
MINTIC & DNP

CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

DOCUMENTO DE APRENDIZAJES DEL MODELO

Modelo de cultura de innovación

2017

Este es un documento BORRADOR desarrollado por el equipo de innovación del Ministerio de las TIC (INNES) y el equipo de innovación pública del Departamento Nacional de Planeación para generar un Modelo de Cultura de Innovación en las entidades públicas colombianas.

El equipo esta conformado por:

Roberto Bolullo, Líder iniciativa, INNES de MINTIC

Luz Alba Gallo, Consultora en INNES de MINTIC

Yensy Guerrero, Consultora en INNES de MINTIC

Juan David Martín, ex-consultor en INNES de MINTIC

Javier Guillot, Coordinador, Equipo de Innovación de DNP

Jody Parra, Diseñador Estratégico, Equipo de Innovación de DNP

El documento ha tenido la participación en la revisión del Centro de Innovación Pública Digital del Ministerio de las TIC:

Santiago García, Coordinador del Centro de Innovación Pública Digital

Oscar Almanza, Consultor de Base de conocimiento del Centro de Innovación Pública Digital

MODELO DE CULTURA DE INNOVACIÓN

Este documento hace parte de una compilación para ayudar a las entidades públicas a transformar su cultura de innovación.

La compilación está compuesta por tres partes:



01.

Documento de Conceptos del Modelo

Ayuda a entender los conceptos clave del modelo propuesto para transformar la cultura de innovación en las entidades públicas. En este documento se examina el concepto de cultura de innovación, para qué implementarla y las razones para implementarla. Así mismo, se muestran las bases del modelo en términos de pilares de trabajo, indicadores y actores. Por último, se explica el proceso de cambio, niveles de madurez del modelo y acciones sugeridas.



02.

Documento de Implementación del Modelo

Es la guía práctica para la implementación del modelo. En este sentido, hace un recorrido por las cuatro etapas del proceso (Convocar, Diagnosticar, Implementar, Aprender) indicando las actividades, actores involucrados y herramientas necesarias en cada una de ellas. De igual forma, adjunto se incluye el listado de actividades y de herramientas, y el listado de acciones sugeridas para cada uno de los pilares según el nivel de madurez en el que se encuentra el grupo de trabajo de la entidad.



03.

Documento de Aprendizajes con el Modelo

Evidencia la experiencia del Ministerio de las TIC junto con su equipo de innovación estratégica del Ministerio de las TIC y el equipo de innovación del Departamento Nacional de Planeación. Además, se narran los aprendizajes recogidos de conversatorios con otras entidades (Ministerio de ICT, Fondo Nacional de Garantías y Bancoldex).

Estos tres documentos se complementan con un conjunto de la herramientas y formatos necesarios para utilizar en el proyecto.

03.

APRENDIZAJES CON EL MODELO



ÍNDICE

1. MINTIC & DNP	Pag. 9
- MINTIC & DNP	Pag. 11
- PUNTO DE PARTIDA	Pag. 13
- EXPERIENCIA DE INNES	Pag. 15
- EXPERIENCIAS DE OTRAS INICIATIVAS	Pag. 17
2. APRENDIZAJES	Pag. 19
- APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA	Pag. 20
- POSICIONAMIENTO Y LIDERAZGO.....	Pag. 21
- COLABORACIÓN Y EMPATÍA	Pag. 24
- EXPERIMENTACIÓN Y ADAPTACIÓN	Pag. 26

01. **MINTIC & DNP**

MINTIC & DNP

Equipo de Innovación Estratégica (INNES) del Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones

INNES es el equipo de Innovación Estratégica del MinTIC. Este equipo surge de la iniciativas de I+D+i con el objetivo de usar la innovación como una herramienta estratégica al interior del Ministerio.

El equipo de Innovación estratégica acompaña proyectos vitales para el Ministerio para Ministro, ViceMinistros y Directores, genera capacidades en los Altos Directivos y sus equipos de trabajo y realiza acciones para transformar la Cultura de Innovación en todo el Ministerio.

Equipo de Innovación Pública - Departamento Nacional de Planeación

Este equipo nace como una iniciativa de la Dirección de Desarrollo Empresarial y la Subdirección de Ciencia, Tecnología e Innovación del DNP, con el propósito de catalizar la innovación en el sector público colombiano a través de la facilitación de espacios de experimentación y la recolección de evidencia sobre maneras alternativas de creación de valor público.

