
MINTIC

CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

DOCUMENTO DE IMPLEMENTACIÓN 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) 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

El documento ha tenido la participación en la revisión del Centro de Innovación Pública Digital del Ministerio de las TIC y con aportes conceptuales del Equipo de Innovación del DNP.

En el proyecto han participado:

Javier Guillot, Coordinador, Equipo de Innovación de DNP

Jody Parra, Diseñador Estratégico, Equipo de Innovación de DNP 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.



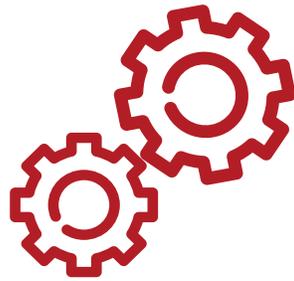
03.

Documento de Experiencia 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.

02. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO



ÍNDICE

| | |
|--|---------|
| 1. BASES DEL MODELO | Pag. 9 |
| - BASES DEL MODELO | Pag. 10 |
| 2. PROCESO DE CAMBIO | Pag. 13 |
| - PROCESO DE CAMBIO | Pag. 14 |
| 3. FASES DEL MODELO | Pag. 13 |
| - FASES DEL MODELO | Pag. 18 |
| - CONVOCAR | Pag. 20 |
| - DIAGNOSTICAR | Pag. 26 |
| - IMPLEMENTAR | Pag. 36 |
| - APRENDER | Pag. 40 |
| 4. GUIA DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS | Pag. 47 |
| - GUIA DE ACTIVIDADES | Pag. 48 |
| - GUIA DE HERRAMIENTAS | Pag. 49 |
| 5. GUIA DE ACCIONES | Pag. 51 |
| - GUIA DE ACCIONES | Pag. 52 |
| - CULTIVANDO | Pag. 55 |
| - CREANDO | Pag.67 |
| - CONSTRUYENDO..... | Pag. 77 |
| - CONSOLIDANDO..... | Pag. 91 |

01. **BASES DEL MODELO**

1. BASES DEL MODELO

Las bases de este modelo se centran en tres elementos: actores, pilares e indicadores.

En este modelo, el proceso de transformación de la cultura está guiado por las personas, pues son éstas las encargadas de implementar las acciones que darán lugar a los cambios. Por esta razón, en este modelo las personas tienen un rol imprescindible. Son tres los roles necesarios para acompañar el proceso de transformación: la persona líder de la iniciativa, la Junta Asesora que apoya al líder en difundir y conseguir la visibilidad de la innovación, y el grupo de trabajo que es al cual se le aplica el diagnóstico y con base en los resultados en el nivel de madurez implementa las actividades pertinentes.

Ahora bien, para abordar los cambios las personas precisan de focos de acción que en este caso se tratan de tres pilares. Cada uno de estos juega un rol clave para lograr que la entidad esté generando continuamente soluciones innovadoras. Los tres pilares son: Estrategia de Innovación, Gestión de innovación y Cultura de Innovación.

La educación modela creencias, comportamientos y capacidades de la organización para que la innovación exista. Dichas creencias, comportamientos y capacidades son los que dan pie al surgimiento de la necesidad de una estrategia de innovación para crear planes y una gestión para poder estructurarla. La innovación que proponemos desde el modelo está centrada en y por las personas, sin olvidar la necesidad de los planes y estructuras para que ésta suceda.

Para poder observar, medir y transformar cada uno de los pilares se han diseñado nueve indicadores. Estos buscan generar los insumos, establecer activadores y dar las salidas necesarias para generar cambios en el modelo. Por esta razón, son necesarios para la fase del diagnóstico y definición de acciones para el cambio.

PILARES E ESTRUCTURAS



NIVELES DE MADUREZ



PROCESO



ACTORES



02.

PROCESO DE CAMBIO

2. PROCESO DE CAMBIO

A diferencia de otros modelos en los que el diagnóstico tiene mayor relevancia que las demás fases, el Modelo de “Cultura de Innovación” se centra en las acciones y aprendizajes claves para el cambio. En este sentido, proponemos un proceso focalizado e iterativo que asegure dichos cambios.

En primer lugar es importante que el proceso se focalice en un equipo específico de la entidad porque la experiencia nos ha permitido aprender que trabajar con la entidad en su totalidad y simultáneamente no es efectivo, pues implica muchos retos para abordar. En este sentido, trabajar con grupos de trabajo conformados por una o máximo dos áreas de la entidad es lo recomendable.

En segundo lugar, que sea iterativo es relevante en la medida en que los cambios son procesos constantes en el que se implementan las acciones, se aprende de sus resultados y se diseñan nuevas acciones para mejorar los resultados.

En conclusión, este es un modelo flexible según las estructuras de las entidades y focalizado en la implementación de cambios.

03.

FASES DEL MODELO

3. FASES DEL MODELO

Las fases principales del proceso son:

0. Convocatoria: Fase preparatoria para el proceso donde se integran las personas que van a estar liderando el proceso de cambio y las expectativas sobre lo que se espera del mismo. El resultado de esta fase es una Junta Asesora y líder de iniciativa seleccionados.

1. Diagnóstico: Primera fase donde se inicia el proceso para entender, a través de encuestas y talleres, el estado actual de la cultura de innovación de uno o varios grupos de trabajo. El resultado de esta fase es una hoja de ruta clara y consensuada.

2. Implementación: Segunda fase donde se llevan a cabo las acciones de cambio. Es la fase más larga e importante del todo el proceso. Aquí es donde tienen que suceder los cambios.

3. Aprendizaje: Tercera fase donde se analiza todo lo sucedido en la fase de implementación. El resultado es una serie de recomendaciones para el siguiente ciclo. Luego se reinicia el proceso desde la fase de diagnóstico.



FASES DEL MODELO



CONVOCAR

3.1. CONVOCAR

Fase preparatoria para el proceso donde se integran las personas que van a estar liderando el proceso de cambio y las expectativas sobre lo que se espera del mismo. El resultado de esta fase es una Junta Asesora y un líder de iniciativa seleccionado.

ACTIVIDADES DE LA ETAPA

1. Nombrar líder de iniciativa
2. Conformar la Junta Asesora para la transformación de la cultura de innovación.
3. Seleccionar grupos de trabajo a los cuales se va a aplicar el proceso de transformación.
4. Realizar la primera reunión con la Alta Dirección.

ACTORES

- Líder iniciativa
- Alta Dirección
- Junta Asesora
- Líder de grupo
- Grupo de trabajo

HERRAMIENTAS

- Protocolo de compromiso de participación
- Carta de compromiso de directivos
- Autoevaluación de capacidades para ser líder de iniciativa
- Evaluación de capacidades para conformar la Junta Asesora.
- Listado de requerimientos para personas que conformarán los grupos de trabajo.
- Test de basadur

ACTIVIDAD 1. Nombrar líder de iniciativa

Se define la persona al interior de la organización responsable de liderar la iniciativa, también se genera el compromiso de apoyo y respaldo por parte de la Alta Dirección hacia el proceso de implementación del modelo de cultura de innovación.

Actores y tareas

- Líder de iniciativa: es el encargado de leer y firmar el protocolo de compromiso de participación.
- Alta Dirección, representante del nivel Directivo, de preferencia el representante legal, es la encargada de firmar la carta de compromiso en la que manifiesta su interés por impulsar la cultura de innovación en su entidad, y en este sentido, en la que habilita al líder de iniciativa para participar activamente del proceso destinando esfuerzos en tiempo, capacidades y conocimiento .

Herramientas

- Protocolo de compromiso de participación
- Carta de compromiso de directivos

ACTIVIDAD 2. Conformar la Junta Asesora

Se definen, mediante una evaluación de capacidades, las personas que van a conformar la Junta Asesora, la cual es responsable de llevar a cabo el acompañamiento a los grupos de trabajo durante la implementación del modelo de cultura.

