serie de momentos a la hora de ser constituidos e implementados, pues los laboratorios de innovación, al ser unidades pequeñas y dinámicas, con relativa independencia evalúan los riesgos, la necesidad y el impacto que pueden generar a la hora de entregar productos, bienes y servicios.

Así mismo, se integran las perspectivas de los usuarios, visto en los laboratorios con el uso de diferentes metodologías, enfoques y modelos de organización para acompañar a otras áreas de la administración pública en la innovación de servicios públicos. Sin embargo, cualquiera de las herramientas que se utilicen deben orientarse a entender las necesidades de las personas que se beneficiarán de dicho servicio, producto o bien final. A su vez, los profesionales

que integran estos espacios son aquellos con experiencia multidisciplinaria, que permite ampliar el panorama y la comprensión de las problemáticas, y sus roles frente a los mismos.

Finalmente, dichos laboratorios abren espacios de colaboración y co-creación, pues una vez se tiene una visión holística de los problemas, involucran a diferentes actores en el diseño y formulación de políticas públicas. Ello acercando a las diferentes áreas gubernamentales a mejorar sus prácticas en medio de la creatividad y la buena gestión. (Paonessa, 2017)

- **Cambio Cultural:**

El cambio cultural, teniendo en cuenta lo mencionado por el DAFP (2018), supone cambios o transformaciones en “ciertos comportamientos individuales y colectivos que riñen fuertemente con la vida social, por medio de la regulación ciudadana, de la capacitación de funcionarios, y del rediseño de algunos espacios o contextos de interacción”.

- **Buenas Prácticas:**

En relación los diferentes conceptos y enfoques aquí abordados una Buena Práctica puede ser entendida como una experiencia que ha tenido resultados positivos, permitiendo una eficiencia en determinados ámbitos, y aportando en materia de solución o regulación de ciertas situaciones conflictivas o problemáticas que tienen lugar las acciones diarias del trabajo de las personas en diferentes campos, y cuya experiencia puede servir como ejemplo para ser implementada en otras entidades u organizaciones. Dicho lo anterior, una buena práctica debe cumplir con algunos requisitos como lo son:

- ✓ Resultado valioso para el Usuario
- ✓ Sencilla y Simple.
- ✓ Respuesta a una situación que es necesario modificar o mejorar.



- ✓ Es pertinente y adecuada al contexto en que se implementa
- ✓ Es sostenible en el tiempo
- ✓ Es Innovadora
- ✓ Considera elementos de evaluación de resultados y/o retroalimentación

Así pues, es posible definir las buenas prácticas como las acciones correctas que permiten hacer las cosas de la mejor manera posible.

- **Transformación digital**

Al ser un concepto en tendencia, se tiene multiplicidad de autores que definen este concepto.

Para efectos del presente documento es posible afirmar que se hace referencia al

proceso de cambio de una organización o la sociedad habilitado por innovaciones y desarrollos de las tecnologías de información y comunicaciones. Incluye la habilidad de adoptar tecnologías rápidamente e incidir en elementos sociales y técnicos de los modelos de negocio, procesos, productos y estructura organizacional (Bockshecker et al, citados por Delgado-Fernández. 2020. p. 11).

- **Inteligencia Colectiva:**

En la literatura, el concepto de inteligencia colectiva es explicado por Ramio (2021), como el resultado de la colaboración de un grupo de individuos, en relación con tres aspectos fundamentales:

- ✓ Saber: El conocimiento individual de los sujetos
- ✓ Querer: Entendido como la motivación de los miembros del colectivo
- ✓ Poder: Relacionado con los resultados obtenidos de los procesos adelantados por los individuos, específicamente en la capacidad innovadora de estos

- **Gestión del Conocimiento:**

La definición del concepto se presenta en el artículo 17 de la carta iberoamericana de innovación en la gestión pública, donde el CLAD (2020) menciona que

Consiste en la gestión de las operaciones que son básicas para producir un conocimiento válido, accionable y productivo. Por tanto, dirige y gestiona las operaciones de recopilación, clasificación, almacenamiento y procesamiento de los datos y la conversión de los datos en información relevante para los gobiernos y los ciudadanos”

Con ello en mente, es posible decir que la gestión del conocimiento, para el presente caso, consiste en la producción y comunicación de este, entre distintos sistemas de accionar organizacional, para generar valor público, social e institucional.

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG:**

Es el modelo estándar de gestión para todas las entidades públicas del Estado Colombiano.

Adoptado en el 2017, el MIPG articula los sistemas de gestión y control interno en un total, a la fecha, de 7 dimensiones, que a su vez se subdividen en 17 políticas.

Capítulo 1: Una contextualización del Gobierno Abierto y su aplicación en el ámbito local

Este capítulo presenta una contextualización del Gobierno Abierto (GA) en el distrito capital, su surgimiento, la importancia de este, y cómo se ha visto su materialización al interior de la Alcaldía Local de Usme. Adicionalmente, se muestran algunas prácticas adelantadas en materia por la institución, para posteriormente abordar las acciones concretas ejecutadas en capítulos siguientes.

Como primera medida, y para comprender mejor el panorama, es necesario identificar cuál ha sido la evolución de los diferentes conceptos que se asocian a las formas de gobernar en las sociedades del siglo XXI. Para ello, es necesario reconocer que dichos conceptos, materializados también en estrategias, parten de la idea de que es necesario un involucramiento de la ciudadanía en forma de participación de la gestión pública.

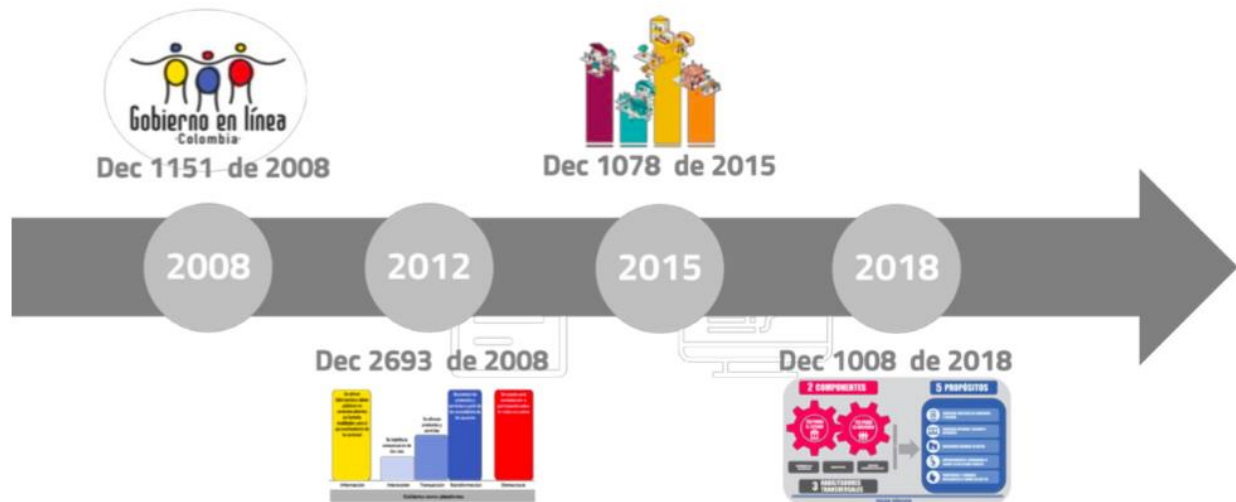
Como parte de las estrategias implementadas por el Estado colombiano para la consecución de un GA, y de sus pilares, en el año 2008 se adopta la estrategia de Gobierno En Línea (GEL), cuyos lineamientos están dados por el decreto 1151. Dicha norma, establece que

El objetivo es contribuir con la construcción de un Estado más eficiente, más transparente y participativo, y que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas, a través del aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Art. 2).

Lo anterior, a pesar de la diferenciación existente entre GA y GEL, se puede tener en cuenta como parte de la implementación de un GA en la medida en que se plantea un “aprovechamiento de las TIC”, y una apertura a la información y la transparencia, y no una migración completa a entornos

virtuales. La evolución, entonces, del concepto de GEL, es presentada por MinTIC en el Manual de Gobierno Digital a partir de la siguiente imagen:

Figura 1: Evolución del concepto de Gobierno en Línea al Gobierno Digital



Fuente: Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Manual de Gobierno Digital. p.12. Disponible en: <https://cutt.ly/MJPJJH9>

Es posible ver, en una comparativa entre el decreto 1151 de 2008 y el 2693 de 2012, que, si bien no existe una transformación del concepto, se agregan términos como: 1) Construcción Colectiva; 2) Innovación; 3) Neutralidad Tecnológica; y 4) Confianza y Seguridad. Ello permite evidenciar una tendencia incremental en la cantidad de elementos estratégicos para el desarrollo del GEL, y a su vez, de escenarios de acción pública.

El cambio conceptual, de GEL a Gobierno Digital (GD), se da como tal con el Decreto Único Reglamentario del sector TIC, 1078 de 2015, que en el artículo 2.2.9.1.1.3 plantea los principios de la política de GD conforme a la normativa vigente. Por último, el decreto 1008 de 2018 plantea, en su artículo 1, la “Subrogación de las disposiciones en materia de la Estrategia de Gobierno en Línea”, lo cual presenta así una finalización del concepto en la realidad pública

colombiana. Con ello en mente, se puede afirmar que cada concepto, más que relacionarse con un paradigma o una categoría teórica, lo hace con un modelo de gestión y actuación en los procesos de gobierno y administración, con enfoque hacia las ciudadanías.

Teniendo la contextualización anterior, y habiendo hecho una revisión de la normativa, se puede recalcar que el GD, y todos los conceptos relacionados, no han supuesto la migración definitiva a medios digitales o electrónicos. Por el contrario, el uso de medios digitales y la accesibilidad a la información han hecho posibles un incremento en la transparencia y en las posibilidades de participación ciudadana, así como la comunicación y los procesos de control. No obstante, se hace necesario adelantar, tanto colaboración y alfabetización digital con la ciudadanía, como capacitación a los servidores públicos en estrategias de diálogo y comunicación asertiva.

Esto último, entendiendo que, en ciudades como Bogotá, existe una brecha en las habilidades tecnológicas bastante considerable, no solo entre los diferentes estratos sociales, sino que ello se ve incrementado adicionalmente por la brecha generacional. Así pues, es necesario contemplar dichos procesos en pro de consolidar transparencia y participación democrática e igualitaria, en lugar de generar inequidad, desigualdad y segregación entre los ciudadanos.

Como se ha mencionado con anterioridad, las oficinas de Gobierno Abierto (GA) de las diferentes alcaldías locales de la ciudad fueron creadas a raíz de la directiva distrital 005 de 2020, que establece las directrices en materia de GA para Bogotá. Si bien el documento no menciona la necesidad de oficinas de GA, sí se recalca el compromiso de la administración con la consolidación de un gobierno transparente y la transformación colectiva, desde un enfoque de gobernanza.

Así las cosas, y teniendo conocimiento del contexto administrativo público actual, es posible decir que el GA se ha venido consolidando como una nueva forma de gobernar en los

países de la región. Lo anterior, se liga a la necesidad de generar un marco de gobernanza pública y de arquitectura estatal con mejores definiciones que garanticen como lo indica el objetivo de desarrollo 16 la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitando el acceso a la justicia para todos y creando instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles de gobierno. (ONU, 2016).