El Equipo de Innovación Pública del DNP trabaja en tres líneas de acción principales: generación de evidencia mediante el liderazgo y acompañamiento de proyectos piloto de innovación pública; fortalecimiento de capacidades para el fomento de una cultura de innovación en entidades públicas; y construcción de política pública sobre innovación pública y social.

“

Nos alineamos con la agenda política cambiante para mantener interés constante.

”



PUNTO DE PARTIDA

El Equipo de Innovación Pública del DNP y el Equipo de Innovación Estratégica de MinTIC (INNES) decidieron aunar esfuerzos para profundizar en el entendimiento de las dinámicas que se encuentran detrás de las iniciativas de fomento a la Cultura de la Innovación dentro del sector público, y compartir aprendizajes derivados de tales iniciativas, con el fin de construir valor para el sector en este ámbito.

Ambas entidades – DNP y MinTIC – adelantan esfuerzos en la construcción de un modelo que permita aislar y explicar las variables clave que configuran una cultura organizacional favorable a la innovación, así como las determinantes de éxito o fracaso de estas iniciativas al interior de las organizaciones.

Por ello, se decidió abrir un espacio colaborativo y participativo (ver detalles en la página XX) con el objetivo de recoger, analizar y sistematizar los aprendizajes derivados de iniciativas relacionadas con cultura de la innovación adelantadas por diferentes actores del sector público. Este espacio permitió también caracterizar a las entidades que podrían hacer uso de dicho modelo y trazar rutas para generar una comunidad que impulse la Cultura de Innovación en el sector público. Por otro lado, se alimentó también el proceso con una investigación cualitativa de diferentes modelos de cultura para poder entender cómo otros autores estaban abordando el tema, y qué variables determinan el éxito y el fracaso desde su punto de vista (ver detalles en la página XX). Esta investigación resultó de gran valor para estructurar la aproximación actual al modelo y dar una amplia perspectiva al proyecto.

El contenido de esta investigación fue complementado con los hallazgos derivados de un proyecto piloto sobre cultura de innovación adelantado por el DNP entre diciembre de 2015 y agosto de 2016.

Ambos procesos de investigación primaria-a través del espacio colaborativo y participativo- y secundaria-en interacción con la literatura-, constituyen los principales insumos para la construcción de este documento. Esta publicación representa un punto de partida para la construcción conjunta de un modelo que ayude a estimular una cultura de innovación en las entidades públicas del Estado colombiano.

El Equipo de Innovación Pública del DNP y el Equipo de Innovación Estratégica de MinTIC (INNES) decidieron aunar esfuerzos para profundizar en el entendimiento de las dinámicas que se encuentran detrás de las iniciativas de fomento a la Cultura de la Innovación dentro del sector público, y compartir aprendizajes derivados de tales iniciativas, con el fin de construir valor para el sector en este ámbito.

Ambas entidades – DNP y MinTIC – adelantan esfuerzos en la construcción de un modelo que permita aislar y explicar las variables clave que configuran una cultura organizacional favorable a la innovación, así como las determinantes de éxito o fracaso de estas iniciativas al interior de las organizaciones.

Por ello, se decidió abrir un espacio colaborativo y participativo (ver detalles en la página XX) con el objetivo de recoger, analizar y sistematizar los aprendizajes derivados de iniciativas relacionadas con cultura de la innovación adelantadas por diferentes actores del sector público. Este espacio permitió también caracterizar a las entidades que podrían hacer uso de dicho modelo y trazar rutas para generar una comunidad que impulse la Cultura de Innovación en el sector público. Por otro lado, se alimentó también el proceso con una investigación cualitativa de diferentes modelos de cultura para poder entender cómo otros autores estaban abordando el tema, y qué variables determinan el éxito y el fracaso desde su punto de vista (ver detalles en la página XX). Esta investigación resultó de gran valor para estructurar la aproximación actual al modelo y dar una amplia perspectiva al proyecto.

El contenido de esta investigación fue complementado con los hallazgos derivados de un proyecto piloto sobre cultura de innovación adelantado por el DNP entre diciembre de 2015 y agosto de 2016.