Actores y tareas

- Líder de Iniciativa: es el encargado de seleccionar la Junta Asesora. Para esto, el líder debe tener en mente por lo menos una persona de cada una de las áreas clave: Talento humano, estrategia, tecnología, servicio al cliente o las que se crean convenientes, para conformar esta junta. A partir de esto, debe realizar una breve evaluación a cada una de estas personas a fin de entender el aporte que pueden hacer. Finalmente, con base en los resultados debe elegir un grupo de personas que están mayormente calificadas para conformar la Junta Asesora.
- Junta Asesora: son las personas seleccionadas por el líder de iniciativa para supervisar, asegurar y asesorar el proceso. Se sugiere que esta junta se reúna de forma continua durante la segunda fase de diagnóstico y mensualmente durante la fase de implementación para llevar a cabo un seguimiento efectivo.

Herramientas

- Evaluación de capacidades para conformar la Junta Asesora.

ACTIVIDAD 3. Seleccionar el/los grupo(s) de trabajo

Se seleccionan las personas que conformarán el o los grupo(s) de trabajo a los cuales se les aplicará la encuesta de diagnóstico, para que según el nivel de madurez que arroje el informe, implementen las acciones pertinentes en uno o varios de los tres pilares con el fin de mejorar su cultura de innovación

Actores y tareas

- Líder de iniciativa: éste debe tener en mente las áreas que considera potenciales grupos de trabajo para que les sea aplicado el proceso de transformación de la cultura de innovación. Debe realizar una breve entrevista a cada líder de estas áreas para diligenciar la evaluación para la selección de los grupos de trabajo.
- Líder de grupo: es el líder del área considerada potencial grupo de trabajo, y en esta medida, es la persona entrevistada por el líder de iniciativa.
- Junta Asesora: es la encargada de seleccionar el/los grupos de trabajo con base en el análisis de los resultados de la evaluación realizada por el líder de iniciativa.
- Grupos de trabajo: cada grupo de trabajo está conformado por un área de la entidad. En cada entidad pueden concretar varios grupos de trabajo en paralelo, a cada uno de los cuales la Junta Asesora acompaña en el proceso de transformación de forma independiente, cuidando siempre los aprendizajes.

Herramientas

- Listado de requerimientos para personas que conformarán los grupos de trabajo.
- Evaluación para la selección de grupos de trabajo.

ACTIVIDAD 4. Realizar la primera reunión con la Alta Dirección

Se trata de la reunión en la cual se formalizan los acuerdos con la Alta Dirección para la implementación del modelo de cultura.

Actores y tareas

- Líder de iniciativa: éste, apoyándose de la presentación diseñada donde se explica a la Alta Dirección la pertinencia y los beneficios para la entidad que conlleva el proceso de implementación del modelo de cultura; de igual forma, socializa con ésta los integrantes de la Junta Asesora y del equipo de trabajo a acompañar; y finalmente, se establecen los acuerdos y compromisos por parte de la Alta Dirección dentro del proceso.
- Alta Dirección: ésta acepta los acuerdos y compromisos para llevar a cabo el proceso de implementación del modelo y aprueba tanto la Junta Asesora como el/los equipo(s) de trabajo.

Herramientas

- PPT de comunicación del proceso a la Alta Dirección

FASES DEL MODELO

DIAGNOSTICAR

3.2. DIAGNOSTICAR

Primera fase donde se inicia el proceso para entender, a través de encuestas y talleres, el estado actual de la cultura de innovación de uno o varios grupos de trabajo. El resultado de esta fase es una hoja de ruta clara y consensuada.

ACTIVIDADES DE LA ETAPA

1. Informar al grupo de trabajo
2. Iniciar la estrategia de comunicación interna
3. Aplicar la encuesta sobre el estado actual
4. Analizar los resultados de la encuesta
5. Taller para focalizar acciones
6. Formular la hoja de ruta definitiva
7. Realizar la segunda reunión con la Alta Dirección

ACTORES

- Líder iniciativa
- Líder grupo de trabajo
- Grupo de trabajo
- Junta Asesora
- Área Comunicaciones

HERRAMIENTAS

- PPT de inducción al proceso para grupos de trabajo
- PPT de comunicación del proceso a la Alta Dirección
- Encuesta del estado actual de la cultura de innovación en el/los equipo(s) de trabajo seleccionado(s).
- Informe de resultados diagnóstico
- Materiales para el taller de planeación
- PPT para el taller de planeación con grupos de trabajo
- Canvas de hoja de ruta
- Listado y toolkit con acciones concretas para el cambio por cada uno de los pilares y según el nivel de madurez en cada uno de ellos.
- PPT de comunicación de resultados del diagnóstico y plan de acción a la Alta Dirección.

ACTIVIDAD 1. Informar al grupo de trabajo

Se trata de la actividad en la cual se realiza una sesión de trabajo en la que se explica el proceso que se va a vivir y se pide toda la colaboración y compromiso por parte del grupo de trabajo para la implementación del modelo.

Actores y tareas

- Líder iniciativa: éste, apoyándose de la presentación diseñada donde se explica a la Alta Dirección capacita al/los equipo(s) de trabajo a modo de inducción en el proceso de diagnóstico e implementación del modelo de cultura.
- Grupo de trabajo: se trata del equipo que recibe la inducción.

Herramientas

- PPT de inducción al proceso para grupos de trabajo

ACTIVIDAD 2. Diseñar la estrategia de comunicación interna

Se trata de la actividad en la cual se inicia, por un lado, una estrategia de comunicación interna dirigida a los grupos de trabajo para promover su participación, recordarles entregables y tiempos; por otro lado, una estrategia de comunicación interna general dirigida a toda la entidad para dar visibilidad a la iniciativa.

Actores y tareas

- Área Comunicaciones: es la encargada de realizar la campaña de comunicación tanto a nivel de los grupos de trabajo para dinamizar el proceso, impulsar la participación activa, recordar tiempos y entregables, momentos importantes, etc.; así como de realizar la campaña general de sensibilización en la entidad sobre el proceso que se va a desarrollar.

Herramientas sugerida (no se aporta en el kit)

- Piezas de comunicación (A cargo del área de comunicaciones)

ACTIVIDAD 3. Aplicar la encuesta sobre el estado actual

Se trata de la actividad en la que se aplica la encuesta de diagnóstico sobre el estado actual de la cultura de innovación del grupo de trabajo. En caso de tener varios grupos de trabajo, la encuesta se aplica de forma independiente en cada uno de ellos, de manera que los resultados no sean agregados.

Actores y tareas

- Grupo de trabajo: recibe el link de la encuesta de 40 preguntas aproximadamente, la cual se sugiere ser respondida en un plazo máximo de una semana y cuyo resultado es arrojado de forma automática por la plataforma.

Herramientas

- Encuesta del estado actual de la cultura de innovación en el/ los equipo(s) de trabajo seleccionado(s). (en línea)

ACTIVIDAD 4.. Analizar los resultados de la encuesta

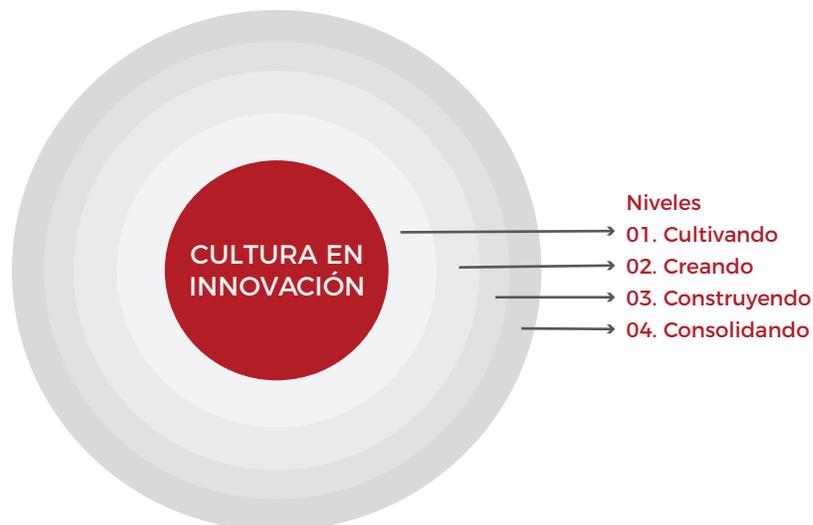
Se trata de la actividad en la cual se lleva a cabo la clasificación en el modelo de madurez en cada uno de los tres módulos correspondientes a los pilares del modelo; y a su vez, en cada uno de estos módulos la clasificación se da en cuatro niveles diferentes. Esto con el fin de que las acciones sugeridas para la implementación del modelo se lleven a cabo a nivel de pilar y no a nivel genérico.