Es así como, se hacen necesario pensar en cómo los desafíos de la gestión pública están inmersos en la eficacia, responsabilidad, la participación garantizando la construcción de sociedades más prósperas, equitativas y justas. Esto implica como lo menciona la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016):

una mayor interacción entre Estado y sociedad, basado en la confianza, a través de gobiernos transparentes que rindan cuentas, que promuevan espacios de participación ciudadana efectiva y que colaboren, de manera regular y significativa, para avanzar hacia las metas de equidad, de superación de la desigualdad y alcanzar la justicia social, con la promesa permanente de un Estado al servicio del bien común y de la ciudadanía. (pág. 2).

Lo anterior supone entonces que el GA desde sus componentes acompañado de la innovación supone, como lo indica el CLAD (2016) una “transición institucional sin precedentes en la búsqueda de nuevos modelos de gobernanza, fundados en la recuperación de la confianza y legitimidad de la acción pública, y buscando contar con la ciudadanía como centro y protagonista de su propio desarrollo”. Es en este punto, donde es necesario pensar que el GA en todos sus componentes tiene un alcance político, administrativo y de defensa de derechos en materia de decisiones públicas.

Adicionalmente, el GA usa las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) como parte de las transformaciones para el cierre de brechas y la creación de mayores espacios de participación dentro de espacios de deliberación pública informada. Además, este se compone de medir la gestión desde la rendición de cuentas, la responsabilidad y el control social efectivo; de un proceso más sustantivo de diálogo, consenso y construcción entre Estado, sociedad civil, sector privado y otros actores del desarrollo. En definitiva, el GA lleva en su base un cambio cultural, una nueva forma de gobernar: por, para y con la ciudadanía.

El GA en el nivel nacional y distrital ha rendido avances importantes, en la medida en que este se ha venido acompañado de una serie de exigencias en la manera en cómo se hacen los procesos de gestión y dentro de ello la generación de un mejoramiento constante a la prestación de los servicios públicos. Ello desde el uso de herramientas tecnológicas con plataformas únicas de atención y servicio al ciudadano, la simplificación de trámites y procedimientos y la puesta en marcha de portales de transparencia y datos abiertos, así como nuevas herramientas para el trabajo colaborativo con actores de la sociedad civil.

La directiva 005 se da para el año 2020, con el surgimiento de la pandemia del SARS-CoV-2, y en el marco de la necesidad de transformar la gestión pública para poder afrontar las problemáticas sociales y lograr una superación de los efectos recesivos en la economía. Es entonces, que las oficinas de GA y los laboratorios de innovación cobran importancia en el cambio de mentalidad frente a lo que se pensaba era la participación ciudadana. Gracias a dicha intervención, se deja de lado la concepción de que atacar a la institucionalidad es participar, y se enfoca, por el contrario, en la construcción colaborativa de herramientas y metodologías, así como metas de impacto institucional y social.

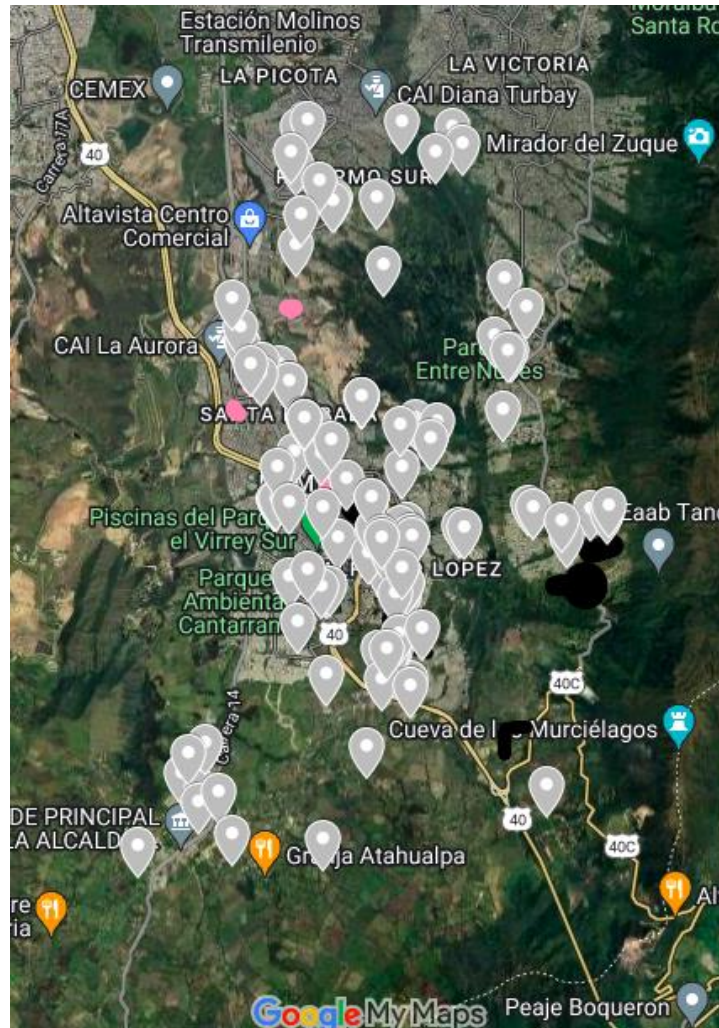
En materia de implementación del GA en Bogotá, es posible decir que, si bien la gestión de la alcaldía mayor y sus diferentes secretarías plantean y permiten la materialización de muchos temas en la ciudad, son las alcaldías locales las que ejecutan el gobierno de todo el territorio. Es dicha gestión local, producto de la descentralización administrativa, la que hace posible la colaboración y el trabajo conjunto del que se ha hablado con anterioridad, con la implementación de planes, programas y proyectos, así como la articulación de la acción distrital.

En este orden de ideas, la alcaldía local de Usme es tomada como ejemplo de buenas prácticas y del GA, entre otros factores, por contar con un porcentaje de ruralidad de alrededor del 83% del territorio. Pues, gestionar una localidad con dichas dimensiones, permite lograr una cooperación y un acercamiento entre administración y ciudadanía, haciendo que Usme sea tenido en cuenta como foco estratégico de gobernabilidad y gobernanza a nivel distrital.

Entre los productos de GA e Innovación, es posible destacar un proceso de acupuntura social, en que se realizó la identificación geográfica de alrededor de 984 problemáticas de toda la localidad. Este se dio en el marco de los encuentros ciudadanos realizados en el año 2020, haciendo parte de los procesos de toma de decisiones en el nivel local, para ampliar la oferta institucional y lograr atender las problemáticas de mayor interés para la comunidad. Así pues, es válido presentar los resultados y las ubicaciones de varias de las problemáticas, debido a las implicaciones que ello tiene para la localidad y el distrito.

Este proceso cobra relevancia en el marco de la colaboración entre Estado y sociedad, y la transformación de la mentalidad de la ciudadanía, pues permite una validación de las problemáticas e influye en la percepción de interés institucional en el bienestar general.

Figura 2: Problemáticas Identificadas en Materia de Infraestructura



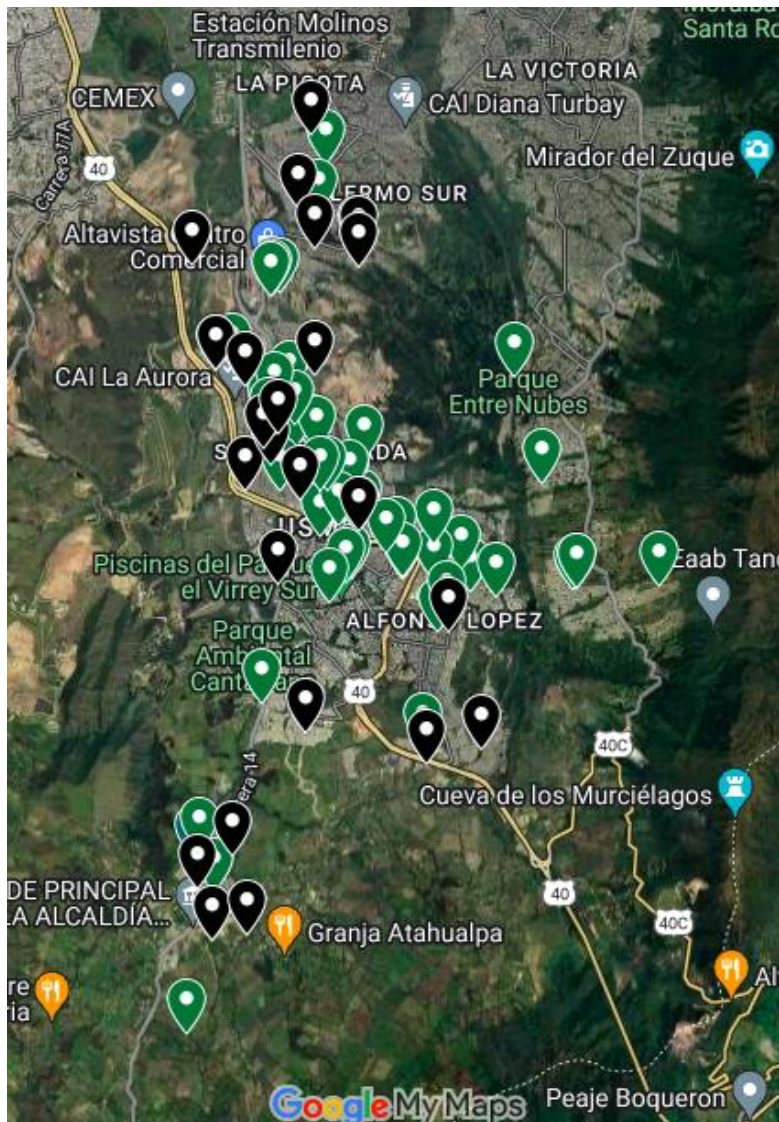
Fuente: UsmeInnova – Alcaldía Local de Usme. 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/oJYGucm>

En materia de infraestructura, si bien en su mayoría las problemáticas se concentran en el mejoramiento de malla vial, o netamente la falta de vías físicas de comunicación, también es posible identificar factores como equipamientos, represamiento de aguas o barrios no legalizados. Esto último, permite suponer también que parte de las problemáticas están en fallos en la prestación de servicios públicos domiciliarios, falta de cobertura de internet, represamiento de aguas, u obstrucción del espacio público por parte de vendedores informales.



Ahora bien, los temas de infraestructura suponen afecciones en otro factor bastante importante para la localidad, como lo es la protección de los recursos ambientales y naturales con que se cuenta. Siguiendo esta línea, la identificación de problemáticas en materia ambiental se dio de la siguiente forma:

Figura 3: Problemáticas Identificadas en Materia Ambiental



Fuente: UsmeInnova – Alcaldía Local de Usme. 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/oJYGucm>



En cuanto a este tema, se identificaron varias situaciones de disposición inadecuada de residuos y basuras, tanto en zona urbana como rural, falta de arbolado y zonas blandas, como presencia de roedores alrededor de los contenedores de basura por aseo. Gracias a esta identificación, también fue posible definir cuáles de los temas, percibidos por la comunidad como problemáticas, podían ser atendidos por la alcaldía, y cuales debían gestionarse con entidades distritales como la UAESP o la SubRed.