Ambos procesos de investigación primaria-a través del espacio colaborativo y participativo- y secundaria-en interacción con la literatura-, constituyen los principales insumos para la construcción de este documento. Esta publicación representa un punto de partida para la construcción conjunta de un modelo que ayude a estimular una cultura de innovación en las entidades públicas del Estado colombiano.

Este ha sido un proceso abierto e inclusivo, en el que otros actores (El equipo de innovación de la Secretaría General del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), el Fondo Nacional de Garantías (FNG) y Bancóldex) han aportado sus experiencias y visiones.

EXPERIENCIA DE INNES

El equipo INNES desde el Ministerio de las TIC lleva explorando con herramientas y modelos de cultura de Innovación desde el año 2014 cuando realizaron el primer diagnóstico de cultura de innovación en las entidades públicas. Desde entonces ha sido una continua exploración y adaptación para ir mejorando el impacto. En la actualidad generando una mayor apropiación y transformación desde el interior del Ministerio de las TIC.

En el año 2014 y a través del Centro de Innovación Pública se desarrollo una investigación para entender cual era el estado actual de la cultura de innovación en las entidades publicas colombianas. En ese estudio se fue a 20 entidades publicas, 10 nacionales y 10 territoriales. Se entrevistaron más de 100 personas y se realizaron unas 120 encuestas. Los resultados arrojaron que la autopercepción de la cultura de innovación es media-alta pero que la realidad no cumple esa expectativa.

En esa primera investigación ya utilizamos una primera versión de un instrumento para ayudarnos a entender el estado actual de la cultura de la innovación en esas entidades. Eso fueron insumos interesantes para crear una segunda versión del instrumento que implementamos en 2015 en varias entidades del estado, en especial Colciencias. Este proceso fue complicado por tiempos y participación de la entidades. Colciencias fue el mejor ejemplo donde se involucraron 5 áreas en el proceso. El instrumento en ese momento conto con una previa de la fase de implementación. Talleres para generar ideas en base a los resultados del diagnóstico.

Esos aprendizajes nos llevaron a focalizarnos en una sola entidad, el Ministerio de la TIC, para diseñar y testear un modelo integral de cultura de innovación que se centrara en el impacto y en la transformación de la cultura de innovación. En el primer año, tras el diagnostico, se desarrollaron acciones en los tres pilares principales: estrategia, gestión y cultura de la innovación. Este ha sido un proceso integral donde se capacitaron más de 100 personas, se desarrollaron 10 eventos de cultura, se acompañaron 7 proyectos de innovación y se trabajo en el diseño del Modelo de Cultura de Innovación.

La experiencia de este proceso de más de 3 años es amplia y arroja dos grande focos de trabajo. Uno tiene que ver con la voluntad real para implicarse en estos proceso.. Dos tiene que ver con la forma en las cual se quiere implementar esas transformación.



EXPERIENCIAS DE OTRAS INICIATIVAS

Los aprendizajes que se recogieron se asocian, por un lado, a una esfera de conocimiento asociada a los conceptos, los lenguajes, las historias y las visiones de futuro de iniciativas en Cultura de Innovación y, por otro lado, a una esfera de práctica relacionada con las estructuras, roles, recursos, procesos e indicadores relacionadas con tales iniciativas.

Sesión 1	Conceptualizar : Contexto de las entidades
Sesión 2	Implementar : Proyectos que realizan las entidades
Sesión 3	Aprender : Descubrimientos durante los proyectos
Sesión 4	Apropiar : Proyectos en el futuro

Tabla 01. Sesiones de trabajo realizadas con las entidades.

Dado lo anterior, se diseñaron e implementaron cuatro sesiones de trabajo (ver tabla 01), en las que se comenzó por buscar un acuerdo sobre conceptos para poder sostener una conversación con un lenguaje común, se continuó con compilar las historias que detonan la aparición de las iniciativas, se profundizó sobre los proyectos adelantados y sus aprendizajes, y se finalizó con perspectivas de futuro.

Como resultado de este proceso se pudieron generar insumos muy valiosos en la práctica de como las entidades públicas en este momento están implementando programas de cultura de innovación.

