

Transferencia de conocimiento para iniciativas de innovación en gestión pública y social

Documento guía para la transferencia de las
estrategias desarrolladas en el marco del
contrato 8914 de 2018 suscrito entre Colsubsidio
y la Secretaría Distrital de Integración Social

2019

Contenido

Introducción	4
1. Innovación en la gestión pública y social como estrategia para la transferencia de conocimiento en las localidades de Bogotá	5
2. Marco de referencia sobre Gestión del conocimiento	7
2.1 Tipos de transferencia de conocimiento.....	10
3. Ruta para la transferencia de conocimiento	11
3.1 Realizar un análisis de necesidades o la identificación de buenas prácticas	11
3.2 Determinación de objetivos	12
3.3 Planificación de la transferencia	12
3.4 Transferencia de conocimiento.....	13
3.5 Evaluación de resultados.....	13
4. Propuesta de elementos transversales para la transferencia de conocimiento.....	14
4.1 Definir la relación entre el conocimiento que habrá de transferirse y los objetivos más amplios de la Entidad	14
4.2 Estimar la población específica a la que se dirige la transferencia de conocimiento	14
4.3 Precisar el beneficio específico que la población recibe por participar.....	14
4.4 Estimar los recursos requeridos y las responsabilidades específicas para la transferencia de conocimiento.....	15
4.5 Delimitar el seguimiento y evaluación que requiere la transferencia del conocimiento .	15
5. Documentación del proceso de fortalecimiento a cinco iniciativas innovadoras en gestión pública y social	15
5.1 Contextualización.....	16
5.2 Evaluación y selección de iniciativas	17
5.2.1 Evaluación y preselección de ocho iniciativas locales.....	18
5.2.2 Evaluación y selección cinco iniciativas.....	26
5.3 Fortalecimiento de cinco iniciativas innovadoras en gestión pública y social	28
5.3.1 Temáticas y recursos: Fortalecimiento grupal e individual.....	33
5.4 Resultados	60
Bibliografía	60

Listado de tablas

Tabla 1. Tipos de transferencia de conocimiento	10
Tabla 2. Iniciativas de innovación en gestión pública y social postuladas en 2018	16
Tabla 3. Criterios de afinidad con misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social	19
Tabla 4. Aplicación innovación en gestión pública y social	22
Tabla 5. Descripción grado de madurez	24
Tabla 6. Dimensiones y criterios de evaluación para la selección de cinco iniciativas	27
Tabla 7. Temáticas y actividades sesión grupal 1	36
Tabla 8. Temáticas y actividades sesión grupal 2	42
Tabla 9. Temáticas y actividades sesión grupal 3	47
Tabla 10. Temáticas y actividades sesión grupal 4	51
Tabla 11. Temáticas y actividades sesión grupal 5	54
Tabla 12. Temáticas y actividades sesión grupal 6	57

Listado de gráficas

Gráfica 1. Modelo de ruta para la transferencia de conocimiento	11
Gráfica 2. Fases del proyecto	15
Gráfica 3. Fases de I+D+I	29
Gráfica 4. Ventajas de la MML para la estructuración de proyectos	31

Listado de ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo de espiral innovación	23
Ilustración 2. Resultados preselección de ocho iniciativas	26
Ilustración 3. Resultados selección de cinco iniciativas	28
Ilustración 4. Cronograma general fase de fortalecimiento	32

Introducción

La innovación en gestión pública y social se ubica dentro de las estrategias de Gestión del Conocimiento. Con ellas los líderes, servidores y funcionarios públicos dan a conocer iniciativas que, desde los territorios, responden a las necesidades de los ciudadanos y favorecen la solución de problemáticas.

La Secretaría Distrital de Integración Social lideró un proceso para conocer y fortalecer las iniciativas que desde los territorios generan escenarios de resolución de problemáticas identificadas en las localidades. Estas iniciativas y los procesos bajo los cuales se gestaron son modelos de gestión del conocimiento que pueden aportar a la construcción de una Bogotá Mejor para Todos. Dichos procesos incluyen las actividades desarrolladas, las oportunidades de mejora, los impactos que éstas han tenido en los territorios y las posibilidades de réplica en otras localidades.

Así, se suscribió el contrato 8914 de 2018 orientado al fortalecimiento de iniciativas de innovación en gestión pública y social de la Secretaría Distrital de Integración Social, con el fin de aportar al cumplimiento de su misionalidad, en favor de la población más vulnerable de Bogotá. Este documento recopila la descripción de la metodología bajo la cual se desarrolló la identificación, selección, evaluación, fortalecimiento y muestra de las iniciativas de innovación en gestión pública y social que hicieron parte de este proceso. Además, busca ser una herramienta que permita la transferencia de conocimiento alrededor de la innovación, y así fortalecer las capacidades del recurso humano adscrito a la Entidad.

En el primer capítulo se presenta un marco de referencia sobre la Gestión del Conocimiento. Incluye sus principales elementos y características, así como las oportunidades para que el proceso de transferencia cuente con valor y sostenibilidad dentro y fuera de la Entidad. En el segundo capítulo se presenta una propuesta de elementos transversales para tener en cuenta en el proceso de planeación de las estrategias de transferencia de conocimiento. Esto a fin de prever aspectos que podrían resultar en la estimación inadecuada de los alcances, recursos y objetivos del proceso.

En el tercer capítulo se describe un modelo de ruta para el desarrollo de la transferencia de conocimiento en la Entidad y se identifican los aspectos clave para que el proceso sea eficiente, dinámico y participativo. En el cuarto capítulo se presenta la documentación del proceso de fortalecimiento a cinco iniciativas de innovación en gestión pública y social.

1. Innovación en la gestión pública y social como estrategia para la transferencia de conocimiento en las localidades de Bogotá

La innovación social aparece como respuesta de las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, en los diferentes niveles, a los problemas sociales que no han podido ser solucionados con los modelos tradicionalmente utilizados, de acuerdo con la Liga Iberoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil (2016, p. 21).

En este sentido, la innovación social tiene como eje central de trabajo el desarrollo social sostenible y de buen vivir, fundamentado en el reconocimiento de las necesidades de las comunidades como guía para implementar soluciones a problemáticas específicas, sorteando de manera eficiente y brindando herramientas alternativas a temáticas locales como la vulnerabilidad, la exclusión, los procesos transparentes y el empoderamiento social, ante los factores que limitan la posibilidad de desarrollo.

De otra parte, la innovación en la gestión pública, entendiendo esta última como la expone Zerillo García (2014) en su artículo *La innovación en la gestión pública*, es la herramienta para un proceso de cambio que tiene como labor fundamental ocuparse de analizar los objetivos proyectados por las instituciones públicas y traducirlas en una actividad comunal a través de la planeación, organización, dirección y control de las actividades elaboradas por la institucionalidad (...).

De esta forma, las comunidades plantean un continuo establecimiento de la cultura de la innovación, que aprovecha las oportunidades del entorno y las relaciones entre los diferentes actores sociales, modificando los paradigmas, acciones o funciones establecidas. Esto requiere una ciudadanía más informada, que necesita el uso de recursos de todo tipo, que respondan a criterios de calidad y eficiencia, junto con una mayor transparencia y equidad en el ejercicio de la función pública (Arellano y Cabrero, 1993). “La innovación llevada al ámbito público es una forma efectiva de crear valor para los ciudadanos” (CEPAL, 2014).

La innovación en la gestión pública se convierte en una herramienta para el desarrollo, que pone a la comunidad como el centro de la solución y que genera un impacto en la cultura y en la forma en que el Estado se plantea frente a la ciudadanía. En este contexto es necesario un papel activo de los gestores y líderes sociales para innovar en la toma de decisiones, con espacios efectivos de actuación y definición de mecanismos de gestión adecuados y oportunos a las necesidades manifestadas por la comunidad.

“Un factor clave en el surgimiento de innovaciones sociales ha sido, sin duda, la activa participación de la comunidad desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles alternativas de solución, la ejecución de las mismas, así como su

seguimiento. Es indispensable que los modelos innovadores tengan una relación costo-beneficio mejor que la de los tradicionales, además deben ser escalables, sostenibles y posibles de ser convertidas en programas y políticas públicas que puedan afectar a grupos amplios de la población” (CEPAL, s.f).

La innovación en la gestión pública brinda nuevas formas de entender el contexto social, que desafía la relación tradicional, entre el problema público a resolver y el alcance operativo de las organizaciones sociales (Windrum y Koch, 2008). En este sentido, se presenta la necesidad de innovar en los mecanismos que den mayor autonomía a los gestores sociales, donde la antigua forma de entender la gestión pública como un proceso sujeto a controles, no resulta adecuada y donde se requiere una gestión que identifique espacios de innovaciones efectivas.

Es así como nos encontramos con un cambio en las relaciones sociales, no solo en cómo las personas se comunican entre sí, sino también en su relación con la esfera pública. Es decir, sus formas de participación colectiva se han tornado más activas y propositivas y los desafíos sociales se han interpretado como oportunidades de innovación. Por ello, la innovación social ha ganado un lugar preponderante en el ámbito global, con el objetivo de crear posibilidades reales, creativas y desde actores locales -casi a modo de misión humana- de un cambio social.