Por otra parte, se logró la identificación de 4 puntos en la localidad con problemáticas o temas de interés para las comunidades étnicas, planteadas de la siguiente manera:

Figura 4: Problemáticas Identificadas en Materia Étnica



Fuente: UsmeInnova – Alcaldía Local de Usme. 2020. Disponible en:

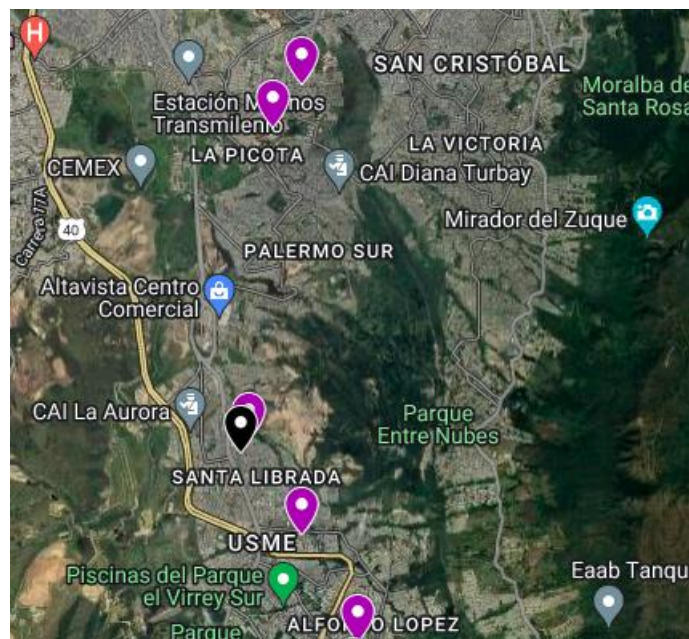
<https://cutt.ly/oJYGucm>

Si bien es posible encontrar pocas problemáticas, también se tiene como hecho, dese hace varios años, la invasión de terrenos del Parque Ecológico Distrital de Montaña Entre nubes, por parte de comunidades indígenas y afro. Dicha ocupación ilegal de predios impacta en otros

ámbitos de acción, gobernanza y gobernabilidad, como lo pueden ser ambiente, infraestructura o seguridad. Además, indiscutiblemente se convierte en un problema social al tener en cuenta que los factores anteriormente mencionados pueden incluso llegar a comprometer el bienestar o la vida de las personas que hacen parte de dichas comunidades.

A partir de este punto, es posible ver cómo se identificaron problemáticas en partes del territorio capitalino que no pertenecen a la localidad de Usme, en temas como por ejemplo seguridad y cuidado para la mujer, o reconocimiento de saberes propios de culturas étnicas.

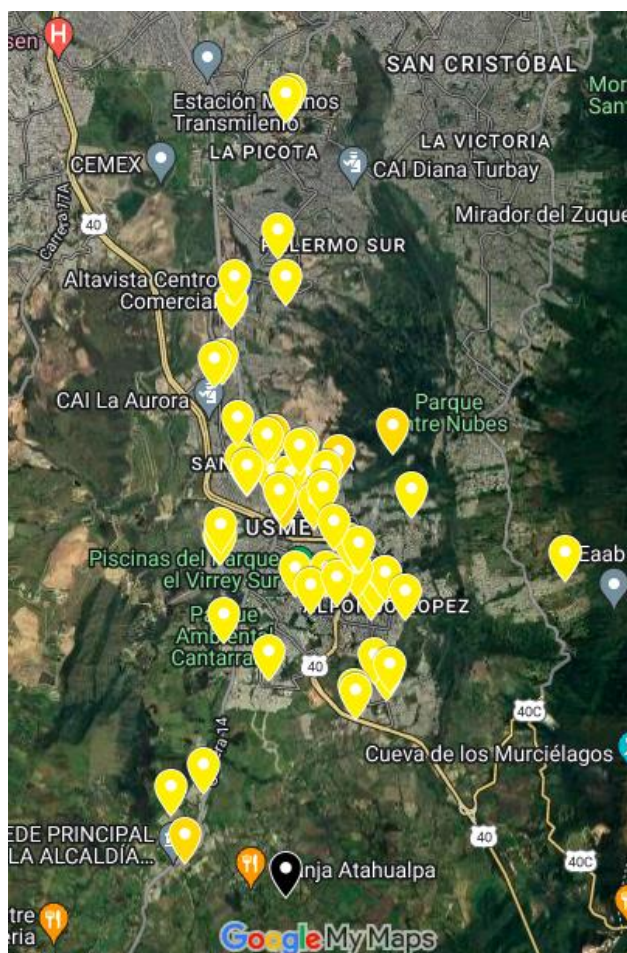
Figura 5: Problemáticas Identificadas en Materia de Género



Fuente: UsmeInnova – Alcaldía Local de Usme. 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/oJYGucm>

En concordancia, se pudieron identificar también puntos de interés en cuanto a la productividad, el apoyo al campesinado y la actividad agrícola, y a los emprendimientos, en el marco de la pandemia y las afecciones económicas que se estaban viviendo en el momento. La distribución de dichas problemáticas en el territorio, se presentan de la siguiente forma:

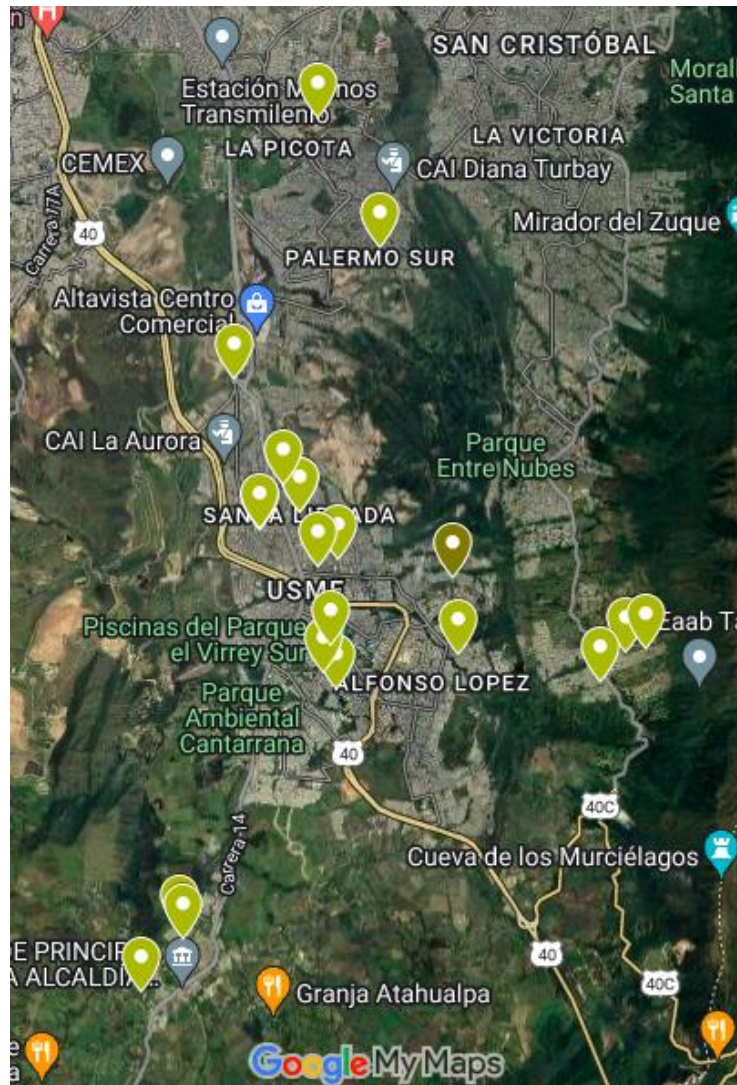
Figura 6: Problemáticas Identificadas en Materia de Productividad



Fuente: UsmeInnova – Alcaldía Local de Usme. 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/oJYGucm>

Allí es posible ver, otra vez, cómo se identifican problemáticas en puntos geográficos que están fuera de la localidad, donde, por ejemplo, se menciona la necesidad de ampliar la oferta de emprendimiento a la comunidad, incluyendo a la población rural. Por último, en temas culturales, se identifica la carencia de apoyo, por parte de la institucionalidad, a aquellas iniciativas artísticas, donde se puede encontrar, por ejemplo, componentes de género en el trasfondo de dicha problemática. Esta distribución en el territorio puede verse de la siguiente manera:

Figura 7: Problemáticas Identificadas en Materia Cultural



Fuente: UsmeInnova – Alcaldía Local de Usme. 2020. Disponible en: <https://cutt.ly/oJYGucm>

Como puede apreciarse en las imágenes, y como se mencionó con anterioridad, durante el proceso de acupuntura social se tuvieron en cuenta algunos lugares que no están contemplados propiamente dentro de Usme, sino que hacen parte de territorios de localidades vecinas. Ello puede deberse a que dichas zonas de influencia cuentan con la presencia de población usmeña, o a que la oferta institucional de la zona está mediada por la alcaldía o entidades locales.

Es necesario tener en cuenta, adicionalmente, que el Parque Entre Nubes hace parte del territorio, y la zona de influencia, de las localidades de San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe, y

Usme. Por lo tanto, las problemáticas presentadas en el parque, y las acciones adelantadas en zonas aledañas, resultan ser de interés e impacto distrital, lo que hace necesaria la implementación de estrategias de participación y cooperación. Esto, funcionando como un pilar del GA, se plantea como un eje fundamental de gobernabilidad, gobernanza y referencia para toda Bogotá.

El ejercicio permitió la identificación de problemáticas adicionalmente en materia de desarrollo, seguridad, recreación y deporte, y sociales, la definición de competencia de las instituciones, y más importante aún, visualizar qué temas eran importantes para la ciudadanía. Adicionalmente hizo posible el reconocimiento institucional de los temas de interés para la ciudadanía, la percepción de la labor de la entidad y la priorización de temas fundamentales. Esto último se ve explicado en la medida en que pudo verse con claridad el hecho de que acciones que intervengan determinada problemática, pueden impactar positivamente en la entidad.

Así las cosas, es posible concluir que el gobierno abierto en el distrito capital se ve materializado en diferentes acciones e interrelaciones entre la ciudadanía y la administración, y entre instituciones para consolidar una oferta institucional adecuada a las necesidades de la comunidad.

Capítulo 2: Participación Ciudadana y buenas prácticas de Gobierno Abierto e Innovación en el nivel local

Este capítulo define lo que es la participación ciudadana, presenta las formas en que esta se ha dado en la localidad de Usme, y la relación con el gobierno abierto y la innovación en el nivel local, para posteriormente vincularle con las buenas prácticas en materia. Esto último, pensando en que la participación ciudadana, en conjunto con la institucionalidad, posibilita la generación de buenas prácticas al interior de las entidades públicas.

De manera inicial, es necesario decir que la participación ciudadana, entendida como el involucramiento de la comunidad en temas de interés y decisiones públicas, está mediada por la existencia de sistemas políticos democráticos. Lo anterior, como afirma Marchioni (2019) no pone en discusión la democracia representativa, sistema existente en Colombia, sino la forma en que se toman las decisiones en esta, ya que suponen mejora de las condiciones actuales. Adicionalmente, el mismo autor afirma que los procesos participativos “tienen que ser abiertos, es decir, espacios, ámbitos, momentos, actividades, reuniones, etc., potencialmente accesibles a la participación de todo el mundo, cuando cada uno quisiera y pudiera hacerlo” (p.20).

Es preciso mencionar que la participación en sí misma, ha recibido infinidad de nombres para designar un proceso según el cual determinados actores de la sociedad civil se movilizan, tal y como lo señala Oszlak (2007) “se “activan”, irrumpen en un escenario público e intentan influir sobre las reglas y procesos que enmarcan sus condiciones de existencia y reproducción [...] sobre las políticas estatales y el modo de organización social” (pág. 4). Es por ello por lo que son múltiples las circunstancias, condiciones y modalidades que caracterizan a la

participación ciudadana como parte de un conjunto de manifestaciones que en si permiten expresar valores, necesidades o aspiraciones compartidas.