Actores y tareas

- Junta Asesora: ésta recibe el reporte virtual de resultados del diagnóstico, los cuales evidencian el nivel de madurez en el que se encuentra el equipo de trabajo en cada uno de los pilares. Estos resultados son analizados por la Junta en una sesión con el fin de que sirvan de insumo para la realización del taller con el/los grupo(s) de trabajo.

Herramientas

- Informe de resultados diagnóstico



ACTIVIDAD 5. Taller para focalizar acciones

Se trata de la actividad en la que se realiza el taller de trabajo con el/los equipo(s) con el objetivo de reafirmar, priorizar y focalizar los resultados del informe resultante de la encuesta de diagnóstico y generar la hoja de ruta conjuntamente.

Actores y tareas

- Líder de iniciativa: lidera y facilita el taller teniendo como base los resultados del informe.
- Grupo de trabajo: se trata de los actores (por lo menos un 30% del grupo total) con los cuales se socializan y priorizan los resultados del informe, se diseña la hoja de ruta con base en las acciones sugeridas de acuerdo al nivel de madurez arrojado en el informe, y se designan responsables y tiempos para las mismas. Estos actores son los responsables de desarrollar dichas acciones durante la fase de implementación.

Herramientas

- Materiales para el “Taller para focalizar acciones”
- Canvas de hoja de ruta
- PPT para el taller de planeación con grupos de trabajo
- Listado y toolkit con acciones concretas para el cambio por cada uno de los pilares y según el nivel de madurez en cada uno de ellos.

ACTIVIDAD 6. Formular la hoja de ruta definitiva

Se trata de la actividad en la que se da inicio al proceso de implementación mediante la definición de la hoja de ruta en la que se estipula la asignación de responsabilidades, los indicadores de éxito y el establecimiento de procesos de seguimiento a cada actividad.

Actores y tareas

- Líder iniciativa: al ser el puente entre el/los grupo(s) de trabajo y la Junta Asesora, es quien presenta a la Junta Asesora los resultados del taller realizado con grupo(s) de trabajo.
- Junta Asesora: analiza los resultados del taller participativo y valida la hoja de ruta con las acciones definidas, los responsables y tiempos para las mismas. Como resultado, debe generarse una propuesta clara y concisa del plan de acción en la que queden definidos indicadores de éxito y un establecimiento de procesos de seguimiento a cada actividad.
- Líder grupo de trabajo: es con quien la Junta Asesora socializa y consensúa la propuesta definitiva del plan de acción, asumiendo responsabilidades y compromisos para la etapa de implementación.

Herramientas

- Canvas hoja de ruta

ACTIVIDAD 7. Realizar la segunda reunión con la Alta Dirección

Se trata de la actividad en la que se socializan con la Alta Dirección los resultados del diagnóstico y el plan de acción definido en la hoja de ruta.

Actores y tareas

- Líder iniciativa: realiza la socialización con la Alta Dirección de los resultados del diagnóstico y el plan de acción definido en la hoja de ruta.
- Alta Dirección: aprueba el plan de acción aceptando los acuerdos y compromisos para la implementación de las acciones.

Herramientas

- PPT de comunicación de resultados del diagnóstico y plan de acción a la Alta Dirección

FASES DEL MODELO

IMPLEMENTAR

3.3. IMPLEMENTAR

Segunda fase donde se llevan a cabo las acciones de cambio. Es la fase más larga e importante del todo el proceso. Aquí es donde tienen que suceder los cambios.

ACTIVIDAD DE LA ETAPA

1. Acciones de cambio

ACTORES

- Líder iniciativa
- Grupos de trabajo
- Junta Asesora

HERRAMIENTAS

- Tabla de seguimiento

Herramientas sugeridas (no aportadas en este toolkit)

- Piezas de comunicación (A cargo del área de comunicaciones)

ACTIVIDADES 1. Seguimiento de las acciones

Se trata de la actividad en la que se llevan a cabo las acciones para el cambio seleccionadas por el/los grupo(s) de trabajo para lograr la transformación de su cultura de innovación, y a su vez, el seguimiento a dichas acciones.

Actores y tareas

- Grupo de trabajo: implementar las acciones definidas en la hoja de ruta, así como de asumir cada una de las responsabilidades y compromisos acordados en la misma.
- Junta Asesora: realiza el seguimiento a las acciones de cambio implementadas por el/los grupo(s) de trabajo con el objetivo de ir guiándolo y resolviendo dudas. Este seguimiento se lleva a cabo mediante la revisión de la herramienta de seguimiento y se sugiere realizar una reunión presencial cada dos meses.
- Área Comunicaciones: enviar comunicados a los grupos de trabajo para mantener el interés, impulsar la participación activa, recordar tiempos y entregables, momentos importantes, etc...

Herramientas

- Tabla de seguimiento

Herramientas sugeridas (no aportadas en este toolkit)

- Piezas de comunicación (A cargo del área de comunicaciones)

FASES DEL MODELO

APRENDER

3.4. APRENDER

Tercera fase donde se analiza todo lo sucedido en la fase de implementación. El resultado son una serie de recomendaciones para el siguiente ciclo. Luego se reinicia el proceso desde la fase de diagnóstico.

ACTIVIDADES

1. Taller de logros y aprendizajes
2. Análisis de aprendizajes en Junta Asesora
3. Presentación de resultados a Alta Dirección

ACTORES

- Líder iniciativa
- Grupo de trabajo
- Junta Asesora
- Alta Dirección

HERRAMIENTAS

- Materiales para el taller de aprendizajes
- Tabla de logros y aprendizajes del proceso
- Tabla de recomendaciones para el siguiente ciclo
- PPT de comunicación de resultados del proceso a la Alta Dirección

ACTIVIDAD 1. Taller de logros y aprendizaje

Se trata de la actividad en la que se realiza el taller de trabajo con el/los equipo(s) con el objetivo de identificar los logros y aprendizajes del proceso.

Actores y tareas

- **Lider iniciativa:** en primera medida, es quien lidera y facilita el taller teniendo como base los resultados del seguimiento realizado en la fase de implementación.
- **Grupo de trabajo:** se trata de los actores que implementaron las acciones, con los cuales se identifican los principales logros y aprendizajes del proceso, así como las recomendaciones para el siguiente ciclo.

Herramientas

- Materiales para el taller de aprendizajes
- Tabla de seguimiento
- Tabla de logros y aprendizajes del proceso

ACTIVIDAD 2. Análisis de aprendizajes en Junta Asesora

Se trata de la actividad en la que se realiza una reunión con la Junta Asesora para analizar los aprendizajes extraídos del taller con grupo(s) de trabajo y a partir de esto formular las recomendaciones para el siguiente ciclo.

Actores y tareas

- Líder iniciativa: al ser el puente entre el/los grupo(s) de trabajo y la Junta Asesora, es quien lleva a la Junta Asesora los resultados del taller realizado.
- Junta Asesora: ésta analiza los resultados del taller participativo desde una perspectiva de aprendizaje. Esto quiere decir que no hay aspectos buenos ni malos, sino simplemente experiencias de las cuales aprender para mejorar el proceso en el siguiente ciclo. A partir de dicho análisis, surgen recomendaciones para el nuevo ciclo.