En este sentido, la innovación es el resultado de un proceso, de un cúmulo de intentos fallidos y persistencias, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. En consecuencia, cada innovación depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura tecnológica, artística, científica, filosófica u organizativa. Por ello, se concibe a la innovación más como un proceso que como un acontecimiento de genialidad o una destreza individual, dado que el proceso genera el cambio en un espacio determinado y es capaz de sostenerlo en el tiempo. En otras palabras, cuando un proceso permite hacer realidad un cambio específico en clave endógena (autoorganizado) y exógena (ecoorganizada), se puede hablar de la originalidad de la innovación.

La innovación surge como un hito en un proceso que responde al principio que Edgar Morin llama de “autoecoorganización”. Este se refiere a un camino reorganizador, tanto de un grupo de personas como de una serie de ideas y conocimientos aplicables a un problema delimitado, que surge en un entorno particular y cuya solución concreta debe ser adecuada a cada situación específica. “La definición del problema es, en la mayoría de los casos, el asunto primordial. La reorganización tiene un componente endógeno y uno exógeno” (Piña Salazar, 2018).

La innovación, en esta propuesta, se entiende como un proceso organizado donde el programa y el diseño de la política pueden producir o fortalecer innovaciones exitosas y escalables para conseguir el cambio con las comunidades para el beneficio social. Esta perspectiva le otorga un papel central a la gestión pública a nivel local y Distrital porque visibiliza y promueve iniciativas innovadoras que aborden y solucionen las necesidades sociales e involucra a más personas y actores, encontrando así nuevas formas de participación de los ciudadanos y otros sectores públicos y privados. Pero, en

especial, esta apuesta representa una oportunidad para conciliar el análisis de las expectativas sociales con la eficacia del presupuesto público destinado a programas sociales.

2. Marco de referencia sobre Gestión del conocimiento

El requerimiento de calidad y eficiencia en el tratamiento y la solución de los problemas colectivos, principalmente de las organizaciones, y la necesidad de implementar estrategias de largo plazo que permitan consolidar el desarrollo de una sociedad, han llevado a las administraciones públicas a incorporar el conocimiento como un recurso clave. Desde una postura gubernamental, el principio básico frente al conocimiento es que todas las personas pueden influir en las formas de abordar y enfrentar los problemas sociales, desde el ciudadano común hasta los administradores públicos.

La conceptualización sobre la Gestión del conocimiento es reciente. Su nacimiento inicia en la década de los sesenta con una visión de la Gestión por Competencias, y el posterior desarrollo masivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para crear ventajas competitivas en economías que aprecian el valor del conocimiento y el aprendizaje como base de sus sistemas de innovación (Muzard, 2011).

Tal como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), la Gestión de conocimiento es “la capacidad que tiene una compañía para generar nuevos conocimientos, esparcirlo entre los miembros de la organización y materializarlos en bienes, servicios y sistemas”. Desde esta postura, la Gestión del conocimiento se ubica en la dimensión de la innovación cuando desde diversas estrategias generadas por los ciudadanos o por los servidores públicos, se tejen soluciones prácticas y efectivas a problemas identificados en los territorios.

Bustelo y Amarilla (2001) definen a la Gestión del conocimiento como un “conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”. Cuando desde las organizaciones se promueve la posibilidad de utilizar y compartir las buenas prácticas gestadas y desarrolladas en el marco de las actividades que desde su misionalidad aportan al cumplimiento de objetivos estratégicos, se promueve además la transferencia de conocimiento y el enriquecimiento de su talento humano.

De otro lado, y para que la transferencia tenga un carácter innovador, se espera que el conocimiento que se desea transferir apoye directa o indirectamente la oportunidad de mejora a problemáticas identificadas en los territorios, y que además se involucre a las comunidades de una manera activa para propiciar corresponsabilidad y apropiación.

Moral Bueno et al., (2007) indican que la Gestión del conocimiento “consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, de cada uno de los miembros de dicha institución que pueden ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución”. Para Peluffo y Catalán (2002), “es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*know-how*) y explícito (formal) existente en un determinado espacio para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo”.

Gómez, Pérez y Curbello (2005) reconocen varias definiciones de la Gestión del conocimiento, pero para efectos del presente documento la entendemos como el “proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles”.

Siguiendo estas definiciones, podemos afirmar que la Gestión del conocimiento es un proceso sistemático, dinámico y permanente con el que se acopia, sistematiza, difunde y promueve el uso del conocimiento, en beneficio de todos los componentes de las organizaciones y de las sociedades. La Gestión del conocimiento permite, a su vez, generar nuevos conocimientos y su transferencia desde una perspectiva innovadora y vinculante de los territorios.

En todos los conceptos expuestos sobre la Gestión del conocimiento se hace referencia a la integración de diversos factores, indicadores, variables, elementos físicos y abstractos que tienen como propósito el adecuado manejo, tratamiento y gestión del conocimiento en las instituciones públicas y privadas, cuyo objetivo es contribuir a su misión, visión, objetivos, estrategias y actividades.

De todo lo anterior, se puede concluir, entonces, que algunos de los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Responder a las necesidades, deseos y demandas identificadas en los territorios.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Fomentar la innovación.
- Aumentar la competitividad.
- Aumentar la comunicación interna de las organizaciones.
- Fomentar el liderazgo de las organizaciones en su sector.

- Establecer estrategias orientadas al reconocimiento, sistematización y transferencia del conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de las organizaciones, principalmente de aquellos que permiten la generación y utilización (transferencia) del conocimiento.
- Reducir los tiempos y costos a partir de la mejora continua.
- Mejorar la percepción de la organización en los territorios, al propiciar espacios de acción conjunta (colectiva colaborativa).

Estas posibilidades de generar, compartir y utilizar el conocimiento y los aprendizajes organizacionales como mecanismos fundamentales para el fortalecimiento de su misión, visión y planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo implican un acercamiento a los términos de conocimiento tácito (*know-how*) y explícito (formal).

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2002, p. 14) identifica en el documento *Introducción a la Gestión del Conocimiento y su aplicación en el sector público* dos tipos de conocimiento que confluyen en la estrategia de transferencia y se constituyen en insumos necesarios para su planeación, ejecución y evaluación: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (pág. 22).

- Conocimiento tácito: esta dimensión del conocimiento se define como aquel que se encuentra en las personas y que es difícil de articular y codificar de modo que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas.

Las personas y organizaciones cuentan con recursos intangibles fundamentales para su desempeño. La dificultad corresponde a que en la mayoría de los casos no se visualizan, por lo que es necesario reconocer el conocimiento tácito, sintetizarlo e incorporarlo en las actividades organizacionales con el fin de promover un proceso continuo de innovación.

Este tipo de conocimiento es un insumo importante de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación. Esto implica que, a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad de una organización o región.

La dimensión tácita es una parte del conocimiento personal y organizacional que se hace visible cuando es usado para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente. Un ejemplo de ello es predecir si algo va o no a funcionar, o generar ideas a partir de una situación nueva.

- Conocimiento explícito: el conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. Su principal característica es que se puede transmitir fácilmente.

El conocimiento explícito es articulado, codificado y comunicado en forma simbólica y/o lenguaje natural (Alavi y Leidner, 2001). Por esta razón es el tipo de conocimiento que se transmite más a menudo en las entidades. Al abordarse de manera práctica, se incurre con frecuencia en la escasa sistematización, aspecto clave en los procesos efectivos de transferencia del conocimiento.

Una efectiva Gestión del conocimiento requiere combinar el conocimiento explícito y el tácito para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas de la organización.

Otro componente clave en estas organizaciones consiste en que el éxito no significa no equivocarse, sino cuán rápido se corrigen los errores que se cometen, esto se conoce como sabiduría documentada. Existen dos tipos de sabiduría documentada, una conocida como “lecciones aprendidas” que recoge las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto, y la de “mejores prácticas” con casos exitosos.

Así pues, la transferencia de conocimiento se aplica a este ejercicio como un proceso derivado de la Gestión del conocimiento y vincula el conocimiento tácito, el explícito, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. Todos estos elementos sobre la base de la vinculación de esfuerzos y saberes colectivos orientados a la solución innovadora de problemáticas comunes.

2.1 Tipos de transferencia de conocimiento

A continuación, se presenta un esquema que permite diferenciar algunos tipos de transferencia de conocimiento, a fin de poder identificar la que mejor corresponda según los objetivos propuestos por la entidad.

Tabla 1. Tipos de transferencia de conocimiento

Transferencia en serie	Transferencia cercana	Transferencia lejana	Transferencia estratégica	Transferencia experta
El conocimiento que un equipo ha adquirido al realizar su tarea en un entorno se transfiere a la siguiente ocasión que este equipo realiza la	El conocimiento explícito que un equipo ha adquirido al realizar una tarea frecuente y repetida se reutiliza por otros	El conocimiento tácito que un equipo ha adquirido al realizar una tarea no rutinaria se	El conocimiento colectivo de una organización es necesario para llevar a cabo una tarea estratégica	Un equipo que se enfrenta a un asunto técnico más allá del alcance de su propio conocimiento busca

tarea en un ambiente distinto.	equipos que llevan a cabo trabajos muy semejantes.	pone a disposición de otros equipos que realizan trabajos semejantes en otra parte de la organización.	que sucede de forma frecuente, pero que es fundamental para el beneficio de toda la organización.	de la pericia de otras personas dentro de la organización.
--------------------------------	--	--	---	--

Tomado y adaptado de: *El conocimiento Común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*, Dixon (2001).