Desde lo anterior, las nociones de las ciencias sociales han identificado que en cualquier sociedad que tenga un modelo democrático hay una definición de dos sectores diferenciados, es así como aparece el Estado y la sociedad civil, las distinciones entre estas están ligadas al ejercicio del poder y la generación de valor social. Por su parte, el Estado como lo menciona Oszlak (2007)

Es una instancia articuladora de relaciones sociales, que a la vez que ejerce la dominación política requerida para la convivencia civilizada, extrae recursos a sus habitantes para brindarle bienes y servicios cuya prestación es considerada propia de su rol frente a la sociedad (p.4).

Por otro lado, la sociedad civil, desde su papel, maneja roles compartidos entre actores que necesitan penetrar las esferas del Estado, con el fin de generar actuaciones inmediatas para estos en entornos propios de ejecución estatal.

Así las cosas, la democracia aparece como el modelo elegido por la mayor parte de los países para generar espacios incluyentes para todas las formas de ciudadanía que se crean en los Estados. Es por ello por lo que dentro de los ideales para una participación ciudadana constante, plena e informada como lo menciona Sánchez (2015):

es preciso descentralizar, crear transparencia de los actos públicos, desburocratizar, favorecer todas las formas de cogestión de los ciudadanos, activar instituciones de participación, [...] renovar constituciones, ir hacia sistemas políticos que hagan



madurar crecientemente la participación ciudadana y favorezcan la organización y expresión de la sociedad civil. (p.52).

Lo anterior toma una importancia sobre las acciones institucionales, principalmente por que aún se encuentran oposiciones hacia la forma en que se hace evidente la organización y participación de los ciudadanos. Si bien, la legitimidad de las acciones del Estado hace parte de fomentar espacios de mayor colaboración estas no necesariamente están ligadas a la aceptación de espacios de autogestión desligando y generando desconfianza hacia las estancias institucionales.

Ahora bien, hoy la participación ciudadana se ha concebido como uno de los ejes fundamentales para construir una forma de gobernar diferente, que implique una mayor apertura y que esta sea colaborativa con la ciudadanía. Esto en el entendido de que hacen parte y son centro de la generación de mayores experiencias, para el beneficio. A su vez, se le suma la transición hacia ciudadanos que se encuentran con un mayor nivel de información y que se involucran en la medida que tienen medios para hacerlo. En esto, las herramientas tecnológicas permiten estas aproximaciones hacia generar cuestionamientos

Hoy contamos con una ciudadanía más informada, gracias a los teléfonos móviles y al internet, que sabe lo que pasa en su comunidad, en su ciudad, en su país y en el mundo; que tiene y sabe más sobre sus derechos políticos, económicos y sociales; y, por lo tanto, una ciudadanía que cuestiona y demanda más de sus gobernantes. Los y las ciudadanas ya no se conforman con solo estar informadas, sino que también quieren ser escuchadas y quieren ser parte del proceso de toma de decisiones y desarrollo de políticas públicas que afectan su calidad de vida.

Es necesario indicar como lo mencionan Botero y Suarez (2010):



Que las dinámicas que se derivan de procesos de participación ciudadana en el ámbito local generan a primera vista, procesos de fortalecimiento democrático tendientes a la generación del voto de opinión, y surgimiento de nuevas fuerzas políticas con base local. (p. 32)

Lo anterior se puede ver en relación con la democratización de la gestión pública, y la necesidad, prácticamente materializada, de migrar de la democracia representativa a la democracia participativa. Se hace necesario entonces contemplar la forma en que la Administración Pública dirige y actúa, en conjunto con la ciudadanía, en cuanto a los mecanismos y espacios de participación en los diferentes temas de interés público.

Es posible afirmar que, durante el siglo XXI, gracias a la constitución política del 91 y sus transformaciones para la vida en Colombia, la participación ha atravesado procesos de evolución tendientes al aumento en los espacios y temas de interés para la población. Ello puede verse, en el nivel local, con la consolidación, a lo largo del tiempo, de más de 50 espacios de participación reconocidos para la fecha en la localidad de Usme. Lo anterior puede definirse, en palabras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2004), de la siguiente manera:

La organización social en Colombia, y particularmente en Bogotá, es aún muy pequeña, y ello ha sido un obstáculo para la cabal eficiencia de esos instrumentos; sin embargo, los logros de la ciudad han servido también para promover la participación ciudadana y avanzar, por tanto, en la generación de condiciones de gobernabilidad democrática (p.45).

Así las cosas, es posible identificar que la voluntad de participación se ha visto incrementada no solamente por los logros, sino por una mejoría en las condiciones para aquellos

que se preocupan o se ven interesados en hacer parte de los procesos de toma de decisiones o de control sobre la forma en que se invierten los dineros del erario público. La voluntad ciudadana, la adopción de buenas prácticas y la incidencia de la gestión de la participación, crean un escenario de mejora constante en la gobernabilidad, haciendo posibles la transparencia y la cooperación, y logrando una recuperación de la confianza de la sociedad hacia el Estado.

Al hablar puntualmente de espacios de participación es posible clasificarlos en tres grandes grupos: Institucionales, Sociales y de Convergencia. Los primeros se presentan como escenarios de confluencia de diferentes actores institucionales alrededor de cierta política pública, directriz o proceso administrativo específico de interés general. Por su parte, el segundo grupo reúne a todas aquellas instancias de disertación entre miembros de la sociedad que se preocupan por hacer control a la actuación administrativa, o que están interesados en hacer parte de la toma de decisiones.

Para el caso de la localidad de Usme, la siguiente tabla nos muestra la distribución de los espacios de participación en los dos grupos mencionados con anterioridad.

Tabla 1: Tipos de Espacios de Participación en la Localidad de Usme

Tipos de Espacio	
Institucional	18
Social	38
Total general	56

Fuente: Elaboración propia con base en la distribución de espacios oficial de la oficina de participación de la alcaldía local de Usme.



Al hablar del impacto generado por la oficina de GA de la alcaldía local de Usme, y el laboratorio UsmeInnova, es posible mencionar actividades significativas y buenas prácticas documentadas tanto para la institucionalidad como para la ciudadanía en general. No obstante, en materia de participación, mayor relevancia la gestión adelantada con la comunidad Usmeña en los distintos espacios sociales, pues es de la mano con los habitantes de la localidad que se consolida efectivamente una transparencia en la gestión pública. Así las cosas, se presenta una clasificación más detallada de los sectores a continuación:

Tabla 2: Espacios de Participación clasificados por Sector Poblacional

Sectores Poblacionales	Cantidad de Espacios por Sector
Espacios de Convergencia Social	17
Infancia y Adolescencia	1
Juventud	5
Mujer y Género	4
Persona Mayor	2
Comunidad LGBTIQ	2
Población Diferencial	5
Ruralidad	2
Total general	38

Fuente: Elaboración propia con base en la distribución de espacios oficial de la oficina de participación de la alcaldía local de Usme.

Teniendo en cuenta ello, y la multiplicidad de temas de interés público para todos los habitantes de la localidad, el GA y la Innovación Pública logran un impacto en el territorio en la medida en que se ha trabajado de la mano con la comunidad. Esto permitiendo una transformación efectiva de las mentalidades, lógicas de colaboración y un aumento tanto en las capacidades de participación de la población en general, como de la transparencia.

Frente a esto último, por medio de la página web de UsmeInnova se ha podido hacer visible la tradición, los procesos y actividades de algunos espacios de participación en temas de ruralidad, recreación y deporte y saberes ancestrales. Adicionalmente, en las vigencias 2021 - 2022 se han realizado diferentes procesos de alfabetización digital y visibilización de diferentes espacios, con lo que es posible destacar las siguientes prácticas en varias instancias de participación local:

Alfabetización Digital como esperanza para la participación ciudadana en el nivel local

Uno de los detonantes principales para crear sociedades inmersas en la era digital fue la pandemia COVID – 19, ya que esta estimulo nuevas formas de relacionamiento colectivo, generando la necesidad de estar conectados desde los medios que estaban disponibles. Sin embargo, los espacios de participación ciudadana en el nivel local estuvieron atados a una baja participación, ya que muchos de los espacios se llevaban a cabo de forma presencial y estos no habían contemplado escenarios ligados a la conexión virtual. Con lo anterior, surge la necesidad de generar una cultura de la información, usando la tecnología con herramientas digitales, pensadas principalmente para la acción social sobre el territorio.

Dentro de este contexto, la participación ciudadana en el nivel local está ligada a la diversidad de espacios en los que existe una actuación de las comunidades, allí emerge la actuación

de supuestos de cómo funciona la tecnología y su desarrollo sobre los espacios, ya que estos se encuentran en un momento inicial de adoptar la tecnología a sus actuaciones sobre el territorio.

Es así como para Gutiérrez y Freire (2013) citado por Machin (2016) “las tecnologías pueden ser sociales si son diseñadas para el empoderamiento ciudadano facilitando su autonomía y capacidad de producción” (p.157) desde la colaboración. Así pues, se mantiene la tendencia a adoptar diferentes herramientas que las permitan a las comunidades usarlas para sus propósitos, entre ellas se pueden encontrar aquellas que se encuentran encaminadas al activismo, la acción y la cooperación social a través del debate de ideas, convocar u organizar movimientos o intercambiar servicios (Machin, 2016, p. 157).

Frente a esto, se han llevado a cabo, desde el año 2021, una serie de reuniones virtuales sincrónicas entre UsmeInnova y la ciudadanía, que han sido denominadas como “cafés charlados”, donde se pretende también consolidar una alfabetización digital, social e institucional, involucrando diferentes actores locales. Esta estrategia busca generar las capacidades propias para opinar, compartir, organizar, apoyar, cuidar, convocar, empoderar, aprender y crear demandando la transparencia y la responsabilidad del gobierno distrital y local. Ello dando paso a una mayor influencia social sobre las decisiones políticas para buscar que estas se encuentren acordes a las dinámicas propias del territorio.

Visibilizar los liderazgos sociales una forma de representación y reconocimiento local

La participación ciudadana en el nivel local ha estado mediada por el reconocimiento y conformación de los grupos de participación sociales, institucionales y de convergencia, en los que existen unas figuras representativas que hacen parte de todo un proceso de visibilización y adaptación. Sin embargo, muchos de los liderazgos, en espacios que generan mayor controversia

en la localidad, no son reflejados dentro del escenario público, ni han sido identificados en la conciencia ciudadana.

Si bien hay gran variedad de problemáticas en materia de liderazgo, y lo que ello supone para la población colombiana, la posible alternativa y solución es hablar del trabajo de los diferentes líderes y lideresas con toda la comunidad. Es importante visibilizar todo lo que hacen estos actores en el territorio, lo cual se puede llevar a cabo desde la academia, la política o el acompañamiento institucional.

Frente a ello, y como ya se ha mencionado anteriormente, UsmeInnova ha dispuesto de espacios en su página web para aportar en los procesos de difusión de la información y la gestión adelantada por los diferentes espacios de participación. A la fecha se cuenta con publicación de historia de los espacios de ruralidad, saberes ancestrales, y recreación y deporte, donde se presenta de forma general el nombre del espacio, parte de la definición de sus actividades, sus referentes y otros datos. Actualmente, las oficinas de Gobierno Abierto e Innovación, y la de Participación, se encuentran recolectando información de otros espacios.

Enseñar a las personas les permite participar (COPACOS)

Frente a ello, el Comité de Participación Comunitaria en Salud – COPACOS, hace la presentación de una idea a una convocatoria realizada por la Secretaría Distrital de Salud: Montar un observatorio en materia de salud para la localidad de Usme. Si bien la propuesta fue aceptada inicialmente, el comité no sabía cómo llevar a cabo los lineamientos indicados para el proyecto. En la búsqueda de aliados estratégicos, y gracias a la oficina de participación de la alcaldía local, se consolidó una alianza con UsmeInnova, que realizó capacitación en los aspectos que debe tener una investigación, dando paso a un instrumento de recolección de información.