Herramientas

- Diseño de taller y tabla de aprendizajes
- Tabla de recomendaciones para el siguiente ciclo

ACTIVIDAD 3. Presentación de resultados a Alta Dirección

Se trata de la actividad en la que se lleva a cabo la comunicación de los resultados del proceso a la Alta Dirección.

Actores y tareas

- Líder iniciativa: socialización de los resultados del taller de aprendizajes y logros.
- Alta Dirección: realiza los comentarios que considere pertinentes respecto a la totalidad del proceso.

Herramientas

- PPT de comunicación de resultados del proceso a la Alta Dirección

04. GUÍA DE ACTIVIDADES Y HERRRAMIENTAS

4. GUÍA DE ACTIVIDADES

FASE 0: CONVOCAR

- 1. Nombrar líder de iniciativa
- 2. Conformar la Junta Asesora para la transformación de la cultura de innovación.
- 3. Seleccionar grupos de trabajo a los cuales se va a aplicar el proceso de transformación.

FASE 1: DIAGNOSTICAR

- 1. Realizar la primera reunión con la Alta Dirección.
- 2. Informar al grupo de trabajo
- 3. Iniciar la estrategia de comunicación interna
- 4. Aplicar la encuesta sobre el estado actual
- 5. Analizar los resultados de la encuesta
- 6. Realizar el primer taller con grupo(s) de trabajo
- 7. Formular la hoja de ruta definitiva
- 8. Realizar la segunda reunión con la Alta Dirección

FASE 2: IMPLEMENTAR

- 1. Acciones de cambio

FASE 3: APRENDER

- 1. Realizar segundo taller con grupo(s) de trabajo
- 2. Realizar reunión con la Junta Asesora
- 3. Realizar la tercera reunión con la Alta Dirección

4.1 GUÍA DE HERRAMIENTAS

POR FASES

FASE CONVOCAR

- Protocolo de compromiso de participación
- Carta de compromiso de directivos
- Evaluación de capacidades para conformar la Junta Asesora.
- Listado de requerimientos para personas que conformarán los grupos de trabajo.

FASE DIAGNOSTICAR

- PPT de inducción al proceso para grupos de trabajo
- PPT de comunicación del proceso a la Alta Dirección
- PPT de comunicación de resultados del diagnóstico y plan de acción a la Alta Dirección.
- Encuesta del estado actual de la cultura de innovación en el/los equipo(s) de trabajo seleccionado(s).
- Informe de resultados diagnóstico
- PPT para el taller de planeación con grupos
- Canvas de hoja de ruta
Listado y toolkit con acciones concretas para el cambio por cada uno de los pilares y según el nivel de madurez en cada uno de ellos.

FASE IMPLEMENTAR

- Tabla de seguimiento

FASE APRENDER

- Tabla de logros y aprendizajes del proceso
- Tabla de recomendaciones para el siguiente ciclo
- PPT de comunicación de resultados del proceso a la Alta Dirección

***Nota:** recuerda que se sugiere que el área de comunicaciones apoye a lo largo de las cuatro fases el proceso de implementación del modelo mediante la realización de piezas de comunicación para motivar y promover la participación activa de los grupos de trabajo.

05. **GUÍA DE ACCIONES**

5. GUÍA DE ACCIONES

CULTIVANDO

Estrategia

- Espacios estratégicos de motivación para la Alta Dirección
- Aprendiendo de otros
- Talleres de motivación y sensibilización a la innovación

Educación

- Almuerzos de innovación
- Un experto en tu equipo
- Charlas con expertos

Gestión

- Retos creativos internos
- Integrando a usuarios en tus proyectos
- Sacando la idea de tu cabeza

CREANDO

Estrategia

- Mural de innovación
- Líderes como ejemplo de inspiración
- Inducción para la innovación

Educación

- Talleres de creación colectiva
- Equipo multidisciplinario
- Conectando proyectos internos

Gestión

- Co-creando con usuarios
- Entornos de innovación
- Guía para proyectos

CONSTRUYENDO

Estrategia

- Creando un lenguaje común
- Guías de innovación
- Compartiendo herramientas de innovación

Educación

- Compartiendo talleres
- Aventura creativa
- Formación virtual en innovación

Gestión

- Investiga a profundidad
- Prototipado rápido con usuarios
- Retos creativos externos

CONSOLIDANDO

Estrategia

- Manual de innovación Éxitos y fracasos como aprendizaje
- Análisis de tendencias
- Métricas para mostrar valor de la innovación

Educación

- Formación en herramientas para proyectos
- Evento de networking en innovación
- Formación de formadores

Gestión

- Inversionistas para los intra-emprendimientos
- Integra emprendimientos en tu organización
- Incentivos a la innovación

CULTIVANDO

1. ESTRATEGÍA

ESPACIOS ESTRATÉGICOS DE MOTIVACIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: reunión cada dos meses

Breve descripción: Reuniones en las que participa el líder de equipo para alinear los proyectos de innovación del equipo con la agenda de la Alta Dirección.

Objetivo: Identificar y mantenerse actualizado en los temas prioritarios en la agenda de la Alta Dirección con el fin de alinear su discurso y acciones a dichos temas para que se instale dentro de las prioridades de la misma. De este modo, la Alta Dirección se convertirá en su aliado y podrá conseguir su apoyo en términos de tiempo, recursos y materialización.

Tips:

- Tener claridad sobre las reuniones en las que participa la Alta Dirección. Hacer una alianza con un actor estratégico de la entidad que tenga participación activa en dichas reuniones para que se convierta en el vocero de su iniciativa/proyecto.

Tener claro por qué es importante innovar y para qué hacerlo con el objetivo de que su visión pueda ser comunicada con eficiencia a la Alta Dirección.

Paso a paso

1. Investigar cuáles son los temas importantes de la Alta Dirección
2. Con los temas de Alta Dirección identificados, construir su discurso centrado en la importancia de practicar y fomentar la innovación en su entidad. Sea específico en cómo la innovación puede agregar valor a los proyectos y estrategias de interés de la Alta Dirección.
3. Comunicar su visión mediante una historia que le permita inspirar e influenciar a la Alta Dirección para que se una a ella.
4. Realizar un seguimiento de la acción realizada.

Actores involucrados

- Alta Dirección
- Líder de equipo

APRENDIENDO DE OTROS

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: dedicar un mes a este proceso como actividad paralela a los proyectos en marcha.

Breve descripción: espacio dedicado a la investigación en el que participa el líder de equipo y los co-equiperos.

Objetivo: aprender cómo se practica la innovación en otras entidades y conocer casos de éxito con el fin de crear y consolidar una estrategia para adaptar, apropiar y aplicar las buenas prácticas que serán las bases de la cultura de innovación en su equipo y entidad.

Tips:

- Focalizar su investigación con base en sus necesidades, es decir, defina qué aspectos clave pueden agregar valor para la estrategia de construcción y apropiación de la innovación que tiene en su entidad, con el fin de profundizar en ellos.
- Identificar actores externos clave que puedan proporcionarle información de valor
- Realizar un benchmarking y entrevistas. Recuerde definir dentro del cronograma los espacios y tiempos destinados a esta actividad.

Paso a paso:

1. Realizar un benchmarking que le proporcione una información base
2. Realizar entrevistas a profundidad a actores clave
3. Comparar y analizar la información del benchmarking y de las entrevistas con el fin de identificar aspectos clave.
4. Adaptar los descubrimientos a la realidad de su equipo y entidad.
5. Formular una estrategia de construcción y apropiación de fundamentos claves en innovación.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

TALLERES DE MOTIVACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN A LA INNOVACIÓN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: mensual

Breve descripción: talleres creativos facilitados por actores clave dentro del proceso de cultura de innovación.