A partir de la revisión y análisis de los tipos de transferencia presentados, la Entidad puede determinar si aplica uno o varios esquemas de transferencia.

3. Ruta para la transferencia de conocimiento

A partir de la revisión y concreción de los elementos descritos en el capítulo anterior, se puede gestionar de manera apropiada y efectiva la ruta para la transferencia de conocimiento, generando la sinergia necesaria entre la Entidad, los participantes y los saberes objeto del proceso.

A continuación, se presenta una ruta sugerida para un proceso de transferencia de conocimiento. La Entidad puede retomarla, adaptarla u apropiarla según sus necesidades.

Gráfica 1. Modelo de ruta para la transferencia de conocimiento



Tomado y adaptado de Klaus North, (s.f). Fuente: Elaboración propia

3.1 Realizar un análisis de necesidades o la identificación de buenas prácticas

La Entidad requiere hacer un análisis de las principales necesidades que tiene a nivel estratégico y/o de las buenas prácticas que se han ejecutado al interior y que se pueden replicar. En este punto se debe retomar el alcance definido para el proceso de transferencia de conocimiento y estimar el número de necesidades y/o buenas prácticas a incluir.

3.2 Determinación de objetivos

Algunas de las preguntas orientadoras para la determinación de los objetivos de la transferencia de conocimiento son:

- ¿Cómo medimos (criterios) el éxito de la transferencia de conocimiento?
- ¿Qué conocimientos y experiencias deben ser preservados?
- ¿Cuándo se debe alcanzar el objetivo?
- ¿Qué objetivos parciales se deberían lograr y hasta cuándo?

Una vez se han determinado los objetivos, se da continuidad al proceso de planeación de la transferencia.

3.3 Planificación de la transferencia

Como actividad de alistamiento a la planeación de la estrategia de transferencia, se sugiere evaluar el conocimiento con el que cuenta la Entidad, a fin de revisar si este requiere fortalecimiento, o identificar otro tipo de conocimiento que pueda ser recibido y ajustado para el logro de los objetivos ya establecidos. Algunas preguntas orientadoras para la planificación son:

- ¿Qué conocimiento existe ya en la Entidad que podría ser fortalecido en forma útil?
- ¿Qué conocimiento necesitan los equipos y/o territorios para mejorar sus prácticas?
- ¿Qué procesos críticos presentan una variación mayor a lo largo de las diferentes partes de la Entidad, lo que hace que resulte valioso compartir el conocimiento?
- ¿Qué iniciativas para compartir el conocimiento existen, sobre las cuales podría edificarse?
- ¿Qué conocimientos proporcionan el mayor fortalecimiento para los ahorros en los costos o el retroceso de los procesos?
- ¿Cuáles equipos y/o territorios están más preparados para compartir y recibir conocimiento?

Luego de responder a estas preguntas, se requiere establecer la estructura para la transferencia del conocimiento. En este punto, es válido preguntar también por los sistemas informales en uso que pueden ser objeto de mejora. Además, indagar sobre cómo comparte la Entidad la información actualmente, puede ayudar a identificar las herramientas que servirán para la transferencia del conocimiento. Una vez evaluado el conocimiento con que cuenta la Entidad, se deben identificar los recursos que se requieren para realizar la transferencia. Algunas preguntas orientadoras para este punto son:

- ¿Qué instrumento es adecuado para alcanzar el objetivo?
- ¿Cuándo se puede comprobar el logro de objetivos específicos?
- ¿Qué plazos se pueden usar para controlar el curso del proceso?
- ¿Cómo se puede diseñar transferencia de conocimiento?
- ¿Qué actores internos o externos se deben/pueden involucrar?
- ¿Qué condiciones (por ejemplo: horarios y espacios físicos laborales) se deben tomar en cuenta?

3.4 Transferencia de conocimiento

En este punto se desarrollan las estrategias definidas para la transferencia del conocimiento. La metodología dependerá en gran medida de los aspectos identificados en los puntos anteriores y de la revisión inicial de los aspectos descritos en el capítulo 2. En general, la metodología debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué? Conocimientos identificados que se requieren transferir y grado de relación con los objetivos estratégicos y/o misionales de la Entidad.
- ¿Para qué? Objetivos generales y específicos del proceso de transferencia.
- ¿Cómo? Métodos, actividades a desarrollar y plan de trabajo.
- ¿Con quién? Actores involucrados (internos y externos).
- ¿Cuándo? Se deben estimar los tiempos requeridos, incluyendo la fase de alistamiento y evaluación.
- ¿Con qué? Se definen los recursos (humanos, tecnológicos, logísticos, financieros, etc.) requeridos para el desarrollo del proceso de transferencia.

3.5 Evaluación de resultados

Las estrategias de transferencia del conocimiento definidas deben incluir un espacio para su evaluación. Se sugiere incluir los aportes de los actores participantes y retroalimentarlos una vez se realice la sistematización y análisis. La evaluación de los resultados permite a la Entidad encontrar oportunidades de mejoramiento y mantener una comunicación fluida con los actores implícitos en el proceso. Algunas de las preguntas orientadoras para este punto pueden ser:

- ¿Se lograron los objetivos del proceso de transferencia de conocimiento?
- ¿Se respetaron los intereses de todas las partes?
- Si las desviaciones son tan graves, ¿qué medidas se pueden tomar?
- ¿Cómo ve el equipo futuros procesos de transferencia?
- ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué podemos hacer mejor la próxima vez?

4. Propuesta de elementos transversales para la transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento es un proceso simple, bajo el cual se requiere esencialmente la definición de una metodología que responda al tipo de conocimiento que se desea transferir, a los participantes en dicho proceso (características, necesidades, expectativas), a los recursos necesarios y a los tiempos requeridos. A continuación, se presentan algunos elementos transversales que se sugiere sean revisados en la estructura metodológica que se defina para la transferencia:

4.1 Definir la relación entre el conocimiento que habrá de transferirse y los objetivos más amplios de la Entidad

En este punto se sugiere que los líderes de la Entidad identifiquen y establezcan los objetivos misionales o estratégicos que se desea fortalecer. De esta manera se podrá identificar fácilmente los indicadores de correspondencia entre las iniciativas o proyectos adelantados en los territorios y dichos objetivos. Mediante la revisión de este punto, se garantiza la objetividad y el alcance de las iniciativas en el marco de la misionalidad institucional.

4.2 Estimar la población específica a la que se dirige la transferencia de conocimiento

Un sistema eficaz de transferencia del conocimiento debe estar diseñado para una población determinada con una necesidad específica de conocimiento. Se sugiere revisar en este punto el perfil y funciones de los participantes que serán convocados para el desarrollo de las estrategias de transferencia, a fin de generar procesos de apropiación, participación y sostenibilidad de los conocimientos (procesos). En caso de que el alcance de la transferencia de conocimiento esté pensado para los territorios o los ciudadanos, se debe estimar el rol de estos actores en el proceso y el compromiso que adquieren.

4.3 Precisar el beneficio específico que la población recibe por participar

Esto implica una claridad absoluta en el beneficio que se genera en la Entidad y en sus beneficiarios en el momento de asimilar el cambio a partir del nuevo conocimiento. Por ejemplo, reducción de tiempo en trámites, menor deserción de los programas, mejoramiento de imagen de la administración pública, etc.

Cuando este aspecto se define y es claro para todos los participantes del proceso de transferencia, el cumplimiento de los objetivos, la participación en las dinámicas propias del mismo y la posibilidad de réplica son mucho más probables que en el caso opuesto.

4.4 Estimar los recursos requeridos y las responsabilidades específicas para la transferencia de conocimiento

Se requiere estimar los recursos (humanos, técnicos, económicos, logísticos) requeridos para desarrollar el proceso de transferencia de conocimiento. Así mismo, se deben asignar roles específicos a los líderes de la Entidad y de los territorios (si aplica) para organizar un plan de trabajo que contemple estos criterios.

4.5 Delimitar el seguimiento y evaluación que requiere la transferencia del conocimiento

Se sugiere estimar un mecanismo para dar seguimiento a las estrategias de transferencia que se definan y para evaluar su aplicación.

5. Documentación del proceso de fortalecimiento a cinco iniciativas innovadoras en gestión pública y social

La metodología, acordada por la Secretaría Distrital de Integración Social y Colsubsidio¹, consistió en el desarrollo de seis fases, cuatro de las cuales constituyen actividades y dos elementos transversales:

Gráfica 2. Fases del proyecto

¹ En cumplimiento del objeto del contrato 8914 de 2018: “Fortalecer iniciativas de innovación social y/o de innovación en la gestión pública de la Secretaría Distrital de Integración Social con el fin de aportar al cumplimiento de su misionalidad, en favor de la población más vulnerable de la ciudad de Bogotá”.