Gracias a dichos procesos de formación y capacitación, el proyecto, financiado por la Secretaría Distrital de Salud, facilitó la incursión de nuevas formas de participación, ampliando la colaboración de los actores sociales e institucionales.

Teniendo en cuenta el desarrollo del capítulo, es posible determinar que la gestión de la alcaldía local de Usme, adelantada por la oficina de Gobierno Abierto e Innovación, se ha centrado en la consolidación de la colaboración como herramienta transformadora del sector público. Entre las buenas prácticas que se pueden identificar con relación a ello, se tienen aspectos como:

- ✓ La Alfabetización Digital gracias a los cafés charlados
- ✓ La visibilización institucional de la gestión adelantada por la ciudadanía en los espacios de participación
- ✓ La capacitación y el fortalecimiento de conocimientos de la ciudadanía para la generación de observatorios y laboratorios ciudadanos

Adicionalmente, la alfabetización digital en el ámbito local, como se había mencionado antes, permite un cierre en las brechas digitales desde el ejercicio de una ciudadanía activa con participación incidente. De esta forma, con mayores habilidades se pueden tomar mejores decisiones, que estén acordes a su entorno, con prácticas sociales adaptadas y multiplicadas, trascendiendo los límites de la participación, fomentando las redes y alianzas en toda la localidad. Es entonces, que se puede afirmar que efectivamente los procesos participativos que generan dinámicas innovadoras hacen posibles las buenas prácticas en la gestión local, y que no únicamente la institucionalidad puede generar dichas iniciativas.



Capítulo 3: Gestión Pública y Modernización: Impactos en el Nivel Local

En un primer momento, las atribuciones generales correspondientes a las autoridades distritales han podido ser delegadas al nivel local gracias a lo planteado en el título XI de la constitución política de 1991. A su vez, el título XI de la Constitución Política de 1991 permitió dar atribuciones generales que les corresponden a las autoridades distritales de aquellas que son propias de las autoridades locales. Como lo menciona Duque (2015):

En el primer caso, el propósito es garantizar el desarrollo armónico e integrado de la ciudad y la eficiente prestación de los servicios a cargo del Distrito; en el segundo caso se reconoce el derecho de las localidades sobre la gestión de los asuntos propios de su territorio. Asimismo, la carta magna le asignó al Concejo Distrital las funciones de distribuir el Distrito en localidades, tomando en cuenta las características sociales de los habitantes del respectivo territorio, y de realizar el reparto de competencias y funciones administrativas entre las autoridades distritales y las del nivel local. (p.303)

Lo anterior, indica que el Distrito Capital de Bogotá está concebida sobre las bases de la descentralización, como lo mencionan Botero & Suarez (2010) “fue concebida, entendida y ejecutada para que cumpliera funciones de mejorar “procesos administrativos, de planeación y de control social””. (p.26). Así mismo, se plantearon retos entorno a como generar formas de gobernar que fuesen capaces de administrar la ciudad de una forma eficiente y generar un desarrollo integral en las diferentes localidades. Es por ello por lo que, fue la coordinación entre el sector central y local, lo que permitió la generación de una mejor prestación de servicios

públicos a la ciudadanía, lo cual repercutiría en la configuración de una ciudad moderna, que esté a la altura de las circunstancias, dinámicas y retos que se le plantearan a la ciudad.

Con lo anterior, se hace indispensable mencionar que el Estatuto Orgánico de Bogotá Decreto Ley 1421 de 1993 y su actual reforma con la ley 2116 de 2021, establecieron la aplicación de los principios de descentralización, desconcentración, delegación, pluralismo, transparencia y eficiencia. Por ello, la administración de la ciudad está delimitada en tres niveles funcionales y operacionales distribuidos así, dando lugar al planteamiento de Botero & Suarez (2010):

se propende por un esquema de delegación del sector central al sector descentralizado, compuesto por entidades con un alto grado de autonomía, a las que se les da la potestad de prestar servicios públicos. Por otra parte, se identifica un sector local al que se le aplica la delegación de competencias, con el fin de lograr una actuación más eficaz del gobierno de la ciudad en las localidades y una mayor legitimidad de la administración de la ciudad, a través de una gestión eficiente del sector central. (p. 29)

Si bien, el estatuto orgánico para la ciudad propuso una división del territorio en localidades tomando en cuenta las características socioeconómicas, en la actualidad las localidades son consideradas unidades de gestión que sirven de referente para los procesos policivos vecinales y la gestión de los presupuestos locales. (Secretaría de Hacienda Distrital, 2006).

A su vez, es preciso señalar que las administraciones locales dependen propiamente de la Secretaria Distrital de Gobierno, teniendo como base de que este es un organismo del Sector Central del Distrito Capital “con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto

orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas encaminadas al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el ámbito distrital y local”. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2021). Por lo tanto, las Alcaldías Locales están sujetas a los diferentes lineamientos en cuanto a políticas, planes, programas y proyectos, entre otras disposiciones que se indiquen desde el nivel central en conjunto con los demás sectores administrativos.

En concordancia, las instancias locales deben ser entendidas como el espacio para poder acercar el gobierno de la ciudad a los ciudadanos, solucionar las necesidades locales y ejercer una buena prestación de servicios públicos, como parte de los impactos en el nivel distrital y nacional. Así mismo, existen unas funciones propias para las Alcaldías Locales ligadas a propósitos orientados al mejoramiento de los niveles de participación de las comunidades en los procesos de decisión, de ejecución de las decisiones y de control social en el nivel local.

Ahora bien, a partir del contexto anterior se generan una serie de vistas de cómo se entiende la gestión pública local y la modernización organizacional dentro de los retos que propone la agenda 2030, la revolución 4.0, tecnologías emergentes y disruptivas, la inteligencia artificial, la robótica y las dinámicas territoriales, estos elementos hacen parte de las dinámicas de la transformación y el cambio sustantivo que debe existir dentro de las organizaciones públicas, esto vinculado a políticas y programas presupuestarios que conduzcan y determinen la acción y la responsabilidad de los gobiernos, sean estos nacionales o territoriales. Para ello, es ineludible reinventar los diseños institucionales para lograr organismos públicos con alta capacidad innovadora.

Con ello en mente es necesario entender que la gestión pública hace parte de cómo entender, estructurar, administrar y supervisar las oficinas gubernamentales y el sector público como un todo. (Barzelay, 2003), las estructuras organizacionales deben generar campos de

aceptabilidad y eficacia en sus rutinas analíticas, tecnologías administrativas o estilos de supervisión por lo común presuponen un acuerdo acerca de esos temas que deben ser satisfechos por un gobierno bueno y responsable (Barzelay, 2003).

Lo anterior, refleja una cadena de interpretaciones y acciones de tipo operativas que permiten generar valor, mediante las cuales las oficinas y los diferentes colaboradores estatales se encuentran inmersos en llevar a cabo los programas dedicados a lograr los objetivos de las políticas públicas que están inmersas dentro de los objetivos de una construcción de ciudad en el marco de la ciudadanía y las instituciones públicas.

Así pues, la Alcaldía Local de Usme no está fuera de buscar la modernización en la gestión, desde los cambios y transformaciones que ofrecen los rediseños institucionales, administrativos y organizacionales, ya que estos involucran el fomento de criterios hacia compromisos por el cambio dentro de las organizaciones en los planos funcionales y operacionales. Por ello es indispensable pensarse en la organización del siglo XXI, tal y como lo menciona la Carta Iberoamericana de Innovación, formulada por el CLAD (2020) las organizaciones deben:

anticipar un cambio radical en los modelos y metodologías de gestión vinculados a las tecnologías emergentes y disruptivas: la Administración digital, al manejo de grandes fuentes de datos (Big Data & Anaylits), internet de las cosas, realidad virtual, blockchain y, especialmente, la introducción en la gestión pública de la inteligencia artificial y de la automatización de procesos mediante la robotización.

(p.4)

Sin embargo, es necesario enunciar que no todas las organizaciones responden de manera uniforme a los cambios que se proponen desde los paradigmas emergentes de la administración

pública, si no estas más bien responden al desarrollo institucional que han tenido y por consiguiente a las dinámicas tanto internas como externas que afectan su estructura y funcionamiento. Por ello, la Alcaldía Local de Usme dentro de la modernización que está introduciendo, tiene en cuenta los siguientes elementos para lograr convertirse en la organización del siglo XXI.

Transformación Digital

Inicialmente, la transformación digital se entiende como lo afirma Grillo (2019) “la integración de nuevas tecnologías en las entidades para cambiar su forma de funcionar. A su vez, la transformación digital implica destinar acciones que llevan a optimizar procesos en el que se requieren menos recursos para lograr excelentes resultados”. También implica acciones ligadas a mejorar la productividad, donde las entidades sean más efectivas a la hora de prestar sus servicios y que estos tengan un mayor valor agregado tanto en el nivel institucional como social.

Este nuevo eje en la administración pública colombiana implica cambios en la mentalidad, el rediseño del funcionamiento de las organizaciones públicas, esto desde el aprovechamiento de las tecnologías digitales, para hacer que sus resultados se traduzcan en bienestar para los ciudadanos con la inclusión de todos los niveles del gobierno y la administración pública, así como la participación activa de los distintos segmentos sociales (enfoque ciudadano) (Llanez, et al, 2020).

Con estos elementos, la Directiva 005 de 2020 en la que se indica que se necesita una integración de todas las entidades del distrito para implementar el modelo de Gobierno Abierto para toda la ciudad promoviendo principalmente la gobernanza. Frente a la transformación digital, involucra atraer a la ciudadanía desde el uso de las TIC desde la creación de herramientas

digitales para la integración de la ciudadanía, hasta la generación de interacciones incluyentes y diferenciales.

Sin embargo, para la Alcaldía Local de Usme la transformación digital, estaba mediada por acercar a la población y generar confianza en las instituciones locales, ya que la desconfianza por parte de la ciudadanía hacia las actuaciones estaba presente en cada espacio de acercamiento. En vista de ello, se promulgaron iniciativas que fueran consecuentes para acercar la ciudadanía y generar un trabajo conjunto.

La primera iniciativa fue promover espacios de aprendizaje, ya que las personas normalmente solo conocían que era utilizar redes sociales como WhatsApp, pero la emergencia COVID – 19, genero la necesidad de enseñar no solo a la ciudadanía, sino también a los colaboradores de la entidad el uso de plataformas digitales para la comunicación tales como meet, zoom o teams, además de herramientas de trabajo como mural, jamboard, uso de encuestas, organización de planeadores, entre otras, permitiendo un acercamiento inicial de las personas sobre todo en la parte rural a confiar sobre las actuaciones que se daban dentro de las instancias locales.

A este punto, es importante sumarle las condiciones en las que se encuentra la localidad, la ruralidad es el punto de divergencia para la transformación digital, ya que esta no cuenta con señal para la conectividad, generando mayores problemas para la participación y la comunicación constante de oferta institucional. Por ello, pensar en la transformación digital en la localidad, era pensarlo desde las dinámicas y particularidades y permitirle a la ciudadanía acercarse desde el descubrimiento de nuevas formas para la participación, recordando que la construcción territorial no se hace solo desde la lógica del funcionario, sino también del ciudadano, permitiendo facilitar puntos iniciales para la transformación digital.