Objetivo: motivar y sensibilizar a los integrantes del grupo de trabajo frente al valor de innovar, así como la importancia de su rol dentro de la misma.

Tips:

- Reunirse con los integrantes del grupo para compartirles su visión sobre la importancia de los talleres y cómo estos podrían agregarles valor como individuos y como equipo.
- Identificar actores internos o externos clave con habilidades de facilitación para la realización de los talleres.
- Recordar que los talleres son diferentes a las charlas porque tienen un componente experiencial y práctico.
- Preparar los materiales necesarios para realizar los talleres: post-its, marcadores, hojas blancas, pliegos de papel periódico, entre otros materiales necesarios específicos del taller.

Paso a paso:

1. Definir los aspectos clave a tratar en los talleres de acuerdo al público objetivo destacando la importancia de su rol dentro del proceso de innovación, junto con el por qué y el para qué es importante innovar en la entidad.
2. Diseñar el contenido de los talleres apoyado por actores externos con experiencia en el tema.
3. Crear un cronograma organizado para llevar a cabo los talleres.
4. Divulgar los talleres.
5. Realizar los talleres asegurándose de que tienen una actividad de inicio y de cierre.
6. Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de recursos humanos
- Facilitadores
- Líder de equipo
- Co-equiperos

2. CULTURA

ALMUERZOS DE INNOVACIÓN

Pilar: Cultura de innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: trimestral

Breve descripción: almuerzos de integración.

Objetivo: compartir y generar ideas alrededor de temas de innovación.

Tips:

Compartir con los co-equiperos su visión sobre la importancia de estos espacios para motivarlos a participar.

Paso a paso:

1. Identificar sobre qué temas de innovación uno o varios co-equiperos tienen conocimiento para compartir y sobre qué temas de innovación no tienen conocimiento y consideran que necesitan aprender.
2. Crear un cronograma organizado con el tema a tratar en cada uno de los almuerzos.
3. Asignar responsabilidades a cada co-equipero. Los que tienen conocimientos en temas de innovación, comprometerse a compartirlos; y los que no tienen, comprometerse a investigar sobre los temas definidos para también compartirlos.
4. Llevar a cabo un seguimiento de estas actividades.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

UN EXPERTO EN TU EQUIPO

Pilar: Cultura de innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: contratación de un experto por un periodo mínimo de seis meses

Breve descripción: recibir asesoría de un experto externo en temas de innovación.

Objetivo: integrar al experto dentro del equipo de trabajo para que comparta su conocimiento y realice aportes específicos para alinear los proyectos de innovación que estén andando con el plan estratégico de la entidad.

Tips::

- Definir los proyectos en los cuales se requiere apoyo por parte del experto.
- Definir qué conocimiento específico se requiere por parte del experto.

Paso a paso:

1. Definir el proyecto que estará apoyando el experto
2. Crear el cronograma de actividades puntuales en las cuales participará el experto y quiénes serán los actores involucrados.
3. Al finalizar el contrato del experto, recopilar los aprendizajes y buenas prácticas que resultaron de la experiencia para que puedan ser enseñadas, apropiadas e implementadas por otros equipos de la entidad.
4. Difundir dicha compilación de aprendizajes y buenas prácticas a diferentes equipos de la entidad.
5. Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Experto en determinada temática de innovación
- Líder de equipo
- Co-equiperos

CHARLAS CON EXPERTOS

Pilar: Cultura de innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: trimestral

Breve descripción: charlas con expertos en temas de innovación.

Objetivo: sensibilizar a los co-equiperos sobre la importancia de innovar en el sector público.

Tips:

- Buscar un espacio para reunirse con los co-equiperos e identificar las necesidades existentes en cuanto a conocimientos en torno a innovación .
- Definir el conocimiento específico que se requiere por parte del orador.
- Las charlas se diferencian de los talleres en la medida en que éstas no tienen un componente práctico sino únicamente informativo.
- Integrar los talleres con estas charlas para que sean complementarios y estén alineados con la estrategia de instalación de una cultura de innovación en la entidad.

Paso a paso:

1. Definir las temáticas de las charlas.
2. Crear un cronograma organizado para llevar a cabo las charlas.
3. Al finalizar la charla, recopilar los aprendizajes para que puedan ser transferidos a otros equipos.
4. Difundir dichos aprendizajes a diferentes equipos de la entidad.

Actores involucrados:

- Experto en determinada temática de innovación
- Líder de equipo
- Co-equiperos

3. GESTIÓN

RETOS CREATIVOS INTERNOS

Pilar: Gestión de innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: semanal

Breve descripción: establecer retos semanales dentro de los proyectos que están en marcha en el equipo.

Objetivo: lograr que los co-equiperos salgan de su rutina para que sus labores diarias sean más atractivas y desafiantes.

Tips:

- Definir qué proyectos podrían abordarse mediante retos pequeños.
- Definir un formato para estos retos: quién participa, recursos necesarios, actividades principales, etc.).

Paso a paso:

1. Crear el cronograma con los retos semanales del proyecto y realizar el seguimiento oportuno sobre su cumplimiento.
 2. Al finalizar el proyecto, realizar un compilado de aprendizajes y buenas prácticas mediante el abordaje de proyectos por retos.
 3. Difundir dicha compilación de aprendizajes y buenas prácticas a diferentes equipos de la entidad.
- Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

CHARLAS CON EXPERTOS

Pilar: Gestión de innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: según los proyectos

Breve descripción: crear espacios de diálogo con usuarios, así como observar el contexto como parte del desarrollo de los proyectos.

Objetivo: adquirir el hábito de involucrar a los usuarios finales desde la etapa temprana de los proyectos para co-crear con ellos la solución y no simplemente proporcionarles un resultado terminado.

Tips:

- Identificar los proyectos que están en etapas tempranas y en los cuales resulta relevante recibir la realimentación e insumos por parte de usuarios.
- Definir específicamente qué se requiere de los usuarios para focalizar la interacción con estos.

Paso a paso:

1. Establecer los tiempos y espacios de diálogo y observación con usuarios dentro del cronograma del proyecto.
2. Definir las herramientas a utilizar para llevar a cabo la conversación y observación con usuarios.
3. Otorgar roles específicos a los co-equiperos para llevar a cabo las actividades de conversación y observación.
4. Dar claridad al equipo de trabajo sobre qué es valioso extraer a partir de las conversaciones y observación de los usuarios en contexto. Comparar y analizar la información recolectada a partir del diálogo y la observación para identificar áreas de oportunidad para el desarrollo del proyecto.
5. Al finalizar el proyecto, realizar un compilado de aprendizajes y buenas prácticas sobre espacios de diálogo y observación de usuarios en contexto.
6. Difundir dicha compilación de aprendizajes y buenas prácticas a diferentes equipos de la entidad.
7. Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de servicio al cliente
- Líder de equipo
- Co-equiperos
- Usuarios finales

SACANDO LA IDEA DE TU CABEZA

Pilar: Gestión de innovación

Nivel: Cultivando

Frecuencia: según los proyectos

Breve descripción: expresar la idea de proyecto a través de un medio sencillo y distinto al escrito.

Objetivo: hacer visible la idea a través de storyboard, representaciones 3D, etc, para que otros puedan realimentarla.

Tips:

- Un storyboard es un bosquejo sencillo del paso a paso de la idea.

Paso a paso:

1. Tener claridad sobre la idea que se quiere comunicar
2. Escoger el medio más apropiado para comunicarla
3. Construir colectivamente sobre la idea
4. Mejorar y continuar desarrollando la idea a partir de la realimentación recibida

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

CREANDO

1. ESTRATEGÍA

MURAL DE INNOVACIÓN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: mensual

Breve descripción: mural construido a partir de las percepciones y aportes de los co-equiperos en torno a tres temas estratégicos de la entidad.

Objetivo: construir colectivamente para generar insumos de valor para los temas estratégicos de la entidad.