Fuente: Colsubsidio

5.1 Contextualización

En el 2017 la Secretaría Distrital de Integración Social identificó 15 iniciativas locales innovadoras, las cuales fueron invitadas a postularse para ser una de las cinco que recibirían un proceso de fortalecimiento bajo la metodología de marco lógico.

En la fase de contextualización, se desarrollaron tres actividades que delimitan el alcance y plan de acción del proyecto:

1. Reunión exploratoria: se presentó a la Secretaría Distrital de Integración Social la propuesta de plan de trabajo y se concertó y aprobó el cronograma para el proyecto (anexo 1).
2. Reunión con las Subdirecciones Locales: en ella se presentó el objeto del contrato 8914 de 2018, sus fases y resultados esperados. También se dio a conocer a los participantes el proceso de selección y evaluación de las iniciativas: revisión documental, preselección, visitas *in situ* y, finalmente, la selección de las cinco iniciativas que participarían del proceso de fortalecimiento por parte de jurados externos (Ver Anexo 2: presentación desarrollada en el taller y formato de recolección de información con el que las iniciativas se postularon).
3. Revisión documental: la Secretaría Distrital de Integración Social entregó a Colsubsidio la documentación de 15 iniciativas desarrolladas en las Subdirecciones locales (en el Anexo 3 se adjunta la información presentada).

Tabla 2. Iniciativas de innovación en gestión pública y social postuladas en 2018

NRO.	LOCALIDAD	NOMBRE INICIATIVA
1	Antonio Nariño	Escuela de formación (deformación) de masculinidades no hegemónicas Maira Barahona Rodríguez.
2	Barrios Unidos	Diverguardianes del medio ambiente.
3	Bosa	Apilando tesoros del saber, pedagogía para la paz y la reconciliación.
4	Chapinero	Un cuento en familia.
5	Ciudad Bolívar	Ciudad Bolívar ¡joven, dinámica y emprendedora!
6	Fontibón	Jardines acti-voz en red.
7	Kennedy	Estrategia de abordaje territorial.
8	Los Mártires	En Los Mártires se puede ser.
9	Rafael Uribe Uribe	¡Me pongo en tu lugar!
10	San Cristóbal	Yo elijo quitarle es dis a mi discapacidad.
11	Suba	Unidos por la diversidad.
12	Tunjuelito	Súmate al cambio. Tunjuelito por un ambiente más sano.
13	Usaquén	Espacio de resignificación.
14	Usme	Mujeres campesinas semillas de familia.
15	Subdirección para la identificación, caracterización e integración ²	Herramienta de abordaje territorial HATI.

Fuente: Colsubsidio

La información básica entregada está relacionada con:

- Objetivos de la iniciativa
- Relación con los objetivos misionales de la Secretaría Distrital de Integración Social
- Actores y participantes de la iniciativa
- Aspectos innovadores de la iniciativa
- Impacto de la iniciativa
- Anexos de soporte (de quienes los presentaron).

5.2 Evaluación y selección de iniciativas

² Esta fue la única subdirección del nivel central de la Entidad a la que se le permitió presentar su propuesta, dado que su trabajo impacta directamente en el trabajo territorial y local.

Una vez adelantada la revisión documental, se dio inicio al proceso de evaluación y selección de las iniciativas locales que harían parte de la fase de fortalecimiento y se presentarían como ponentes en el foro de innovación en gestión pública y social. Este proceso se desarrolló en dos fases:

5.2.1 Evaluación y preselección de ocho iniciativas locales

Se definió la evaluación de las 15 iniciativas, para llegar a preseleccionar ocho, a partir de las siguientes actividades:

- Diligenciamiento del formato de evaluación: los criterios y descriptores estimados para la valoración inicial de las iniciativas se describen a continuación.

Criterio 1. Afinidad con misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social y la población objetivo

Para el cuatrienio 2016-2020 está vigente el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”, el cual tiene como objetivo:

Propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de la familia y de la sociedad. El propósito es aprovechar el momento histórico para reorientar el desarrollo de la ciudad, teniendo en cuenta que enfrentamos una oportunidad única para transformar la dinámica de crecimiento de Bogotá y hacerla una ciudad distinta y mejor. Así, se recuperará la autoestima ciudadana y la ciudad se transformará en un escenario para incrementar el bienestar de sus habitantes y será reflejo de la confianza ciudadana en la capacidad de ser mejores y vivir mejor. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016, p. 23)

El Plan se estructura a partir de tres pilares y cuatro ejes transversales consistentes con el programa de gobierno. Los pilares son igualdad en calidad de vida, democracia urbana y construcción de comunidad. Por su parte, los ejes transversales son nuevo ordenamiento territorial, desarrollo económico basado en el conocimiento, sostenibilidad ambiental basada en la eficiencia energética, y gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia. Para la construcción de dichos pilares y ejes se identificaron programas intersectoriales que deben ser ejecutados desde cada una de las entidades distritales.

La Secretaría Distrital de Integración Social como líder en formulación e implementación de políticas públicas poblacionales y programas y servicios sociales desde un enfoque territorial y cercano a la ciudadanía, busca promover de forma articulada la inclusión social, el desarrollo de capacidades y la mejora de calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad de Bogotá. Para

ello diseña y pone en marcha tres líneas estratégicas: propósito misional, gestión de conocimiento para la toma de decisiones y eficiencia institucional, en el marco de cinco objetivos estratégicos:

1. Formular e implementar políticas poblacionales mediante un enfoque diferencial y de forma articulada, con el fin de aportar al goce efectivo de los derechos de las poblaciones en el territorio.
2. Diseñar e implementar modelos de atención integral de calidad con un enfoque territorial e intergeneracional, para el desarrollo de capacidades que faciliten la inclusión social y mejoren la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad.
3. Diseñar e implementar estrategias de prevención de forma coordinada con otros sectores, que permitan reducir los factores sociales generadores de violencia y la vulneración de derechos, promoviendo una cultura de convivencia y reconciliación.
4. Generar información oportuna, veraz y de calidad mediante el desarrollo de un sistema de información y de gestión del conocimiento con el propósito de soportar la toma de decisiones, realizar el seguimiento y la evaluación de la gestión, y la rendición de cuentas institucional.
5. Fortalecer la capacidad institucional y el talento humano a través de la optimización de la operación interna, el mejoramiento de los procesos y los procedimientos, y el desarrollo de competencias con el propósito de incrementar la productividad organizacional y la calidad de los servicios que presta la Secretaría Distrital de Integración Social.

Para que cada objetivo estratégico se haga realidad, cuenta con una serie de proyectos. Esto con el objetivo de lograr las metas planteadas en el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”. De manera transversal, es importante destacar que la presente Administración hace un especial énfasis en potenciar las capacidades y habilidades de las personas, bajo un enfoque de corresponsabilidad.

Teniendo esto en cuenta, se presentan los criterios y descriptores para el proceso de evaluación de cada una de las iniciativas acordes con la misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social:

Tabla 3. Criterios de afinidad con misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social

Sede Principal: Carrera 7 # 32 -12 / Ciudadela San Martín
Secretaría Distrital de Integración Social
Teléfono: 3 27 97 97
www.integracionsocial.gov.co
Código postal: 110311



SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

Criterios y descriptores	En una escala de 1 a 5, ¿Qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones? (1 es en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
A1: La iniciativa está asociada a la misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social. *En caso de que la respuesta para esta afirmación sea 1 no debe continuar el diligenciamiento del resto del formulario, ya que esta iniciativa no seguirá siendo evaluada.					
A2: La iniciativa describe los aportes a la promoción de oportunidades para la inclusión social.					
A3: La iniciativa genera impactos directos e indirectos en los actores de su localidad. *Define los actores que se impactan. *Se logra evidenciar el impacto en los actores directos vinculados a la iniciativa. *Se mencionan otros actores que no están vinculados directamente a la iniciativa, pero sobre los cuales la misma ha generado algún impacto positivo. *Se logra evidenciar el impacto en los actores indirectos vinculados a la iniciativa.					
A4: La iniciativa contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos de la Secretaría Distrital de Integración Social. *Describe la relación entre los resultados de la iniciativa y los objetivos de la Entidad. *Se evidencia la relación entre los resultados de la iniciativa y los objetivos de la Secretaría. *Se relaciona con más de 1 objetivo.					
A5: Se evidencia que los actores involucrados en la iniciativa tienen una relación de corresponsabilidad con la misma. *Se evidencian acciones de participación y responsabilidad en la iniciativa por parte de los actores vinculados. *Se evidencia una participación y responsabilidad equitativa por parte de todos los actores vinculados.					

Fuente: Colsubsidio

Ponderación de los criterios: este componente de afinidad con la misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social tuvo una puntuación máxima de 40 puntos. La fórmula para conocer la puntuación total del componente fue la siguiente:

- Cada afirmación tiene la posibilidad de ser marcada con una calificación de 1, 2, 3, 4 o 5.

- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 1, no será sumado ningún punto al componente.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 2, se asignarán dos puntos para el componente.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 3, se asignarán cuatro puntos para el componente.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 4, se asignarán seis puntos para el componente.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 5, se asignarán ocho puntos para el componente.