02. APRENDIZAJES

APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA

La implementación del modelo planteado nos ha llevado por muchos aprendizajes a todos los niveles de la entidad. Aquí queremos recoger los aprendizajes clave en tres grupos que nos parecen representativos.

Posicionamiento y liderazgo

La cultura de innovación requiere tener un posicionamiento claro dentro de la entidad y estar liderado por personas apoyadas en tomadores de decisión estratégicos. Acciones para generar la confianza necesaria son decisivos.

Empatía y colaboración

La cultura de innovación requiere de conectar a las personas y proyectos para apuntar a un fin común. Esta conexión se hace imprescindible para que exista una cultura de innovación y no solo proyectos innovadores.

Experimentación y adaptación

La cultura de innovación requiere una continua experimentación, donde la acción y aprendizaje se vuelven clave dentro del proceso. No se puede generar ambientes, cambios y liderazgo innovador si no aplica la experimentación.

POSICIONAMIENTO Y LIDERAZGO

Generamos diferenciación y recordación a través de narrativas seductoras que enganchan y producen capital simbólico.

El imaginario colectivo es uno de los recursos más importantes para gestionar la estrategia. Se encontraron casos de éxito en los que la generación de una estrategia de marca—personal y cercana—provocó un efecto integrador y multiplicador superior a la suma de las iniciativas, que le otorgó diferenciación y recordación al equipo anfitrión.

Buscamos posicionarnos en la agenda de la alta dirección gestionando el capital social para la toma de decisiones.

Un hallazgo importante ha sido evidenciar que, independiente de su calidad intrínseca, las iniciativas que tienen la mayor probabilidad de materializarse y alcanzar resultados tangibles son aquéllas que se alinean con la agenda e intereses de la alta dirección. Esta alineación permite tener aliados—“campeones” — en que pueden defender y “empujar” iniciativas en la práctica. Por ello, cualquier iniciativa de cultura de innovación debe contemplar la gestión del capital social como un componente clave de su aproximación estratégica.

Nos ubicamos estratégicamente dentro de la organización para lograr una visión integral, construir sinergias y actuar con libertad.

Al realizar un análisis comparativo entre diferentes ubicaciones de equipos de innovación dentro de la estructura formal de las organizaciones, se encontró que aquellos equipos que tienen una mayor cercanía a la dirección (p.ej., bajo la secretaría general) logran tener un rango amplio de libertad e influencia para actuar, y que aquellos que se ubican en una unidad transversal (p.ej. oficina de planeación) logran tener una visión amplia con mayor potencial de impacto en la organización anfitriona.

Nos alineamos con la agenda política cambiante para mantener una inyección de interés constante.

Dado el carácter dinámico y cambiante de la agenda política, resulta difícil sostener el interés sobre los temas en los que se enfocan las iniciativas de innovación, sobre todo si estas se extienden a un plazo mayor a un año. Por ello, un reto común para estas iniciativas es la identificación de los temas dominantes de la agenda política y la alineación o adaptación de su discurso y sus acciones a tales temas.



“
**Entendemos y comunicamos
los diferentes tipos de valor**



Gestionamos adecuadamente las expectativas para mantener coherencia entre el discurso y los resultados.

Todas las experiencias analizadas revelan que, dada la incertidumbre propia de los procesos de innovación, no es posible comprometerse con resultados finales concretos a priori, sino sólo con procesos de experimentación estructurados. Esto riñe de manera directa con la mentalidad más predominante en la gestión pública, en la cual la planeación y los compromisos presupuestales se realizan sobre la base de resultados específicos (productos con métricas asociadas), los cuales deben poder describirse con antelación a la ejecución del proceso que les da origen. Por ello, es estratégico gestionar expectativas teniendo en cuenta este punto, y encontrar formas de acoplarse a los procesos existentes de planeación, sin sacrificar el espíritu de experimentación propio de la innovación.

Balancemos el nivel de visibilidad de nuestras iniciativas para gestionar el riesgo asociado a la experimentación.

La visibilidad de las iniciativas tiene un doble filo: por un lado, permite la movilización de intereses que acelera los procesos, pero por otro pone presión sobre los resultados, lo cual aumenta la aversión al riesgo. La visibilidad debe ser administrada como un recurso, con un elevado sentido de oportunidad en función del momento y necesidades de la iniciativa.