Cultura del dato, decisiones basadas en la evidencia

La cultura del dato en las organizaciones públicas se ha transformado alrededor del Big Data, es decir, como lo indica el Departamento Nacional de Planeación (2020) “conjuntos de grandes volúmenes de datos que, dada su variedad y rápida generación, tienen un gran potencial para la identificación de nuevas necesidades de la ciudadanía y la creación de diversas soluciones para suplirlas”. (p.7). Esto implica que los datos se han convertido en activos estratégicos para la generación de valor social y económico tanto en el sector público como en el privado, orientado principalmente a mejorar la prestación de servicios al ciudadano, acompañar el proceso del ciclo de política pública y mejorar los niveles de eficiencia (McKinsey Global Institute, 2016).

En concordancia, el aprovechamiento de grandes cantidades de datos en el sector público trae oportunidades para generar evidencia en el diseño, implementación y seguimiento de los programas, proyectos y políticas, pero también importantes desafíos para las organizaciones en materia de especialización en la construcción, extracción, análisis e interpretación, tanto a nivel tecnológico (mediante el diseño de algoritmos y sistemas de entrenamiento de los mismos) como de conocimiento humano (sistemas de inteligencia colectiva internos y externos a la Administración), que como lo indica la Carta Iberoamericana de Innovación “faciliten la detección proactiva de las nuevas necesidades sociales e individuales para poder renovar e innovar los catálogos de servicios públicos y los sistemas internos de gestión, con el objetivo de poder aportar un mayor bienestar social”. (CLAD, 2020, p.8).

Conforme a lo anterior, la Alcaldía Local de Usme desde su oficina de Gobierno Abierto e Innovación, ha generado una serie de laboratorios de datos, en los que se destaca el ejercicio realizado con la oficina de participación y es la creación del laboratorio en datos sobre ruralidad, en este ejercicio se ha contado con la participación de diferentes áreas para nutrir este

experimento, ya que este sería el primer ejercicio en el distrito capital acerca de agrupación de datos sobre la ruralidad, generando categorías de análisis para la toma de decisiones basadas en datos, ejemplo de ello es la toma de decisiones para generar marcos de oferta institucional que debe ser desplegada al territorio como parte de acercar la institucionalidad a la ciudadanía, generándoles bienestar y confianza en pro de mejorar sus necesidades, transformando realidades.

Bajo este ejercicio, la Alcaldía Local de Usme, se encuentra en una etapa temprana del uso de los datos, sin embargo, esto le ha permitido atraer atención para la generación de oferta institucional y de impacto en el territorio. A su vez, se puede identificar que estos escenarios en la gestión han podido determinar 1) la valoración que pueden tener los datos en la gestión como un activo de la organización que debe gestionarse desde el aprendizaje y alimentación constante, 2) el establecimiento de responsabilidades en la toma de decisiones (derechos) y las tareas asociadas (deberes) y 3) un establecimiento de pautas y normas para velar por la calidad de los datos y su uso adecuado. (CLAD, 2020).

Cultura de la iteración y pensamiento disruptivo

La cultura de la iteración y el pensamiento disruptivo tienen en común la generación de un cambio de mentalidad desde un entrenamiento constante con un deseo de aprender desde diferentes enfoques, adoptando la experimentación dentro de sus prácticas organizacionales.

Es por ello por lo que, en primera medida, el pensamiento disruptivo es la aplicación del conocimiento, que se traduce en aprendizaje, por lo general, fuera de los ámbitos usuales de formación. (Rios, 2017). La disrupción implica en pensamiento basado en ideas derivando en acciones, proyectos, procesos, productos o servicios y en ello es importante mantener la mente abierta para aceptar errores y fracasos, pues todo hace parte de la experimentación. Por su parte, la cultura de la iteración tiene que buscar construir soluciones que alcancen objetivos, probar con

agilidad la esencia de las soluciones para saber cuál obtiene mejores resultados y con eso modificar, cambiar o descartar sin miedo a equivocarse. (Ferreya, 2019).

Con estas condiciones en el panorama, la Alcaldía Local de Usme requiere un cambio de mentalidad, pues los colaboradores tienen intrínseco trabajar por sus respectivas obligaciones, sin situar la necesidad de generar impactos y transformaciones desde la utilización de herramientas que permitan el trabajo colaborativo institucional y social, bajo las condiciones sociales y dinámicas del territorio que permitan una adquisición de inteligencia colectiva sobre el territorio.

Gestión del conocimiento

Frente a este elemento estratégico para las organizaciones públicas, se ha concebido que el conocimiento debe ser parte del trabajo colaborativo y de la toma de decisiones con base a la disponibilidad de los sistemas de información y tecnológicos tanto institucionales como administrativos, pues a partir de estos se sustentan las actuaciones.

Ahora bien, la gestión del conocimiento hace referencia como lo menciona la Carta Iberoamericana de Innovación CLAD (2020) a la:

gestión de actividades de adquisición, producción, procesamiento, almacenamiento, difusión, codificación, aplicación práctica e innovación de los conocimientos que los organismos públicos requieren para realizar sus funciones públicas y que llevan a cabo mediante el empleo de dispositivos y sistemas tecnológicos de información y comunicación. (p.9)

Dentro de la gestión del conocimiento es necesario integrar los tipos de conocimiento, pues este elemento se compone del conocimiento tácito (intangible) y explícito (tangible) en las

entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).

En este sentido, la Alcaldía Local de Usme tiene un entramado de trayectorias en las que genera resultados, pero estos no se dan fuera del conocimiento que existe en la organización, ya que esta actúa de inmediato en la medida que entrega productos y servicios acorde a las solicitudes que están inmersas en la gestión para la creación de valor público.

Dentro de esa apropiación y generación de la gestión del conocimiento, se ha venido creando los mapas de conocimiento de la entidad, pues en estos, se han desarrollado con base a la “guía metodológica de construcción de mapas de conocimiento para las entidades distritales”, esta guía fue creada con el objetivo de identificar

el capital intelectual y cada uno de sus tipos (humano, relacional y estructural) de las servidoras y servidores públicos (conocimiento tácito) con la intención de cualificar y apoyar el desarrollo de acciones, actividades y proyectos; creando de esta forma un esquema de conservación del conocimiento relevante en el marco de la misión institucional de las entidades distritales. La construcción de un mapa de conocimiento en una entidad permite, además, determinar cuáles requerimientos se presentan en la gestión pública para entrenar, capacitar y/o formar a las servidoras y servidores públicos (conocimiento ausente) y también robustecer mecanismos de aprendizaje en equipo. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021, p.5)

En concordancia, para la administración local se convirtió en un reto generar un fortalecimiento institucional basado en políticas y procesos de decisión que estén sustentados en premisas e información disponible para la toma de decisiones y la modernización de la entidad.

Por ello y siguiendo los lineamientos existentes en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG conforme a las dimensiones y en especial a la sexta dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, se promueve la creación de los mapas de conocimiento como herramienta para identificar los activos de conocimiento de las entidades y para la acumulación del conocimiento relevante para ellas y para sus funcionarios (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2021, p. 6), generando rutas acerca del conocimiento tácito y explícito, permitiendo así la generación de hallazgos para el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones y la obtención de mejores índices de transparencia, eficiencia y modernización de la gestión pública para el caso local.

Cabe señalar que la construcción de estos mapas de conocimiento permitió identificar factores de mejora que caben dentro de las necesidades de modernizar la organización desde la planeación estratégica situacional, una mejora en la comunicación al interior de la entidad y la consolidación de una unidad de gestión institucional, ya que estos aspectos son el principal motor de cambio y mejora en los diferentes procesos y procedimientos de la gestión local.

Comunicación estratégica

Las organizaciones públicas se han caracterizado por estructuras rígidas y jerarquizadas propias de los modelos predominantes, dando paso a frenos y obstáculos para que la comunicación deje de ser individual y se convierta en compartida, evitando escenarios de crisis organizativa.

Por ello, uno de los temas que se han desarrollado con mayor atención dentro de la gestión pública colombiana, es la necesidad de comunicar las decisiones públicas y mejorar la comunicación en cada una de las organizaciones públicas, ejemplo de ello se da en medio de

coyunturas donde se hace más efectiva la comunicación en términos internos y externos a las entidades. Así pues, el Departamento Nacional de Planeación – DNP (2021) ejemplifica que:

el año 2020 y la pandemia causada por el COVID-19 generó una coyuntura llena de incertidumbre e impulsó a los gobiernos a replantear cómo se diseñan e implementan políticas, de qué forma se comunican las decisiones públicas y se transmiten mensajes claros de manera permanente, cómo proceder en su relación con los ciudadanos, cuáles mecanismos utilizar para que se transformen las prácticas. (p.4).

Lo anterior, implica que todas las acciones de las organizaciones públicas en el país están ligadas a consignar aprendizajes para el abordaje de los retos públicos desde las lecciones que dejan cada uno de los procesos con el fin de generar espacios de comunicación inmediata, permanente, clara y efectiva con los ciudadanos y de forma interna a las instituciones en contextos de crisis e incertidumbre, combinando los medios tradicionales con los medios alternativos y la integración TIC para generar una mayor interacción con la ciudadanía y con los diferentes colaboradores del Estado.

Ahora bien, la comunicación estratégica en la Alcaldía Local de Usme debe estar enfocada en líneas de comunicación interna y externa. Pues en una primera instancia, de manera interna es necesario consolidar escenarios de mayor relacionamiento entre equipos de trabajo desde la adopción de relaciones armónicas, consolidando una visión de trabajo y dialogo de manera constante y adaptativa, donde prime el desarrollo colaborativo, institucional y social.

Por otro lado, la comunicación externa debe posibilitar una mayor integración de los ciudadanos a las decisiones públicas tomadas por las instancias locales, ya que, los diferentes grupos de valor demandan conocer, comprender y cuestionar toda la información que se les

brinda desde diferentes canales de difusión, atención e interacción, pero esto se logra desde ejercicios compartidos y comprometidos, por parte de todos aquellos que se encuentran dentro del ejercicio público, ya que la comunicación además de ser una herramienta, también se convierte en parte fundamental del cambio en la gestión pública generando impacto en las percepciones externas a la organización local.

Impacto en el nivel local y la organización 4.0

De una forma teórica, y práctica si se quiere, este fenómeno de la revolución 4.0 se caracteriza por los siguientes elementos estratégicos: a) transformar la sociedad y su manera de vivir, b) es inherente a la transformación digital, c) se establece comunicación autónoma del comportamiento en tiempo real de toda la cadena de valor, d) las tecnologías conectan el mundo físico con el virtual a través de sensores e internet y e) la toma de decisiones sobre los procesos se puede realizar desde cualquier lugar.

Lo anterior, involucra líneas de identificación asociadas al contexto en el que se mueve el contexto global actualmente y la administración pública no es ajena a ello y se encuentra en un estado de transición hacia la adopción de un paradigma que no solo es tecnológico, sino que también es disruptivo, emergente y transformativo, permitiendo asumir cambios y retos en las acciones que compete a modernizar el estado, las instituciones, y movilizar cercanía con el ciudadano.

Por ello, Montecinos (2020) afirma de manera reflexiva que:

El futuro de la Administración Pública de América Latina no debería ser únicamente a través de transformaciones tecnológicas. Tampoco deberían ser solo transformaciones organizativas, de procesos y de sistemas de prestación de servicios. La robotización y la inteligencia artificial deben implicar un cambio de



paradigma, pero que no debe involucrar solo a la burocracia ni a la política, sino que debe ser un cambio que involucre también a la sociedad civil.