Criterio 2. Aplicación innovación en gestión pública y social

Para este factor es importante recordar que la innovación social, en esta propuesta, se entiende como un proceso organizado en el que desde los proyectos y las Subdirecciones Locales se pueden producir o fortalecer innovaciones exitosas y escalables para conseguir, de manera corresponsable, mejorar la calidad de vida de las poblaciones objetivo de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Así, se le otorga un papel central a la gestión pública a nivel local y Distrital, porque visibiliza y promueve iniciativas innovadoras que responden de manera oportuna y asertiva a las necesidades sociales identificadas en los territorios. Así mismo, se involucran mecanismos de participación de los ciudadanos, el sector público, el sector privado y los servidores de la Secretaría, generando un ecosistema de innovación social y de la gestión pública. También, esta apuesta desde lo público representa una oportunidad para conciliar el análisis de las expectativas sociales con la eficacia del presupuesto público destinado para programas sociales.

De esta forma se da respuesta a los problemas sociales que no han podido ser solucionados con los modelos tradicionalmente utilizados. La innovación tiene como eje central de trabajo el desarrollo social sostenible y de buen vivir, fundamentado en el reconocimiento de las necesidades de las poblaciones como guía para implementar soluciones a problemáticas específicas, brindando herramientas alternativas y eficientes.

La revisión documental de las 15 iniciativas permitió identificar si las mismas realizan aportes desde los conceptos de innovación social o innovación en gestión pública. A continuación, se presentan los criterios y descriptores para el proceso de evaluación de cada una de las iniciativas de acuerdo con los conceptos de innovación en gestión pública y social:

Tabla 4. Aplicación innovación en gestión pública y social

Criterios y descriptores	En una escala de 1 a 5, que tan de acuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones. (1 es en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo).				
	1	2	3	4	5
<p>Novedad</p> <p>B1: La iniciativa introduce modificaciones significativas a planteamientos o procesos conocidos, han desarrollado nuevas formas de gestión, de organización, de implementación de prácticas, nuevas alternativas, tienen mejores y diferentes maneras de hacer las cosas, de crear e imaginar respuestas a nuevas o viejas demandas.</p> <p>*La iniciativa logra desarrollar nuevas soluciones en respuesta a las necesidades.</p> <p>*La iniciativa describe cómo se aborda la problemática planteada antes de brindar una nueva solución.</p> <p>*Se evidencia que la iniciativa es novedosa en su contexto, en algunos de los siguientes ámbitos: local, regional, nacional o internacional.</p>					
<p>Sostenibilidad</p> <p>B2: La iniciativa cuenta con procesos consolidados, mecanismos o instrumentos que le permiten ser sostenible a nivel económico, social, ambiental y cultural a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>*La iniciativa describe sus estrategias de sostenibilidad.</p> <p>*La iniciativa cuenta con estrategias de sostenibilidad externas.</p> <p>*La iniciativa cuenta con estrategias de autosostenibilidad.</p>					
<p>Trabajo colaborativo</p> <p>B3: La iniciativa genera redes, alianzas y condiciones de trabajo colaborativo con miembros de la comunidad, con otras comunidades, con organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, con la cooperación internacional, así como con otros grupos de interés a nivel local, regional o nacional.</p> <p>*La iniciativa describe las relaciones con otros actores.</p> <p>*La iniciativa evidencia desarrollar un trabajo colaborativo con las redes que ha generado.</p>					

Fuente: Colsubsidio

Ponderación de los criterios: este componente sobre la aplicación de los conceptos de innovación en gestión pública y social tuvo una puntuación máxima de 30 puntos. La fórmula para conocer la puntuación total del componente fue la siguiente:

- Cada afirmación tiene la posibilidad de ser marcada con una calificación de 1, 2, 3, 4 o 5.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 1, no será sumado ningún punto al componente.

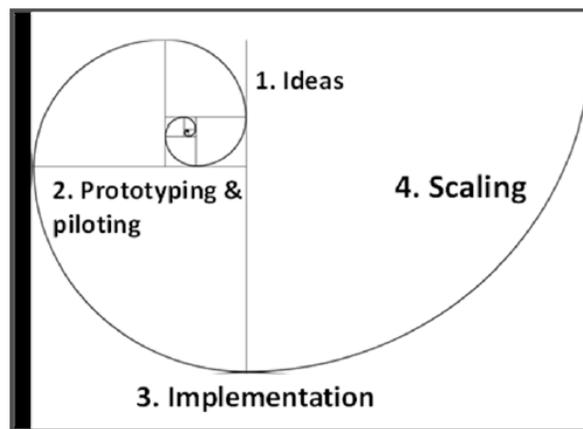
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 2, se asignarán dos puntos para el componente.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 3, se asignarán cuatro puntos para el componente.
- Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 4, se asignarán siete puntos para el componente.

Cuando la calificación de la afirmación por parte del evaluador sea 5, se asignarán diez puntos para el componente.

Criterio 3. Grado de madurez

Las innovaciones sociales y de gestión pública suelen pasar por etapas generales. Uno de los puntos de partida fue identificar el nivel en el que se encontraban las iniciativas, con el fin de establecer la ruta de las ideas más prometedoras, innovadoras y transformadoras. Para ello, el proceso se organizó a partir del modelo espiral de la innovación social propuesto por la *BEPA* (Oficina de Asesores de Política Europea).

Ilustración 1. Ciclo de espiral innovación



Fuente: BEPA (Oficina de Asesores de Política Europea)

De esta forma, las comunidades y poblaciones reaccionan de maneras diversas a las problemáticas que se presentan. El proceso que estructura estos criterios de innovación responde a cuatro elementos principales que pueden evidenciarse como parte de una estructura de trabajo, desarrollado a partir de iniciativas locales que utilizan recursos del entorno y vinculan a diferentes actores sociales:

- **Idea:** la identificación de necesidades sociales no satisfechas o inadecuadamente afrontadas. Oportunidades, retos e inspiración, generación de ideas y propuestas.
- **Prototipo o piloto:** desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales. Creación de prototipos, pruebas y ensayos.
- **Implementación:** evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones en satisfacer las necesidades sociales. Ajustes, simplificación, financiación y legislación.
- **Aplicación social y sostenibilidad:** adopción de las Innovaciones sociales y de gestión pública eficaces. Ampliación y replicabilidad.

A continuación, se presentan los descriptores definidos para este criterio:

Tabla 5.Descripción grado de madurez

Calificación del grado de madurez de la iniciativa				
Criterios y descriptores	Se identifican necesidades sociales o de la gestión pública no satisfechas o inadecuadamente afrontadas.	La iniciativa ha logrado desarrollar nuevas soluciones en respuesta a las necesidades identificadas.	La iniciativa ha sido evaluada de manera interna por la subdirección local y/o de manera externa por algún otro actor.	La iniciativa ha sido adoptada para su ampliación y replicabilidad.
	*La iniciativa identificó un problema (2 puntos). *La iniciativa planteó un objetivo (2 puntos). *El objetivo planteado está relacionado con el problema identificado (3 puntos).	*La iniciativa evidencia conocimiento del manejo que se daba al problema antes de la propuesta de solución que plantea la iniciativa (2 puntos). *La iniciativa describe las modificaciones realizadas a planteamientos o procesos conocidos (2 puntos). *La iniciativa describe las razones por las cuales su idea de solución es novedosa (3 puntos).	*La iniciativa ha procurado realizar procesos de evaluación de manera empírica y evidencia resultados de estos procesos (2 puntos). *La iniciativa se evaluó internamente, a partir de una metodología concreta y se obtuvieron resultados verificables (3 puntos). *La iniciativa ha sido evaluada de manera externa, con una metodología concreta y se obtuvieron resultados verificables (3 puntos).	*La iniciativa evidencia con el paso del tiempo, crecimiento en los actores participantes y en las acciones que desarrolla (4 puntos). *La iniciativa se ha replicado con otros actores locales, distritales, nacionales o internacionales (4 puntos).
Calificación de los criterios	C1 es igual a la sumatoria de todos los puntos de los	C2 es igual a la sumatoria de todos los puntos de los	C3 es igual a la sumatoria de todos los puntos de los descriptores.	C4 es igual a la sumatoria de todos los puntos de los descriptores.

	descriptores.	descriptores.		
--	---------------	---------------	--	--

Fuente: Colsubsidio

Ponderación de los criterios: este componente sobre el nivel de madurez de las iniciativas presentadas tuvo una puntuación máxima de 30 puntos. La fórmula para conocer la puntuación total del componente fue la siguiente: **C1 + C2 + C3 + C4.**

Puntaje de evaluación de las iniciativas

Con el fin de obtener el puntaje de cada una de las iniciativas, el jurado (compuesto por tres personas expertas en innovación de Colsubsidio) diligenció los formatos presentados y sumó los puntajes de cada iniciativa según la ponderación de criterios propuesta para cada componente.

1. Afinidad de las iniciativas con la misionalidad de la Secretaría Distrital de Integración Social y la población objeto de la prestación de sus servicios sociales: máximo 40 puntos.
2. Aplicación de conceptos de innovación social o innovación en gestión pública: máximo 30 puntos.
3. Grado de maduración de las iniciativas: máximo 30 puntos.