Entendemos y comunicamos los diferentes tipos de valor que se generan en los diferentes momentos del proceso de innovación.

Los procesos de innovación generan valor en términos de la comprensión de la problemática, la detección de oportunidades para experimentar con metodologías o herramientas específicas, la generación de conceptos de diseño, y la creación prototipos de intervención o solución. Un reto común de los equipos de innovación es devolver valor a lo largo del proceso y traducir en términos de aprendizaje los hallazgos de cada fase, para que de esa manera se reduzca la incertidumbre.

Buscamos institucionalizar las iniciativas en planes estratégicos y operativos.

Para poder movilizar recursos existe un reto compartido: traducir a los componentes de planes de acción o proyectos de inversión las necesidades propias de los procesos de innovación, debido que las herramientas de planeación existentes parten del supuesto de que conocer la respuesta a priori. Por ello, es recomendable presentar los procesos en términos de aprendizajes y en lógica de iteraciones, que van mejorando su resolución, factibilidad y potencial de impacto con el paso del tiempo.

COLABORACIÓN Y EMPATÍA

Generamos experiencias significativas y valiosas con cada interacción.

Las interacciones dentro de procesos de innovación pueden generar desgaste en los participantes. Por ello, es necesario diseñar cada interacción desde las necesidades de cada usuario para que sean parte de una experiencia consistente y significativa que logre mantener la energía a lo largo del tiempo.

Buscamos maneras alternativas de intercambio que faciliten la acción común.

Las condiciones propias del sector público restringen y limitan el uso de recursos financieros de manera emergente, para reaccionar eficientemente ante las circunstancias propias de un proceso innovador. Por ello, se hace necesaria la búsqueda de alternativas diferentes a la entrega de recursos financieros para gestionar este tipo de procesos. Se registró un caso de éxito en el que monedas alternativas de intercambio, tipo trueque, permiten el uso del talento de una comunidad sin que medie la formalidad institucional, acelerando y fomentando la colaboración y la acción común.

Generamos acciones concretas que crean confianza para soportar la incertidumbre propia de los procesos de innovación.

La confianza es un recurso esencial en procesos colectivos humanos y esta no necesariamente se genera de manera espontánea, como un efecto colateral del proceso. Por ello, es fundamental generar acciones específicas orientadas a favorecer y cultivar la confianza.

Generamos un lenguaje común que permita conversaciones significativas.

Un reto común detectado es el lenguaje: en la práctica de la innovación ha ganado popularidad el uso de un lenguaje hiper-especializado para una comunidad técnica, lo cual ha generado brechas de comunicación con otros colectivos. Es necesario cerrar esas brechas y cultivar capacidades de simplificación y traducción, que permitan adaptar los lenguajes a los contextos y las comunidades a las que sirve.

Balanceamos la autonomía y la interdependencia para distribuir riesgos y maximizar impactos.

La naturaleza colaborativa de los procesos de innovación implica gestionar las voluntades de la comunidad que los hacen posibles, así como los riesgos propios de un proceso de experimentación. Es entonces necesario distribuir el sentido de pertenencia sobre el proyecto, para que se asuman colectivamente los éxitos



Buscamos un efecto multiplicador de las acciones de colaboración.

y los fracasos, de tal manera que aumente la capacidad de resiliencia colectiva. Por otra parte, es necesario mantener cierta autonomía sobre los procesos de decisión, para que no entre en parálisis por falta de consensos.

Buscamos un efecto multiplicador de las acciones de colaboración.

Un proyecto de innovación debe ser simultáneamente vehículo de convocatoria de la comunidad por un lado y vehículo de transferencia de capacidades por el otro. Por ello, las acciones de colaboración deben poder replicar el ejercicio de estas capacidades en otros escenarios.

Aseguramos el tiempo como recurso estratégico para la colaboración.

Los equipos de innovación evidenciaron que el gestor/servidor público se ve abocado a solucionar constantemente problemas inesperados (“urgencias” o “incendios”). De allí que la planeación y gestión del tiempo sean retos particularmente relevantes. Los equipos de innovación deben utilizar formatos y herramientas de interacción adaptables, de tal manera que el uso del tiempo sea lo más eficiente y eficaz posible. Por otra parte, el compromiso de las contrapartes en términos del recurso tiempo debe ser explícito en las reglas del juego.