Antes de empezar:

Reunirse con la Alta Dirección para definir tres temas estratégicos en los que requieran apoyo.

Paso a paso:

1. Montar el mural con los tres temas estratégicos definidos con la Alta Dirección
2. Focalizar y guiar la interacción de modo que sea claro para lo co-equiperos que deben generar ideas alrededor de los tres temas estratégicos.
3. Analizar los insumos del mural para extraer conclusiones.
4. Comunicar los resultados a la Alta Dirección.

Actores involucrados:

- Alta Dirección
- Líder de equipo
- Co-equiperos

LÍDERES COMO EJEMPLO DE INNOVACIÓN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: semestral

Breve descripción: talleres de formación de líderes de equipo en temas de innovación.

Objetivo: formar a los líderes de equipo para que sean ejemplo en innovación tanto en su estilo de liderazgo como en sus actividades diarias.

Tips:

- Identificar líderes movilizadores de la innovación.
- Identificar actores internos o externos clave con habilidades de facilitación para la realización de los talleres.
- Los talleres son diferentes a las charlas porque tienen un componente experiencial y práctico.
- Preparar los materiales necesarios para realizar los talleres: post-its, marcadores, hojas blancas, pliegos de papel periódico, entre otros materiales necesarios específicos del taller.

Paso a paso:

1. Diseñar el contenido de los talleres de formación apoyado por actores externos con experiencia en el tema.
2. Crear un cronograma organizado para llevar a cabo los talleres de formación.
3. Difundir los talleres.
4. Realizar los talleres con una actividad de inicio y una de cierre.
5. Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de recursos humanos
- Líderes de equipo

INDUCCIÓN PARA LA INNOVACIÓN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: semestral

Breve descripción: inducción en innovación para nuevos integrantes del equipo.

Objetivo: lograr que los nuevos integrantes conozcan la manera en que se entiende y practica la innovación en la entidad en pro de la construcción de una verdadera cultura de innovación en la que todos los co-equiperos estén alineados con la visión y valores de la misma.

Tips:

- Reunirse con el área de recursos humanos

Paso a paso:

1. Definir el protocolo de inducción para nuevos integrantes.
2. Definir un formato de inscripción a la inducción por parte de los nuevos integrantes del equipo.
3. Diseñar junto con los actores que lideran el tema de innovación en la entidad el contenido de la inducción.
4. Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de innovación
- Área de recursos humanos
- Nuevos integrantes del equipo

2. CULTURA

TALLERES DE CREACIÓN COLECTIVA

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: semestral

Breve descripción: talleres de construcción colectiva en los que participan los co-equiperos.

Objetivo: generar confianza y basado en ésta llevar a cabo acciones de construcción colectiva.

Tips:

- Identificar expertos en dinámicas colaborativas y de construcción colectiva.
- Preparar los materiales necesarios para los talleres.

Paso a paso:

1. Diseñar el contenido de los talleres con la asesoría de expertos de tal manera que estén focalizados en dinámicas colaborativas que permitan generar y fortalecer la confianza y la aceptación del cambio.
2. Difundir los talleres.
3. Realizar los talleres.
4. Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de recursos humanos
- Experto en dinámicas colaborativas y construcción colectiva.
- Líder de equipo
- Co-equiperos

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: según necesidades de contratación

Breve descripción: intervenir el proceso de contratación, de tal forma que se garantice que en equipos clave se contraten personas con perfiles diversos asociados con la innovación.

Objetivo: fomentar la construcción de equipos multidisciplinarios y estratégicos que movilicen la innovación al interior del equipo y la entidad.

Tips:

- Comparta con ellos su visión sobre la importancia de focalizar sus procesos de contratación de esta manera para motivarlos y que efectivamente lo lleven a cabo en sus equipos.

Paso a paso:

1. Identificar los proyectos de innovación en los que está trabajando el equipo.
2. Identificar las capacidades que faltan en el equipo para así tener claridad sobre los perfiles a contratar para complementarlo.
3. Realizarseguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de recursos humanos
- Potenciales nuevos integrantes del equipo con perfiles diversos

CONECTANDO PROYECTOS INTERNOS

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: semestral

Breve descripción: charlas inspiracionales estilo Pecha Kucha (Exposición rápida con 20 diapositivas mostradas por 20 seg c/u) sobre los diferentes proyectos que se están desarrollando.

Objetivo: generar un aprendizaje cruzado y transversal al interior del equipo y la entidad.

Tips:

- Conocer y dominar la metodología Pecha Kucha.

Paso a paso:

1. Identificar los proyectos más relevantes de cada uno y cómo pueden generar aprendizajes para proyectos de otras áreas.
2. Coordinar tiempos y establecer un cronograma destinando tiempo y espacio para realizar los Pecha Kucha.
3. Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

3. GESTIÓN

CO-CREANDO CON USUARIOS

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: según los proyectos en marcha.

Breve descripción: realizar con usuarios sesiones de generación de ideas de solución a proyectos.

Objetivo: incluir la perspectiva del usuario para tener una comprensión integral del proyecto y así generar una solución co-creada

Tips:

- Preparar los materiales para la sesión creativas

Paso a paso:

1. Definir los proyectos que se encuentran en etapa de brainstorming de ideas.
2. Diseñar la sesión creativa focalizada en la generación de ideas de solución para aspectos específicos del proyecto.
3. Incluir en el cronograma del proyecto los espacios para las sesiones creativas con usuarios.
4. Preparar los materiales para la sesión creativa con usuarios.
5. Realizar la sesión creativa con usuarios.
6. Analizar los resultados de la sesión creativa y utilizarlos como insumo para el proyecto.

Actores involucrados:

- Área de innovación
- Usuarios actuales y/o potenciales

GUÍA PARA PROYECTOS

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: anual

Breve descripción: contratar asesoría para un proyecto específico.

Objetivo: instalar capacidades en innovación en el equipo.

Tips:

- Definir qué proyectos requieren asesoría externa.
- Definir qué conocimiento específico que sea útil para el proyecto se requiere en la asesoría.

Paso a paso:

1. Crear un cronograma del paso a paso del proyecto, los momentos en los cuales requiere asesoría, y los co-equiperos involucrados.
2. Al finalizar la asesoría, recopilar los aprendizajes y buenas prácticas que resultaron de la experiencia con la asesoría en una guía de proyecto que pueda ser compartida, apropiada e implementada por otros equipos de la entidad.
3. Destinar recursos al diseño gráfico de las guías, pues constituye parte esencial para la óptima comunicación de las mismas.
4. Prototipar el entendimiento y lectura de las guías.
5. Difundir dicha guía en la entidad.
6. Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Asesor de proyecto
- Líder de equipo
- Co-equiperos
- Diseñador Gráfico

CONSTRUYENDO

1. ESTRATEGÍA

CREANDO UN LENGUAJE COMÚN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: trimestral

Breve descripción: creación de un cadáver exquisito de la innovación

Objetivo: crear un lenguaje común alrededor de la innovación.

Antes de empezar:

Construir un lenguaje común a partir del punto de vista de todos los co-equiperos.

Paso a paso:

1. Diseñar una actividad para recopilar las definiciones de innovación de cada uno de los co-equiperos.
2. A partir de las diversas definiciones, construir una definición común.
3. Divulgar la definición construida colectivamente en toda la entidad.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

GUÍAS DE INNOVACIÓN

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: anual

Breve descripción: crear guías de trabajo estándar sobre cómo aplicar la innovación de tal forma que sean útiles para los proyectos.

Objetivo: duplicar con otros equipos de trabajo de la entidad las buenas prácticas en innovación a fin de instalar capacidades y construir un lenguaje común.

Tipsr:

- Definir aspectos clave que deben ir en las guías de innovación. Debe ser estratégico en la selección de los temas.
- Es importante que las guías de trabajo sean prácticas y no teóricas para que realmente sea posible evidenciar la manera de aplicar la innovación.