Cada iniciativa tuvo la posibilidad de alcanzar con estos criterios 100 puntos, por cada evaluación de un jurado (en el anexo 4 se presentan los formularios de evaluación diligenciados por los funcionarios de Colsubsidio para cada una de las 15 iniciativas).

Visitas *in situ*

Posterior a esta puntuación, Colsubsidio realizó una visita *in situ* a todas las iniciativas postuladas, con el fin de verificar la veracidad de la información consignada en los formularios y de dialogar con los actores vinculados a cada una de estas, y así conocer la percepción de estas.

Mediante la estrategia de visitas y recolección de información adicional, se recopilaron datos relacionados con la trayectoria de la iniciativa (inicio de la iniciativa), vinculación de la comunidad a la iniciativa, costos asociados, participación de los beneficiarios, otros actores involucrados y carácter innovador de la iniciativa (en el anexo 5 se presenta la guía de recolección de campo y el compilado de los formularios de visita diligenciados por los funcionarios de Colsubsidio)³.

Para estas visitas se determinó una valoración máxima de 10 puntos y se tuvieron en cuenta los siguientes descriptores:

- Veracidad de la información entregada (2 puntos)

³ En este punto, la localidad de Ciudad Bolívar desistió del proceso, razón por la cual no se realizó visita.

- Procesos de participación que genera la iniciativa (3 puntos)
- Estimación de costos de sostenibilidad de la iniciativa (2 puntos)
- Percepción de impacto de beneficiarios de la iniciativa (3 puntos)

Para la selección de las ocho iniciativas que continuarían en la siguiente fase del proceso, se realizó un promedio de las evaluaciones de los tres jurados participantes, el cual se obtuvo de la sumatoria del puntaje de las evaluaciones de cada iniciativa dividido entre tres (en el anexo 6 se presenta el consolidado de la evaluación desarrollada en esta fase y la presentación que se mostró a los subdirectores locales para dar a conocer los resultados).

Ilustración 2. Resultados preselección de ocho iniciativas

8 iniciativas preseleccionadas	
Localidad	Iniciativa
Antonio Nariño - Puente Aranda	Nuevas masculinidades
Bosa	Apilando tesoros del saber
ICI	HATI
Los Mártires	En Los Mártires se puede ser
San Cristóbal	Yo elijo quitarle el dis a mi capacidad
Suba	Unidos por la diversidad
Tunjuelito	Súmate al cambio para un ambiente más sano
Usme - Sumapaz	Mujeres campesinas semillas de familia



Fuente: Colsubsidio

5.2.2 Evaluación y selección cinco iniciativas

De manera posterior, se dio inicio al proceso de evaluación y selección de las cinco iniciativas que harían parte del proceso de acompañamiento bajo la metodología de marco lógico, y que desarrollarán la presentación en el foro de innovación en gestión pública y social que se desarrolló en el mes de abril.

Para este proceso se contó con la participación de cinco jurados expertos que desarrollaron la revisión de la información allegada por las ocho iniciativas preseleccionadas por el equipo de

Colsubsidio⁴ (en el anexo 7, titulado Evaluación y selección de las cinco iniciativas, se presenta el perfil de los jurados expertos). Los jurados desarrollaron la revisión de la información y evaluaron cada iniciativa a partir de los criterios de aporte social, carácter innovador de la iniciativa, sostenibilidad y replicabilidad. Las dimensiones y criterios se mencionan a continuación:

Tabla 6. Dimensiones y criterios de evaluación para la selección de cinco iniciativas

Dimensiones	Criterios
Aporte social	Objetivo: tiene definición precisa del problema. Sus acciones son coherentes y pertinentes para las necesidades de la comunidad.
	Genuino: emerge de los propios interesados en un proceso verificable.
	Participación: involucra a la comunidad como un actor activo que propone, participa y reconoce la importancia de su rol en las diferentes etapas del proceso.
	Transformador: cambia o mejora las condiciones de vida, trabajo o productiva de ciertos grupos. Tiene impacto en relación con variables de desarrollo social.
El carácter innovador de la iniciativa	Innovación en soluciones: la iniciativa es completamente diferente a las soluciones tradicionales o presenta algún tipo de desarrollo o modificación que la diferencia del modelo tradicional en el país.
	Innovación en temáticas: en términos de las necesidades atendidas por el proyecto. ¿La iniciativa aborda un tema que generalmente no es tratado?
	Innovación en gestión: en cuanto a la ejecución del proyecto. ¿Este es llevado a cabo a través de un novedoso mecanismo de cooperación, de gobierno o con la participación de demandantes inusuales?
	Innovación replicable: permite un conjunto de elementos que favorecen el aprendizaje, como las oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades, o para sistematizar la propia experiencia.
Sostenibilidad y replicabilidad	Potencial de gestión: la iniciativa tiene carácter autogestionario, organización en redes y alianzas y goza reconocimiento y aceptación de la comunidad.
	Costo-eficiencia: la iniciativa es menos costosa que las soluciones ya existentes o da solución a un problema que genera altos costos para la sociedad (la inversión para la solución es menor que estos costos).
	Potencial de incidencia: se refiere al conjunto de atributos de una experiencia o iniciativa que permiten aprender de ella y sus procesos para la generación o establecimiento de nuevas prácticas, procedimientos, instrumentos o políticas por parte de la autoridad respectiva, orientadas a generar condiciones más favorables para su eventual reproducción.
	Impacto: se mide el impacto del proyecto o programa. Las evidencias son utilizadas en el proyecto o en beneficio de otros proyectos.

Fuente: Colsubsidio

Una vez desarrollada la revisión documental, los jurados participaron de una mesa de trabajo en la que expusieron sus comentarios sobre las iniciativas revisadas, dieron sus aportes a cada una y las evaluaron en conjunto (en el anexo 7, titulado Evaluación y selección de las cinco iniciativas, se presenta la guía metodológica de la mesa de trabajo, el formato de evaluación para las ocho

⁴ Los jurados expertos no contaron con la evaluación desarrollada por el equipo de Colsubsidio para no sesgar su percepción de las iniciativas y garantizar un proceso de evaluación y selección equitativo.

iniciativas, el listado de asistencia a la mesa de trabajo y el acta de evaluación y selección de las cinco iniciativas).

Luego se realizó una reunión de socialización de los resultados de la selección final con los subdirectores de las localidades elegidas. En este espacio se concertaron las fechas y espacios físicos en los que se desarrollaría la fase de fortalecimiento y se firmó un acta de compromiso para garantizar la participación de los equipos en la fase y en el foro (en el anexo 8 se encuentra la presentación desarrollada en la jornada y el consolidado de recomendaciones entregadas por los jurados expertos a las iniciativas que no continuaron en la fase de fortalecimiento).

Ilustración 3. Resultados selección de cinco iniciativas

Cinco iniciativas seleccionadas	
Localidad	Iniciativa
Antonio Nariño - Puente Aranda	Nuevas masculinidades
Los Mártires	En Los Mártires se puede ser
San Cristóbal	Yo elijo quitarle el <u>dis</u> a mi capacidad
Tunjuelito	Súmate al cambio para un ambiente más sano
Usme - Sumapaz	Mujeres campesinas semillas de familia

Fuente: Colsubsidio

5.3 Fortalecimiento de cinco iniciativas innovadoras en gestión pública y social

El proceso de fortalecimiento de las cinco iniciativas seleccionadas se abordó bajo la metodología de I+Deario. Se trata de una estrategia metodológica del departamento de cultura de Colsubsidio que ha sido adaptada a partir de la consulta de varios proyectos exitosos como el *Social Laboratories* de *Stanford University*, el CCCB Lab del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona, el *Innovation Labs* de la Agencia de refugiados de la ONU y el *Botivia Living Lab* de *Lülea Technology University*.

Su objetivo, así como el de la mayoría de las iniciativas que utilizan el término Laboratorio, es ayudar a que una comunidad utilice el conocimiento detallado de su contexto y una serie de habilidades para el surgimiento de soluciones colectivas. Dichas soluciones apuntan a escuchar a los demás, hacer mejores preguntas, generar nuevas ideas, crear mejores alternativas e inspirar y sostener proyectos de manera colectiva. El enfoque “Centrado en el usuario” de I+Deario concibe a las comunidades como una fuente de innovación y no solo como consumidores de servicios.

La metodología se desarrolla por sesiones que estimulan a los usuarios a pensar y desarrollar ideas que cambien positivamente su sociedad. Este es el elemento central de I+Deario, ya que se garantiza que los usuarios creen soluciones y no sean espectadores o se queden en modo pasivo esperando que otros sean los que generen el cambio. Los momentos de la experiencia creativa y colectiva de I+Deario son:

Gráfica 3. Fases de I+Deario



Fuente: Colsubsidio

Para optimizar los resultados, la metodología se desarrolla a través de ambientes móviles enriquecidos que cuentan con material didáctico, gráficos, tabletas, cámaras, aplicaciones y todas aquellas herramientas físicas y digitales que contribuyen a fomentar la creatividad, desarrollar una idea colaborativamente y dar nacimiento a un proyecto que origine el cambio.