Este apartado pretende indicar que la gestión pública local se encuentra en un nivel de cambios y transformaciones que van ligadas al cambio de mentalidad, tecnología, apropiación de conocimientos y metodologías para la generación de valor público, tanto social como institucional. Así las cosas, se abordan temas como el pensamiento relativo a la gestión pública durante la revolución 4.0 y la consolidación de nuevas necesidades y capacidades en la vida y la competencia para el cumplimiento de los fines del Estado y la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Por ello, las organizaciones 4.0 como lo señala Ramio (2021) “requieren innovar y renovar los mecanismos internos de gestión (modelos organizativos y gestión de personal) aportando flexibilidad, trabajando con lógica multidisciplinar, colaborativa y por proyectos”. (p.29). Dentro de estas acciones las administraciones tendrían la capacidad de alcanzar una innovación exponencial en sus servicios y políticas públicas.

En este punto, la agenda de desarrollo sostenible 2030, es crucial para las organizaciones, ya que estas enfrentan retos extraordinarios que van a requerir instituciones públicas renovadas e innovadoras, eficaces y útiles, la transformación está ligada a los cambios tecnológicos, sociales, políticos y ambientales que se encuentran en los territorios locales. Esto a su vez implica que el desarrollo sostenible dentro de las organizaciones debe garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades propiamente de cada nivel de gobierno, mediante las actuaciones y buenas prácticas que se desarrollen dentro de las entidades y que permiten el cambio activo en la ciudadanía.

Capítulo 4: Prácticas y procesos para lograr la inteligencia colectiva en la gestión local

Este capítulo plantea una definición de lo que es la inteligencia colectiva, y un relacionamiento de ello con las actividades llevadas a cabo por la alcaldía local de Usme, a partir de la creación del laboratorio UsmeInnova en el año 2020.

Para comprender mejor el tema a tratar en este capítulo, es necesario tener claridad en que, como se ha mencionado anteriormente, la democracia resulta ser un claro escenario de actuación e intervención de la institucionalidad en la vida pública. Esto se debe a la necesidad humana de relacionamiento entre iguales, pues ello incrementa las posibilidades de supervivencia y asertividad en los procesos de toma de decisiones. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el pensamiento de una persona, como individuo, difiere del pensamiento de un grupo de personas, como sujeto colectivo.

La inteligencia colectiva, entonces puede ser “entendida como la capacidad del grupo para resolver problemas que cada individuo del colectivo, de forma individual, no sería capaz de resolver, ni incluso, de entender” (Ribes, 2007. p.5). Es por esto, que la gestión pública adelantada por la alcaldía mayor desde el año 2020, y des centralizadamente por las diferentes alcaldías locales, se convierte en un punto de referencia para la materialización de un gobierno abierto y la transformación, paulatinamente, del modelo de pensamiento dominante.

En este sentido, la inteligencia colectiva se fundamenta en tres ingredientes esenciales: saber, querer y poder (CLAD, 2020) para alcanzar este modo de conocimiento que aporta al diseño de soluciones, la planeación estratégica y prospectiva.

Por su parte, el saber es el ingrediente más sencillo, ya que se fundamenta en el conocimiento individual de los servidores públicos, funcionarios y colaboradores que suele ser

muy amplio y robusto, pero que se queda en las actuaciones por resultados y no por impacto. Desde el querer, es fundamental la motivación de todos aquellos que hacen parte de la organización, pues es necesario compartir colectivamente los conocimientos. Sin embargo, el aspecto más arduo es el de poder, en el sentido de que los resultados de la inteligencia colectiva tengan capacidad real para innovar las políticas, los servicios públicos y los sistemas de gestión. (CLAD, 2020, p. 14)

Es así como, la administración actual de la ciudad planteó el GA como un pilar de la actuación pública y el desarrollo de la ciudad en el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) 2020-2024, concepto que durante varios años estuvo tenido en cuenta solo como referente teórico. Con respecto a dicha relación entre GA y PDD, Sua et al (2021) afirman que:

El gobierno abierto pasa del discurso a ser un enfoque a través del cual la Administración “comprende y atiende las realidades de quienes habitan el Distrito, Capital y su región; por lo tanto, le permiten al gobierno distrital de manera estratégica tratar las distintas problemáticas” (p. 6)

Así las cosas, la estrategia implementada por el gobierno distrital que mejor se adapta a la definición propuesta de inteligencia colectiva, al GA y la Innovación Pública, está en la implementación de presupuestos participativos. Ello ha hecho posible que la ciudadanía, en el ejercicio democrático del voto, decida los proyectos o propuestas en que ha de ser invertido el presupuesto de la localidad. Siguiendo esta línea argumental, el acuerdo 740 de 2019 plantea que

Con el fin de procurar una participación efectiva de la ciudadanía, la Administración Distrital destinará mínimo un 10% del presupuesto asignado a cada localidad para presupuestos participativos en los Fondos de Desarrollo Local, de conformidad



con la reglamentación que expida la Administración Distrital en relación con la identificación de las inversiones priorizadas para cada localidad. (Art. 4)

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que los Presupuestos Participativos hacen posible la inteligencia colectiva en la gestión local en la medida en que suponen la convergencia de la población de la localidad en los procesos de toma de decisiones. Adicionalmente, teniendo en cuenta el contexto mundial a partir del año 2020 con la pandemia del SARS-CoV-2, este proceso de participación se ve impactado por la necesidad de una reactivación económica que pueda solventar la crisis generada en dicha materia.

Otro punto destacable del proceso está en la posibilidad de que personas mayores de 14 años votasen por un máximo de 6 propuestas para el año 2021, permitiendo a los adolescentes, a su vez, un acercamiento al ejercicio de la democracia. Además de ello, el hecho de proponer soluciones a problemáticas que pudieron ser identificadas en la acupuntura social mencionada en el primer capítulo, pudo tener efectos motivantes adicionales en la población. Esto último explicado en la medida en que la ciudadanía no solo se sintiese escuchada, sino que pudiese decir cuáles soluciones viables se les ocurrían para tal fenómeno.

Al respecto de lo mencionado, Sua et al (2020) mencionan

un margen de participación, no solo referencial y diagnóstica, sino con altas posibilidades de influir en la asignación de recursos lo cual puesto dentro del campo de la participación juvenil implica una renovación de la participación social en la localidad 5 de Usme (p.6).

Es válido mencionar, con relación a ello, que para el año 2020 los presupuestos participativos permitieron llevar, desde la institucionalidad, acciones colaborativas estratégicas a

la población que habita en la ruralidad. Esto se presenta como un primer ejercicio de inteligencia colectiva en la localidad, impactando en la gestión pública usmeña, ya que permitió a los individuos superar sus sesgos cognitivos individuales, colaborando con otras personas y al conocer su realidad y su forma de pensar o de actuar permite abrir su mente y ampliar sus puntos de vista mejorando así su pensamiento crítico y las condiciones del entorno en el que se encuentran.

El ejercicio involucro, una composición de muchas habilidades en las que se tomaban acciones valorizadas en tiempo real, estas se encontraban coordinadas en tiempo real, conduciendo a una movilización efectiva de las competencias estratégicas que se habían generado en un espacio de planeación estratégica de este ámbito propio para la ruralidad. Bajo este precepto se dio paso al reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas y grupos para alcanzar determinados objetivos.

Otro de los puntos es el conocimiento significativo de quien se encuentra en el poder político, ya que este se ha encontrado con aspectos propios del contexto social, generando aportes importantes hacia la planeación estratégica de los grupos de trabajo. (CLAD, 2020, p.10)

Así las cosas, es posible concluir que la implementación de los presupuestos participativos ha permitido la consolidación de una inteligencia colectiva en el nivel local, toda vez que permite la solución de retos públicos, haciendo posible un cambio de mentalidad, y la apertura de ello hacia una colaboración entre actores.



Capítulo 5: La innovación pública y su influencia en el mejoramiento de la gestión administrativa y social de la Alcaldía Local de Usme

La innovación pública está inmersa en el pilar de la colaboración del GA, esta desde su aparición pretende generar de nuevos espacios de encuentro, diálogo y trabajo que favorezcan la co-creación de iniciativas y coproducción de nuevos servicios públicos, pensados y desarrollados desde los usuarios. Ello supone, como lo indica la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016):

Por un lado, el promover nuevos enfoques, metodologías y prácticas para potenciar y fortalecer la innovación al interior de las instituciones públicas y favorecer la colaboración con otros actores de la sociedad, el sector privado, las organizaciones del tercer sector, entre otros. Por otro lado, supone reconocer las capacidades disponibles en la propia sociedad y los beneficios que estos pueden aportar en el diseño e implementación de políticas públicas, dejando atrás el enfoque de una ciudadanía receptora pasiva de acciones institucionales, para convertirse en protagonista y productora de sus propias soluciones. (pág.7)

Para el caso en estudio, es necesario reconocer que la innovación no solo está ligada a las etapas de crear procesos y actividades que permitan la identificación de retos, desde su diseño, sino que también se trata de generar ideas con ciudadanos y servidores públicos para la comprensión, creación y armado (COCREAR) de prototipos. Estos deben ser implementados y validados con sus usuarios que de manera recíproca permitan la participación dentro de la gestión pública aportando a la valoración de lo público.

Lo anterior, involucra a la innovación ciudadana desde un compromiso activo, en el entendido, que se necesitan mayores iniciativas que busquen contribuir al interés general con mayor inclusión y promover la cultura de la igualdad mediante prácticas colaborativas y trabajo en red. Es aquí como, el papel de las organizaciones públicas se manifiesta en la medida que facilita la apertura y dinamización de plataformas colaborativas, promoviendo espacios que favorezcan una innovación efectiva, robusta y sostenible.

Otro de los componentes que es fundamental es pensar la innovación en la gestión, pues esta trae todo un reto para todos los colaboradores en el Estado, planteando, como indica CLAD (2020):

“repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios, las arquitecturas institucionales y los planes de formación de los servidores públicos orientándolos al desarrollo de la cultura emprendedora y de innovación en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos y buscar la máxima eficacia y eficiencia del sector público” (p. 5).

Uno de los impactos que están por venir dentro de la gestión de la Alcaldía Local de Usme, son los que relacionan Cabrero y Arellano (1992) y es la **innovación organizativa** en las entidades, donde se involucran cuatro planos complementarios, que de conseguirse, suponen una mayor eficacia en la gestión.

Esto, ya que desde un aspecto funcional se trata de incorporar nuevas formas de hacer, sin precedentes en esa organización y que pueden permitir una optimización de los recursos materiales y humanos disponibles, una agilización de los procedimientos de trabajo, un mejor uso de la tecnología y cadenas de valor productivas con altos índices de sustento organizacional.

De forma estructural, se hace necesario pensar la organización desde ejes que favorezcan la circulación de la información entre los diversos componentes de la organización, así como sobre los procesos de decisión, haciéndolos más sencillos, flexibles y coordinados. Así mismo, desde un aspecto comportamental, se determina una renovación de la cultura para incorporar nuevas actitudes, valores y patrones de conducta más favorables a la innovación y el cambio, menos rutinarios, más cooperativos y participativos, así como más favorables a la negociación como forma de resolver los conflictos.

Bajo esta perspectiva, en el ámbito local se han visto una serie de innovaciones no solo en el nivel social, sino también en lo institucional. En primera medida, la innovación en los procesos internos se ha orientado a rediseñar los flujos que gestionan los procesos internos de la entidad que generan un cambio en los patrones tradicionales de realizar las actividades que están en la gestión, dando paso al impacto en la generación de cadenas de valor productivas.

Por otro lado, dentro de las innovaciones al interior de la organización, se ha generado una cultura de la empatía, fomentando una mejor actitud y aptitud hacia la innovación, los servicios que se prestan a la ciudadanía y el cambio por hacer las cosas mejor, así como más calidad y eficacia en su trabajo.