Paso a paso:

1. Diseñar el contenido de las guías de de innovación.
2. Identificar actores externos clave que puedan realimentar el contenido de las guías en pro de ser mejoradas.
3. Destinar recursos al diseño gráfico de las guías, pues constituye parte esencial para la óptima comunicación de las mismas.
4. Prototipar el entendimiento y lectura de las guías.
5. Difundir las guías.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos
- Diseñador Gráfico

COMPARTIENDO HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: mensual

Breve descripción: espacios para compartir herramientas de innovación entre los co-equiperos.

Objetivo: fomentar el conocimiento compartido en innovación con el fin de alinear en conocimiento y crear un lenguaje común.

Tips:

- Identificar qué proyectos existen y qué herramientas implementadas son valiosas para ser compartidas.

Paso a paso:

1. Establecer un cronograma de tiempos y espacios para compartir conocimiento sobre herramientas de innovación entre co-equiperos.
2. Sensibilizar a los co-equiperos de las diferentes áreas sobre la importancia de su rol en estos espacios.
3. Focalizar estos espacios de tal modo que evidencien cómo las diferentes herramientas utilizadas en determinados proyectos pueden ser aplicadas a otros.
4. Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

2. CULTURA

COMPARTIENDO TALLERES

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: según talleres realizados

Breve descripción: registrar en video los talleres sobre innovación que ha realizado y/o en los que ha participado para compartirlos con otros equipos de trabajo de la entidad.

Objetivo: generar aprendizaje compartido sobre talleres de innovación.

Antes de empezar:

Definir qué contenido de los talleres es importante capturar para compartir con coequiperos de otras áreas.

Paso a paso:

1. Realizar el guión de los videos.
2. Grabar los videos y editarlos.
3. Compartir los videos.
4. Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

AVENTURA CREATIVA

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: semestral

Breve descripción: aventura creativa fuera de la entidad y de las labores del día a día en la cual participan los líderes de equipo que estimulan y movilizan la innovación en la entidad.

Objetivo: lograr que los líderes de equipo salgan de su rutina para que se motiven, se liberen de la tensión y el estrés del día a día; y adicionalmente, hacer un reconocimiento a la importancia de su rol en la entidad.

Tips:

- Es importante que la aventura se lleve a cabo fuera de las instalaciones de la entidad y que no gire en torno a retos laborales para que les sea posible desconectarse completamente de sus actividades del día a día.
- Tener en cuenta los materiales que se requieren para la aventura creativa.
- Dar un premio al líder ganador de la aventura creativa.
- Dar un reconocimiento a los líderes por su gestión en sus respectivos equipos.

Paso a paso:

1. Diseñar el paso a paso de la aventura creativa.
2. Promocionar el premio que obtendrá el ganador de la aventura creativa.
3. Realizar la gestión logística que demanda la aventura creativa.
4. Realizar la aventura creativa.
5. Premiar al líder ganador.
6. Realizar una ceremonia para reconocer la gestión de los líderes en sus respectivos equipos de trabajo.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos
- Diseñador Gráfico

FORMACIÓN VIRTUAL EN INNOVACIÓN

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: a lo largo del año

Breve descripción: cursos virtuales que pueden ser tomados por los co-equiperos de diferentes áreas.

Objetivo: formar y desarrollar capacidades en los co-equiperos de diferentes equipos de trabajo.

Tips:

- Definir qué conocimientos y capacidades es necesario instaurar y desarrollar en los equipos de trabajo para a partir de esto crear y alimentar el banco de cursos.
- Crear un plan de incentivos para que los co-equiperos tomen los cursos.

Paso a paso:

1. Crear un banco de cursos virtuales actualizado y focalizado en los temas de innovación determinados.
2. Promocionar los cursos virtuales.
3. Reconocer a los co-equiperos que culminen la mayor cantidad de cursos.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

3. GESTIÓN

INVESTIGA A PROFUNDIDAD

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: según los proyectos

Breve descripción: profundizar en la fase de investigación en un proyecto actual.

Objetivo: tener un acercamiento a los proyectos desde una de las fases de la metodología del Design Thinking: investigación.

Tips:

- Buscar apoyo interno con el área de innovación, o externo, de un experto en la metodología Design Thinking.
- Realizar una introducción al equipo de trabajo sobre la metodología del Design Thinking, haciendo énfasis en la fase de investigación.
- Compartir con el equipo herramientas útiles para utilizar en esta fase y casos de éxito en los que dichas herramientas hayan sido aplicadas.

Paso a paso:

1. Destinar un tiempo y espacio a la actividad de investigación dentro del cronograma del proyecto.
2. Determinar en qué aspecto del proyecto existe la necesidad de profundizar para focalizar la investigación.
3. Designar roles específicos a los co-equiperos para llevar a cabo la investigación: investigador de escritorio, observador, entrevistador.
4. Comparar y analizar la información recolectada de las diferentes fuentes para identificar áreas de oportunidad para el desarrollo del proyecto.
5. Realizar un compilado de aprendizajes y buenas prácticas.
6. Difundir dicha compilación de aprendizajes y buenas prácticas a toda la entidad.
7. Llevar a cabo un seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos
- Área de innovación

PROTOTIPADO RÁPIDO CON USUARIOS

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: según los proyectos

Breve descripción: desarrollar prototipos rápidos de proyectos

Objetivo: involucrar a los usuarios en la fase de prototipado con el fin de elegir la mejor de diferentes opciones de solución y/o mejorar la solución ya seleccionada.

Tips:

- Buscar apoyo interno con el área de innovación, o externo, de un experto en la metodología Design Thinking.
- Prototipar es testear determinado aspecto del producto o servicio (funcionalidad, diseño, entendimiento de uso) con quienes serán los usuarios finales del mismo, para así mejorarlo y aumentar la probabilidad de éxito en el mercado.
- Realizar una introducción a los equipos de trabajo sobre la metodología del Design Thinking, haciendo énfasis en la fase de prototipado.
- Compartir con el equipo herramientas útiles para utilizar en esta fase y casos de éxito en los que dichas herramientas hayan sido aplicadas.

Paso a paso:

1. Establecer los tiempos y espacios de prototipado con usuarios dentro del cronograma del proyecto.
2. Tener claridad sobre qué se busca prototipar con los usuarios para focalizar la interacción con estos.
3. Otorgar roles específicos al equipo para llevar a cabo las actividades de prototipado
4. Extraer hallazgos valiosos del prototipado para elegir la mejor solución y/o mejorar la ya seleccionada.
5. Realizar un compilado de aprendizajes y buenas prácticas de prototipado.

6. Difundir dicha compilación de aprendizajes y buenas prácticas en la entidad.
7. Llevar a cabo seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Área de servicio al cliente
- Área de innovación
- Líder de equipo
- Co-equiperos
- Usuarios finales

RETOS CREATIVOS EXTERNOS

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Creando

Frecuencia: trimestral

Breve descripción: dar ideas de solución a retos de la entidad.

Objetivo: motivar a los co-equiperos a dar ideas de solución a los retos de la entidad para fomentar su sentido de pertenencia.

Tips:

- Reunirse con la Alta Dirección para definir retos sencillos que enfrenten a nivel de entidad.
- Diseñar un plan de incentivos para motivar a los co-equiperos a participar.

Paso a paso:

1. Crear un cronograma para la resolución de los retos y difundirla entre todos los co-equiperos de la entidad.
2. Diseñar un formato estándar para registrar las ideas de solución de los retos por equipos de trabajo y difundirlo entre los co-equiperos de la entidad.
3. Compartir las ideas de solución a la Alta Dirección para que ésta elija el equipo de trabajo ganador.
4. Anunciar la idea de solución ganadora y premiar al equipo de trabajo responsable.