Para el desarrollo de la fase de fortalecimiento, Colsubsidio puso a disposición de las cinco Subdirecciones Locales de Integración Social que fueron seleccionadas, dos tipos de ambientes que fueron llevados a los territorios a partir de las necesidades y preferencias identificadas por los subdirectores locales.

- **I+Deario móvil:**



- **Ideas box**



El objetivo de la aplicación de esta metodología en la fase de fortalecimiento de las iniciativas de innovación en gestión pública y social es promover espacios y metodologías de aprendizaje para ayudar a que los participantes fortalezcan habilidades fundamentales para el desarrollo de soluciones colectivas como pensamiento crítico, escucha, asertividad en sus preguntas, generación de ideas, creación de mejores soluciones e inspiración para estructurar proyectos de manera colectiva.

Teniendo en cuenta los lineamientos entregados por la Secretaría Distrital de Integración Social, el fortalecimiento a las iniciativas se dio a partir de la Metodología de Marco Lógico -MML. Es una herramienta de estructuración de proyectos, habitualmente usada para facilitar el proceso de su conceptualización, diseño, ejecución y evaluación. Su énfasis está centrado en la orientación por

objetivos, hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas (CEPAL, 2015, p. 13).

A partir de lo expuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, esta metodología fue elaborada originalmente como respuesta a tres problemas comunes en proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades planteadas.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definido.
- Proyectos en los que no existía una imagen clara de cómo lucirían si tuviesen éxito. Los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

La metodología de Marco Lógico encara estos problemas, y además provee ciertas ventajas sobre enfoques menos estructurados, que se resumen a continuación:

Gráfica 4. Ventajas de la MML para la estructuración de proyectos

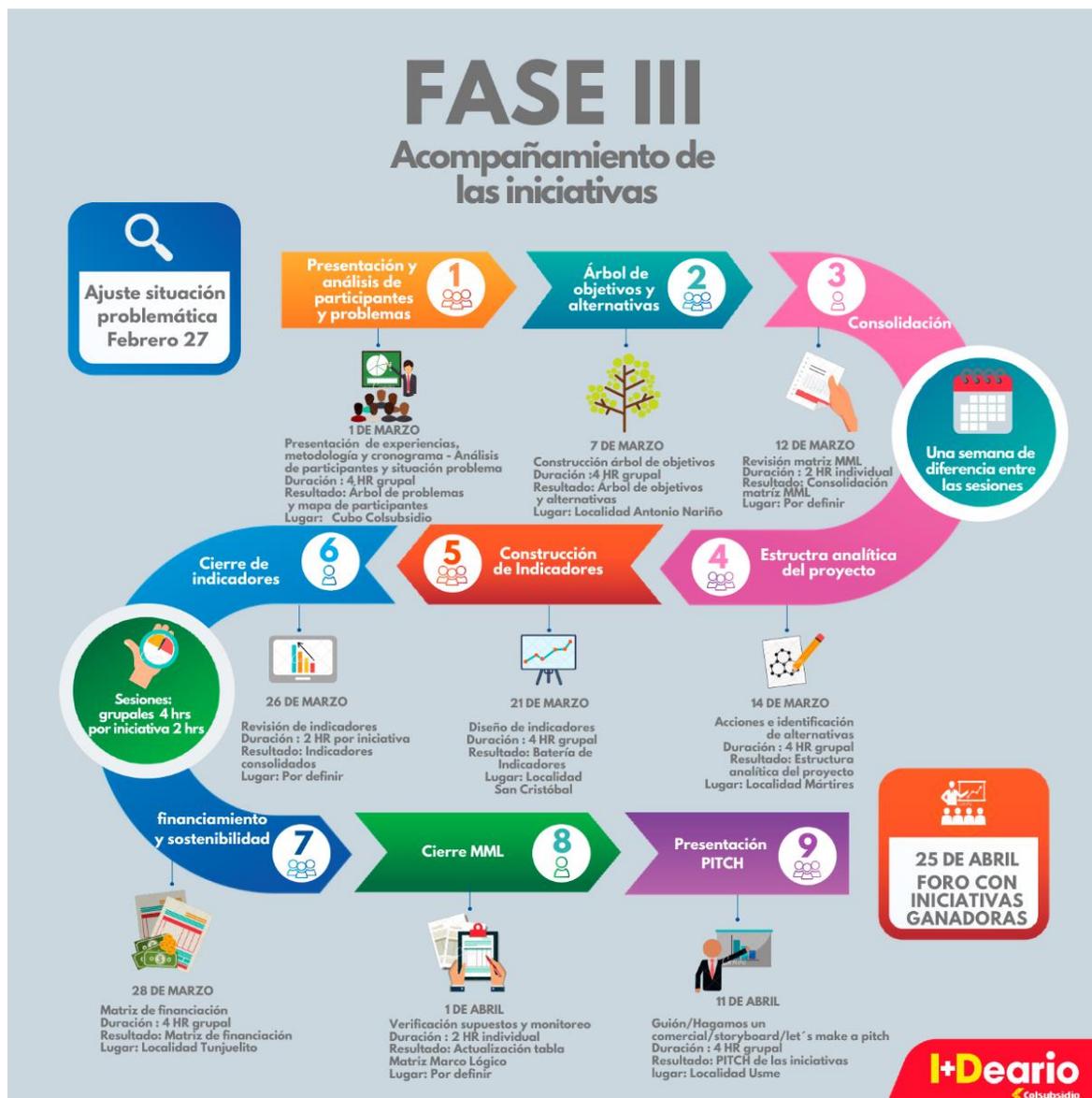
Ventajas de la metodología de Marco Lógico para la estructuración de proyectos	Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades.
	Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.
	Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, y para su interpretación.
	Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.
	Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
	Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.	

Fuente: CEPAL 2015

A partir de esto, se definió el desarrollo de seis sesiones grupales bajo la metodología de I+Deario y tres sesiones de asesoría individual (esta última desarrollada por una consultora de Colsubsidio, con amplia experiencia en formulación de proyectos de política pública bajo la MML). Los participantes recibieron un total de 30 horas de fortalecimiento de sus iniciativas, distribuidas así: 24 horas grupales (6 sesiones de 4 horas) y 6 horas individuales (3 sesiones de 2 horas).

A continuación se presenta el cronograma general desarrollado con los participantes y las temáticas abordadas en las sesiones de fortalecimiento:

Ilustración 4. Cronograma general fase de fortalecimiento



Fuente: Colsubsidio

Sede Principal: Carrera 7 # 32 -12 / Ciudadela San Martín
Secretaría Distrital de Integración Social
Teléfono: 3 27 97 97
www.integracionsocial.gov.co
Código postal: 110311



BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS

SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

5.3.1 Temáticas y recursos: Fortalecimiento grupal e individual

A continuación se describen las temáticas abordadas en cada una de las sesiones grupales. Estas se profundizaron en las sesiones individuales con los equipos de las Subdirecciones Locales:

- **Sesión 0. Análisis del problema identificado**

Previo al desarrollo de la primera sesión grupal, el equipo de I+Deario envió a los equipos participantes (por correo electrónico) un ejercicio enfocado a evidenciar la importancia de la delimitación y definición del problema, sus consecuencias, causas y los contextos en los que los mismos se dan (en el anexo 9 se presentan los formatos utilizados para el ejercicio).



DEFINE EL PROBLEMA

Observa y analiza



DEFINE EL PROBLEMA

Lee y analiza



DEFINE EL PROBLEMA

Lee y analiza



¿Por qué definir el problema?

La importancia de definir correctamente un problema radica en que, a través de la valoración de todas y cada una de las posibles causas, consecuencias y variables que influyen en una situación, es posible crear soluciones empáticas y creativas que se puedan realizar en servicio de otras personas.

¿Qué necesitamos?



Duración
60 min para un equipo de 4 personas.



Roles
Un (1) documentador que va consolidando las definiciones del equipo y tres (3) observadores que analizan el problema.



Materiales
Impresos del ejercicio, marcadores para que puedan desarrollar los ejercicios.

SUGERENCIA: Repitan este actividad al menos dos días después y comparen los resultados cada vez que sea necesario.

¡Comencemos la actividad!

1

Impriman o compartan para que todos los participantes conozcan cada uno de los formatos de este ejercicio. Un integrante del grupo debe leer en voz alta la totalidad de las instrucciones como estrategia para que todos los participantes logren entender cual es el objetivo de la sesión.

2

Elijan quién va a ser el documentador que consolide la información. Esta persona será la encargada de generar los resultados finales de la sesión y es necesario que con una escucha activa, esté muy atento a las conversaciones que mantiene el grupo.

3

Durante 10 minutos, cada participante debe escribir sobre el formato, en el espacio correspondiente a CONSECUENCIAS, todas las actitudes, comportamientos o situaciones que consideren, son el resultado de los problemas que han identificado en el territorio. Durante 5 minutos más consoliden en grupo con el documentador, aquello que sea relevante.

4

Durante 10 minutos, identifiquen cuales son las posibles CAUSAS que inciden sobre el problema. Recuerden que las causas son aquellas que no afectan directamente al usuario o ciudadano, sino que están en el origen y crean la problemática. Durante 5 minutos más consoliden en grupo con el documentador, aquello que sea relevante.