Cabe señalar que en estos procesos donde se encuentra la innovación, se adhiere la “gestión del cambio”, que busca un cambio cultural en el funcionariado, así como nuevos abordajes para la gestión del talento y el conocimiento, la comunicación interna y la formación de los trabajadores públicos. Si no se promueven estrategias innovadoras que faciliten una gestión efectiva y saludable del cambio, resultará difícil conseguir cualquier forma de innovación.

La innovación social se encuentra en camino de ser consolidada a nivel local, ya que esta genera como lo señala Gregoire (2016) transformaciones sociales en la articulación entre el diseño de políticas públicas y programas favorables para procesos innovadores incluyentes, el fomento de una visión emprendedora adaptada al ámbito social, y el empoderamiento de comunidades y sus individuos a través de dinámicas participativas. A su vez, bajo la necesidad de involucrar cada vez más la innovación social, es indispensable hacer un mayor énfasis en que este tipo de innovación se materializa tanto en el tipo de soluciones que se generan, como en la forma en que son diseñadas, es decir, en términos de los métodos de trabajo utilizados, la gobernanza, los impactos sociales y ambientales.

Finalmente, es necesario incentivar la innovación en la medida en que las personas, se sumen a los cambios y transformaciones que existen en el contexto en el que se encuentran, dando paso a ejercicios de autogestión y co – gestión, propios de los escenarios contemporáneos de la participación y la democracia.

A modo de conclusión, es posible afirmar que la innovación pública está ligada a todos los procesos vistos a lo largo del presente documento, pues permite el abordaje de diferentes situaciones desde puntos de vista poco tradicionales. Esto supone entonces la posibilidad de dar respuesta a escenarios diversos de formas que no habían sido tenidas en cuenta, gracias a la colaboración entre administración y ciudadanía.



Conclusiones

Dentro de los supuestos analizados es necesario ver que los enfoques de gobierno aquí plasmados, desde un estudio de caso puntual en el nivel local, apuntan a incentivar mayores estudios acerca de cómo se manifiestan los diferentes modelos de gobierno y de gestión. Ello ya que los cambios están ligados a generar instituciones estatales fortalecidas y legítimas ante resolver los retos públicos que se presentan en los escenarios del cambio y la transformación.

A su vez, deja en evidencia una clara necesidad de dar paso a un debate con mayor reflexión acerca de la importancia de implementar el Gobierno Abierto y la Innovación como parte de nuevos enfoques para gobernar y administrar los Estados desde los diferentes niveles de gobierno. Estos, deben estar a la vanguardia de los nuevos retos del mundo tales como las grandes aglomeraciones humanas, creciente envejecimiento poblacional, acelerado desarrollo tecnológico, economía global y del conocimiento y nuevas formas de organización social.

Es allí, donde el papel de las instituciones públicas, deben introducir otras formas de intervención más sofisticadas que las normalmente utilizadas, como el soft law, el nudging, la colaboración público-privada, el crowdsourcing o la compra pública innovadora. A ello es posible sumar, como necesidad, la incorporación de criterios sociales en la contratación pública, la autogestión o la cogestión social, entre otras prácticas para mejorar los procesos del sector público.

Adicionalmente, al hablar de los criterios de la participación, pilar del GA, se resalta que la colaboración con la ciudadanía, en los procesos de presupuestos participativos, en todo el distrito capital, puede verse como una parte fundamental de la transformación inteligente. Lo

anterior se ve directamente relacionado con una mejor gestión del conocimiento social e institucional, que a su vez se puede considerar un ejemplo de buenas prácticas para el sector gobierno.

Desde las diferentes experiencias sistematizadas, existe un panorama claro frente a los cambios que están en la agenda de modernización del Estado y esto tiene una singularidad, ya que, la administración pública se encuentra en un estado de renovación y transformación de los modelos organizacionales, los perfiles actuales de los servidores públicos, la adopción de retos y desafíos que posibilitan romper las invenciones actuales, permitiendo determinar las bondades para facilitar y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos en esta era digital, que si bien ya está en surgimiento no parara de hacer cambios que impliquen acciones definidas.

A ello es posible sumarle la necesidad no solo de un relevo generacional y una renovación de ciertos procesos adelantados dentro de todas las entidades, sino de gestionar apropiadamente el conocimiento y una correcta retroalimentación. Esto claramente de la mano con alfabetización digital para toda la comunidad, y un cambio de mentalidad colectivo.

Adicionalmente se recalca la necesidad de involucrar a la comunidad en todo el proceso de planeación, pues su participación no solo legitima el accionar público, sino que hace posible materializar cambios en la mentalidad y la forma de accionar cosas. Así pues, dicho involucramiento permite la consolidación de gobiernos más abiertos, participativos, transformativos y transparentes.

Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá (2020) Directiva 005 de 2020.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=98525>

Alcaldía Mayor de Bogotá – Secretaria General (2021) Guía Metodológica de Construcción de Mapas De Conocimiento para entidades distritales.

Ardila, J. Velandia, S. & Espitia, O. (2021). La innovación como un campo de modernización en los procesos organizacionales del Estado colombiano. Bogotá, Colombia: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD.

Barzelay, Michael La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita Gestión y Política Pública, vol. XII, núm. 2, ii semestre, 2003 Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Distrito Federal, México.

<https://www.redalyc.org/pdf/133/13312202.pdf>

Cabrero, E. y D. Arellano (1992). "Éxito e innovación: una perspectiva desde la teoría de la organización". *Documento de Trabajo*, Administración Pública 4, CIDE, México.

Botero, M. & Suárez, C (2010) Bogotá y la descentralización intraterritorial: crónica de una historia inconclusa. Facultad de Ciencia Política y Gobierno. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Núm. 37, ISSN: 1692-8113.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3354/Fasc%EDculo37.pdf;jsessionid=5130EF20B05ADEC4809A9323B83B3201?sequence=1>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016) Carta

Iberoamericana de Gobierno Abierto. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/2-Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-2016-CLAD.pdf>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2020) Carta

Iberoamericana de Innovación en la gestión pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016) Carta

Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Pucón, Chile: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. <https://cutt.ly/bOVpCQ5>

Chapman, R. A., & Hunt, M. (Eds.). (2011). *Open government: A study of the prospects of open government within the limitations of the British political system*. Routledge.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2020) Acerca de Gobierno

Abierto. <https://www.cepal.org/es/temas/gobierno-abierto/acerca-gobierno-abierto>

Concejo de Bogotá DC (2019) Acuerdo No. 740 “Por el cual se dictan normas en relación con la organización y el funcionamiento de las localidades de Bogotá, D.C”.

https://concejodebogota.gov.co/cbogota/site/artic/20190111/asocfile/20190111161320/edici_n_619_acuerdo_no_740_de_2019.pdf

Congreso de la República (1993) Decreto 1421 de 1993 Por el cual se dicta el Régimen Especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9027>

Congreso de la República (2021) Ley 2116 de 2021 Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1421 de 1993, referente al Estatuto Orgánico de Bogotá.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=115559>

- Duque, N (2015) Características y alternativas de la organización político-administrativa de Bogotá. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Revista de Derecho. N.º 44, Barranquilla, páginas 297 – 332.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2022) ¿Qué es gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG?. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2020) Aprovechamiento de datos para la toma de decisiones en el sector público. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Documents/Borrador-Aprovechamiento-de-datos.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2019) Diagnóstico del ecosistema de innovación pública colombiano y recomendaciones para potenciar la estrategia de innovación pública de Colombia. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/Estudio-Ecosistema-Innovacion-Publica.pdf>
- Ferreira, F (2019) Fomentar una cultura iterativa (agile). UX Planet's Spanish community. <https://uxplanet.org/fomentar-una-cultura-iterativa-agile-c0e8447c4884#:~:text=Una%20cultura%20iterativa%20tiene%20que,descartar%20sin%20miedo%20a%20equivocarse>.
- Gregoire, M. (2016). Explorar diversas teorías sobre la Innovación Social: Un análisis de la literatura francófona y una proposición de tipología de la innovación. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 45-71. http://old.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712016000600045&script=sci_abstract&tlng=es

Grillo, F (2019) Debemos hablar de Transformación digital en la Administración pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/sirvo-a-mi-pais/-/debemos-hablar-de-transformacion-digital-en-la-administracion-publica#:~:text=Debemos%20hablar%20de%20Transformaci%C3%B3n%20digital%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20p%C3%ABlica,-Julio%2012%20de&text=Como%20Gobierno%20hemos%20trazado%20una,acercarlo%20m%C3%A1s%20a%20los%20ciudadanos.>

Llanes, M; Díaz, M & Salvador, Y (2020) Administración pública y cuarta revolución industrial.

¿Qué nos lleva hasta allí?. XXXIII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública "La cuarta revolución industrial en la administración pública" Caracas. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/12/Menci%C3%B3n-Honor%C3%ADfica-Lorena-Mariluz-Llenez-et-al.pdf>

Machin, J (2016) Cultura de la información, desarrollo abierto, tecnologías sociales y participación ciudadana. Contenido en: Gobierno Abierto y Ciudadanía Digital. Buenos Aires, Argentina. Editorial Alfagrama. Págs. 129 – 170.

Méndez, Ricardo. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *EURE (Santiago)*, 28(84), 63-83. <https://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612002008400004>

McKinsey Global Institute. (2016). The age of analytics: Competing in a data-driven world.

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20se>



[ctor/our%20insights/the%20age%20of%20analytics%20competing%20in%20a%20data%20driven%20world/mgi-the-age-of-analytics-full-report.pdf](#)

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2018) Manual de Gobierno Digital. https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/channels-594_manual_gd.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2021) Gobierno Digital. <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Politica-de-Gobierno-Digital/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (2022) Gobierno en Línea. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/G/5306:Gobierno-en-Linea-GEL>

Montecinos, Egon (2020) Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. Universidad Austral de Chile. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34969/36939>

Organización de los Estados Americanos (2010) Gobierno Electrónico. Recuperado de: <https://cutt.ly/5SRt8nJ>

Oszlak, Oscar (2007) Políticas Públicas, Democracia y Participación Ciudadana. Contenido en: Voces del Sur, Revista publicada por el Programa MERCOSUR Social y Solidario. Septiembre: Buenos Aires, Argentina. Páginas 1 – 7. <https://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/15/2020/05/politicas-p%C3%BAblicas-oszlak.pdf>

Oszlak, O. (2020), El Estado en la era exponencial, Buenos Aires, INAP. CEDES; CLAD. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak_0.pdf

Oszlak, O. (2013). Gobierno Abierto: Hacia un nuevo paradigma de gestión pública. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>

Paonessa, Laura (2017) ¿Qué son los Laboratorios de Innovación Pública? Contenido en: Blog Abierto al Público. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://cutt.ly/ESRwq27>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2004). Bogotá: Una Experiencia Innovadora de Gobernabilidad Local. Ágora Editores Ltda. Bogotá DC.

Ríos, M (2017) Pensamiento Disruptivo. Novagob. <https://red.novagob.org/pensamiento-disruptivo/>

Secretaría de Hacienda Distrital (2006). Recorriendo Bogotá, D. C. Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá, D. C. Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

Secretaria General Alcaldía Mayor de Bogota (2022) Circular 002 de 2022. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=120153&dt=S>

Sua, M.; Ávila, I. & Cruz, C. (2021) Incentivar la participación joven en la reactivación económica de la ruralidad usmeña. XXVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Bogotá, Colombia, 23 - 26 nov.

Veeduría Distrital (2020) Bases del Plan Distrital de Desarrollo 2020 – 2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del siglo XXI”. <https://cutt.ly/KOdd1xQ>

World Economic Forum. (2015). Industrial Internet of Thing: Unleashing the potential of connected products and services, Industry Agenda, January. <http://ceal.co/resumen-foro-economico-mundial-davos-2015>