Nos enfocamos en las personas y las relaciones, anteponiéndolas a los proyectos y sus resultados.

No existen “innovaciones” sin “los innovadores”. Por ello, el esfuerzo de todo acompañamiento para el desarrollo de iniciativas de innovación debe anteponer la generación de capacidades en las personas y el fortalecimiento de vínculos en el equipo o comunidad que lidera la iniciativa, porque son ellos quienes finalmente la hacen posible.

EXPERIMENTACIÓN Y ADAPTACIÓN

Establecemos procesos ágiles que generan aprendizajes en el corto plazo y permiten la adaptación.

El éxito de procesos de innovación supone adoptar metodologías que permitan la adaptación continua de la gestión y la estrategia. Esto ha favorecido la incorporación de metodologías ágiles, que permiten avances en ciclos cortos de iteración, generando aprendizajes después de cada ciclo.

Adoptamos visiones complejas situación-cambio sobre visiones simples de problema-solución.

La complejidad incremental de los problemas que aborda el sector público hace necesario incorporar nuevos paradigmas que permitan enfrentar los retos desde una perspectiva de “humildad experimental”. En vez de sostener tercamente la ambición de alcanzar “soluciones definitivas”, resulta más sensato apuntar a movilizar el sistema desde una situación actual a una situación de mejora. Esto hace que los equipos gestionen mejor las expectativas y los proyectos se encuadren dentro de un marco más amplio de mejoras incrementales.

Creamos espacios en los que la reflexión y el aprendizaje se dan en la acción.

Dado el poco tiempo en la agenda de los colaboradores públicos y el hecho de que los proyectos no estén enmarcados dentro de un espacio académico, se hace necesario que los proyectos sean simultáneamente dispositivos pedagógicos. Aunque esto incrementa el reto del diseño de las herramientas y metodologías, aporta gran valor a los colaboradores en el mediano plazo.

Balanceamos la generación de capacidades y la generación de resultados.

En un proceso de acompañamiento no es posible independizar la generación de capacidades y la producción de resultados tangibles. La mentalidad dominante, enfocada en resultados, hace que el dominio de las herramientas y el conocimiento de las razones detrás de los fenómenos pasen a un segundo plano. Los equipos han evidenciado que es un tema que afecta la percepción de temporalidad: si se inclina hacia los resultados el horizonte se vuelve muy inmediato y efectista y si se inclina hacia capacidades el horizonte se hace muy lejano y difuso. Por ello, es necesario diseñar las interacciones tratando de balancear esta situación.

Producimos indicadores adecuados según el momento del proceso, que se alimenten de evidencias.

Medir es un desafío común a los equipos de innovación. Existe la necesidad de ir



más allá de las mediciones que se enfocan sólo en resultados (y ocasionalmente en impacto), a mediciones que den cuenta del proceso, capturando otro tipo de variables, tales como la cantidad y calidad de los aprendizajes que se generan. Esto ayudaría a bajar la incertidumbre, elevar la confianza y apoyar el involucramiento de otros actores en el proyecto.

Generamos evidencias de los procesos, los éxitos y los aprendizajes para la comunicación efectiva.

Comunicar es una necesidad continua de los proyectos y los equipos de innovación. Es un reto importante generar capacidades de generación y registro continuo de evidencias al interior de los equipos, ya que la evidencia es el lenguaje que moviliza las voluntades dentro del sector público.

Valoramos el error como elemento de aprendizaje.

La posibilidad de fallo o error es el común denominador dentro de un ambiente de experimentación, y es parte integral de los discursos de los equipos de innovación. Sin embargo, traducirlo en la práctica a espacios, mecanismos y elementos de una cultura organizacional que tolere y valore el error, sigue siendo una pregunta abierta y un reto persistente.

Construimos habilidades de resiliencia y emprendedurismo para mejorar las capacidades de aprendizaje y crecimiento.

La mentalidad dominante en el sector público hace que el error no sea socialmente aceptado y por lo tanto no reconocido. Fomentar el error como mecanismo de aprendizaje implica la necesidad de generar capacidades colectivas que permitan recuperar la energía para continuar, absorber el riesgo y aprender.

**INNES / Ministerio de las Tecnologías de la información y
comunicaciones versión Marzo 2017**