Actores involucrados:

- Alta Dirección
- Área de comunicaciones
- Líder de equipo
- Co-equiperos

CONSOLIDANDO

1. ESTRATEGÍA

MANUAL DE INNOVACIÓN: ÉXITOS Y FRACASOS COMO APRENDIZAJE

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: semestral

Breve descripción: documentar y compartir los casos de éxito en proyectos de innovación del equipo de trabajo con el resto de la entidad.

Objetivo: generar un banco de casos de éxito del cual puedan ser extraídos aprendizajes y buenas prácticas que sirvan de guía y apoyo a todos los equipos de trabajo de la entidad para la implementación de proyectos de innovación.

Tips:

- Seleccionar los proyectos de innovación con mayor impacto.
- Mostrar los casos de éxito de tal forma que los diferentes equipos sepan cómo aplicar los aprendizajes y buenas prácticas a sus proyectos.

Paso a paso:

1. Definir los éxitos y fracasos de los proyectos seleccionados.
2. Diseñar un formato estándar que incluya métricas (resultados que lo destacan como caso de éxito), éxitos, y fracasos para que todas las áreas documenten sus casos de éxito de la misma manera.
3. Difundir los casos de éxito en toda la entidad.
Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Co-equiperos

ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Pilar: Estrategia de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: anual

Breve descripción: analizar tendencias y perspectivas de futuro en diferentes ámbitos y sectores.

Objetivo: tomar decisiones basadas en análisis prospectivos para innovar con propuestas adelantadas a su tiempo.

Paso a paso:

- 1.** Tener en cuenta ámbitos y sectores en los cuales la entidad quiere ser referente.
- 2.** Tener un experto en análisis de tendencias y prospectivos en dichos ámbitos y sectores.
- 3.** Tomar decisiones estratégicas basadas en los análisis realizados por el experto.

Actores involucrados:

- Experto en tendencias y perspectivas de futuro.

MÉTRICAS PARA MOSTRAR VALOR DE LA INNOVACIÓN

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Construyendo

Frecuencia: según los proyectos.

Breve descripción: diseñar las métricas de los proyectos de innovación

Objetivo: realizar una medición del impacto de los proyectos de innovación para tener una medida comparativa que facilite la toma de decisiones.

Tips:

- Realizar un benchmarking de indicadores de medición para proyectos de innovación.
- Reunirse con el área de innovación para que le compartan las métricas de sus proyectos.

Paso a paso:

1. Definir los indicadores que permitirán medir el impacto de los proyectos de innovación.
2. Realizar la medición del impacto de los proyectos de innovación
3. Comparar y analizar los resultados de la medición de diferentes proyectos.
4. Tomar decisiones con base en los resultados del análisis.

Actores involucrados:

- Área de innovación
- Líder de equipo
- Co-equiperos

2. CULTURA

ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: a lo largo del año

Breve descripción: formar a otros equipos de trabajo en herramientas específicas.

Objetivo: formar en herramientas sencillas, prácticas, y de útil aplicación en proyectos.

(Ejemplo: pensamiento visual, herramienta personas, visualización de datos, etc.)

Tips:

- Tener en cuenta contenido teórico y principalmente práctico para diseñar los talleres.

Paso a paso:

1. Definir qué herramientas sencillas y prácticas son útiles para aplicar a proyectos.
2. Diseñar los talleres de formación
3. Promocionar los talleres
4. Realizar los talleres

Actores involucrados:

- Líderes de equipo
- Otros equipos de trabajo
- Área de comunicaciones

EVENTO DE NETWORKING EN INNOVACIÓN

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: anual

Breve descripción: evento organizado por los líderes de equipo en los que participan actores internos y externos a la entidad.

Objetivo: realizar networking y aprendizajes cruzados.

Tips:

- Definir estratégicamente las temáticas del evento.

Paso a paso:

- 1.** Diseñar el evento teniendo en cuenta las temáticas, espacios y dinámicas que propicien el networking y el compartir conocimiento.
- 2.** Promocionar el evento tanto interna como externamente y hacer evidentes los beneficios de participar tanto para los actores internos como externos.
- 3.** Diseñar formato en el que los participantes del evento puedan dejar de una forma creativa un comentario sobre su experiencia en el evento.

Actores involucrados:

- Líderes de equipo
- Otros equipos de trabajo
- Área de comunicaciones

EVENTO DE NETWORKING EN INNOVACIÓN

Pilar: Cultura de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: trimestral

Breve descripción: realizar una formación de formadores en temas de innovación.

Objetivo: duplicar el conocimiento en temas de innovación entre los diferentes equipos de trabajo.

Tips:

- Definir estratégicamente los temas más importantes que deben ser duplicados e identificar equipos de trabajo de la entidad que necesitan ser formados en esos temas.
- Tener claridad sobre la disponibilidad de agenda de los equipos de trabajo que van a ser formadas.

Paso a paso:

1. Diseñar las diferentes formaciones según los temas importantes identificados.
2. Diseñar el cronograma de las formaciones.
3. Realizar las formaciones.
4. Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líderes de equipo
- Otros equipos de trabajo
- Área de comunicacione

3. GESTIÓN

INVERSIONISTAS PARA LOS INTRA-EMPREDIMIENTOS

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: según los proyectos

Breve descripción: generar espacios colaborativos con inversionistas.

Objetivo: lograr que se realicen inversiones en proyectos internos.

Tips:

- Construir y cultivar relaciones con inversionistas.
- Identificar proyectos con potencial y que necesiten inversión para ser desarrollados.

Paso a paso:

1. Generar espacios y dinámicas de conversación focalizados en la importancia de los proyectos identificados y los beneficios de invertir en ellos; así como las capacidades de inversión y recursos disponibles de los inversionistas. Esto con el fin de que la dinámica concluya un match entre determinado proyecto e inversionista.
2. Realizar un seguimiento efectivo después de dichos espacios.
3. Cerrar la inversión tras un seguimiento efectivo.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Intra-emprendedores
- Inversionistas

INTEGRA EMPRENDIMIENTOS EN TU ORGANIZACIÓN

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia: según los proyectos

Breve descripción: invitar a emprendedores externos a la entidad a colaborar en proyectos internos de innovación.

Objetivo: aprender de emprendedores y aprovechar sus conocimientos para desarrollar proyectos.

Antes de empezar:

Construir y cultivar relaciones con emprendedores.

Identificar los proyectos de innovación que necesitan conocimiento externo para continuar siendo desarrollados.

Paso a paso:

- 1.** Generar espacios y dinámicas que les permitan a los emprendedores conocer los proyectos de innovación y saber cómo su participación en ellos podría beneficiarlos. De igual forma, que les permita a los emprendedores mostrar sus habilidades en la práctica. Esto con el fin de que la dinámica concluya un match entre determinado proyecto y emprendedor.
- 2.** Determinar los tiempos destinados a trabajar de la mano del emprendedor dentro del cronograma del proyecto.
- 3.** Realizar seguimiento a la acción.

Actores involucrados:

- Líder de equipo
- Emprendedores
- Co-equiperos

INCENTIVOS A LA INNOVACIÓN

Pilar: Gestión de Innovación

Nivel: Consolidando

Frecuencia:

Breve descripción: permitir a algunos co-equiperos destinar el 20% de su tiempo a liderar un proyecto que ellos consideran relevante.

Objetivo: identificar entre los co-equiperos líderes por vocación y no por jerarquía a la vez que se les motiva e incentiva para que desarrollen proyectos innovadores.

Tips:

Empoderar al co-equipero y brindarle acceso a la información y actores que puedan brindarle apoyo.

Paso a paso:

1. Identificar las ideas de proyecto con potencial.
2. Crear un cronograma de las horas en las que el co-equipero va a trabajar en el proyecto que lidera.
3. Realizar seguimiento a los proyectos..
4. Registrar el co-equipero junto con su proyecto como un caso de éxito y compartirlo a todos los equipos de trabajo de la entidad con el fin de motivar a otros coequiperos a desarrollar sus propios proyectos.

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