5

Durante 10 minutos identifiquen el CONTEXTO en donde se presenta el problema. La importancia de este momento radica en la caracterización del espacio donde sucede el problema y en el cual, habitan los usuarios. Recuerden que CONTEXTO hace referencia a la descripción del lugar a nivel social, histórico, geográfico y a sus usuarios. Durante 5 minutos más consoliden en grupo con el documentador, aquello que sea relevante.

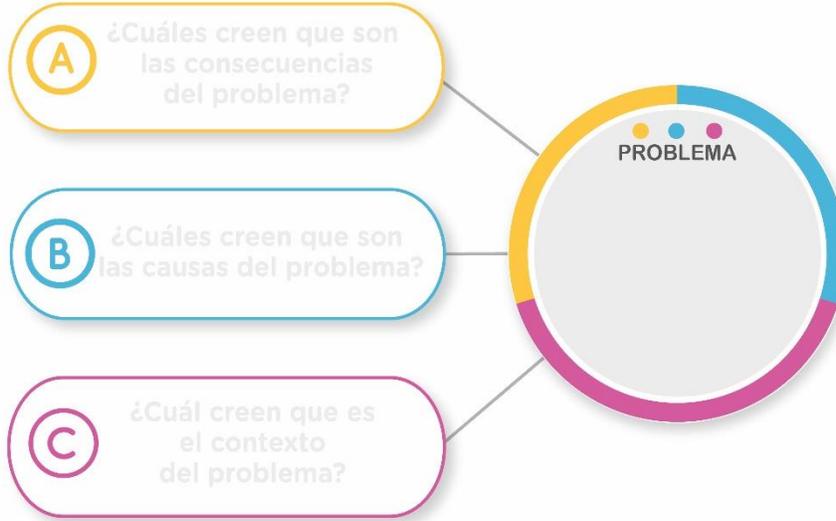
6

Pidan al documentador que exponga los hallazgos de la sesión con respecto a CONSECUENCIAS, CAUSAS y CONTEXTO en menos de 2 minutos cada uno. Si algún participante no está de acuerdo revisen el caso y tomen una decisión en consenso.



DEFINE EL PROBLEMA

Identifica y construye



- **Sesión 1. Presentación, análisis de participantes y problemas**

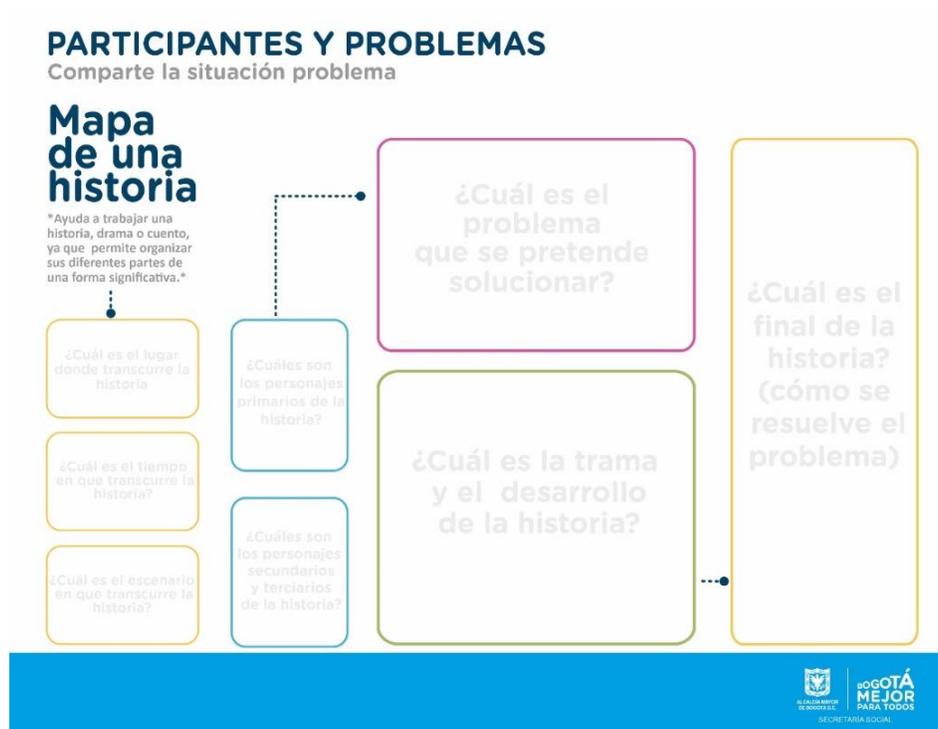
Tabla 7. Temáticas y actividades sesión grupal 1

Temática abordada	Actividad	Descripción	Producto
Análisis del problema	Presentación / Definir un problema	Las iniciativas tienen un tiempo para comentar los resultados de la actividad enviada por correo electrónico y socializar la redacción del problema. / Defina el problema que enfrenta la iniciativa a través de una actividad lúdica (Representación teatral).	Árbol de problemas
	Diagrama de causas	Ayuda a pensar en un problema de manera metódica y provee una forma estructurada de analizarlo. Lleva a desglosar todas las posibles causas para el problema en lugar de las más obvias. Se puede usar para analizar un nuevo problema o para resaltar grietas en uno ya existente. El diagrama de causas ayuda a diferenciar las causas de sus efectos o síntomas, dando una mejor idea de las soluciones necesarias para resolver un problema permanentemente. Además, ayudar a construir un entendimiento compartido de qué es en lo que se está trabajando.	
	Capitalización	Organización de información para generar el árbol de objetivos.	
Análisis de involucrados	Efecto dominó	¿Qué tipo de impacto quieren que tenga la iniciativa en la comunidad? ¿Cómo mejorar las vidas de las personas de la comunidad con la propuesta hasta cambiar el país o el mundo? Organización de información para generar el árbol de objetivos.	Listado de involucrados y su nivel de importancia dentro del proyecto
	Anillos de conexión para definir el grupo	Analizar qué personas de la comunidad pueden ayudar al equipo en desafíos concretos. ¿Qué personas o grupos están directamente involucrados o alcanzados por el proyecto?	
	Mapa de personas y conexiones	El mapa de personas y conexiones es una forma simple y rápida de visualizar exactamente a quienes buscan contactar las iniciativas y cómo. Ofrece un panorama general de todos los tipos de individuos y organizaciones involucradas en lo que se hace. Permite a su vez, desarrollar una imagen más clara de cómo estas distintas personas y organizaciones se relacionan con las iniciativas y entre ellas. Estas pueden incluir a la gente y las comunidades con las que se trabaja directamente, los distintos organismos de los cuales reciben (o buscan recibir)	

Temática abordada	Actividad	Descripción	Producto
		financiamiento, o sus mismos compañeros, comunidades locales e incluso redes de soporte internacionales.	
	Capitalización	Construcción de matriz de involucrados	

Fuente: Colsubsidio

En el anexo 10 se presentan los formatos utilizados en las actividades de la sesión 1.



PARTICIPANTES Y PROBLEMAS

Observa y analiza

Diagrama de causas

Ayuda a diferenciar las causas de sus efectos o consecuencias, permitiendo una mejor idea de las soluciones necesarias para resolver un problema permanentemente.



Una causa es la razón por la cual algo sucede, una consecuencia es usualmente lo que vemos como resultado final del problema.



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS

SECRETARÍA SOCIAL



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS

SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

PARTICIPANTES Y PROBLEMAS

Observa y analiza

Árbol de problemas

Es una herramienta que permite mapear o diagramar un problema.

Ayuda a entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias)

En las ramas ubica todas las consecuencias en orden:

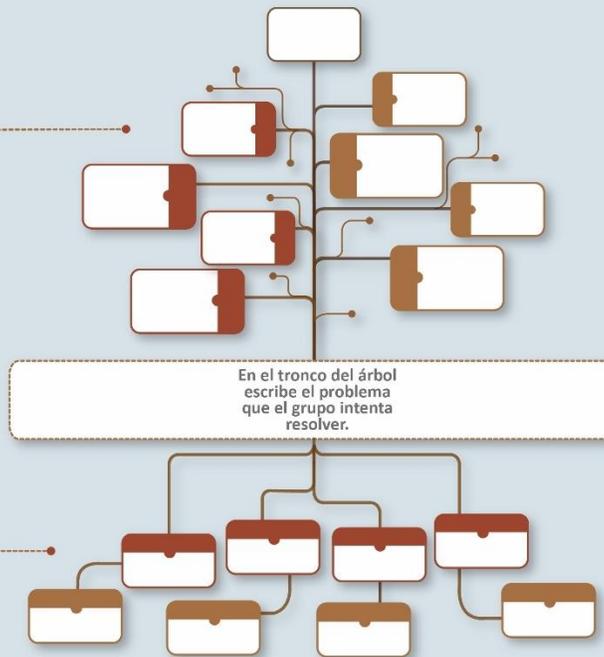
- Consecuencias Directas
- Consecuencias Subyacentes

Puedes dibujar más ramas para ubicar las consecuencias contribuyentes.

En las ramas ubica todas las causas en orden:

- Causas Directas
- Causas Subyacentes

Puedes dibujar más raíces para ubicar las causas contribuyentes.

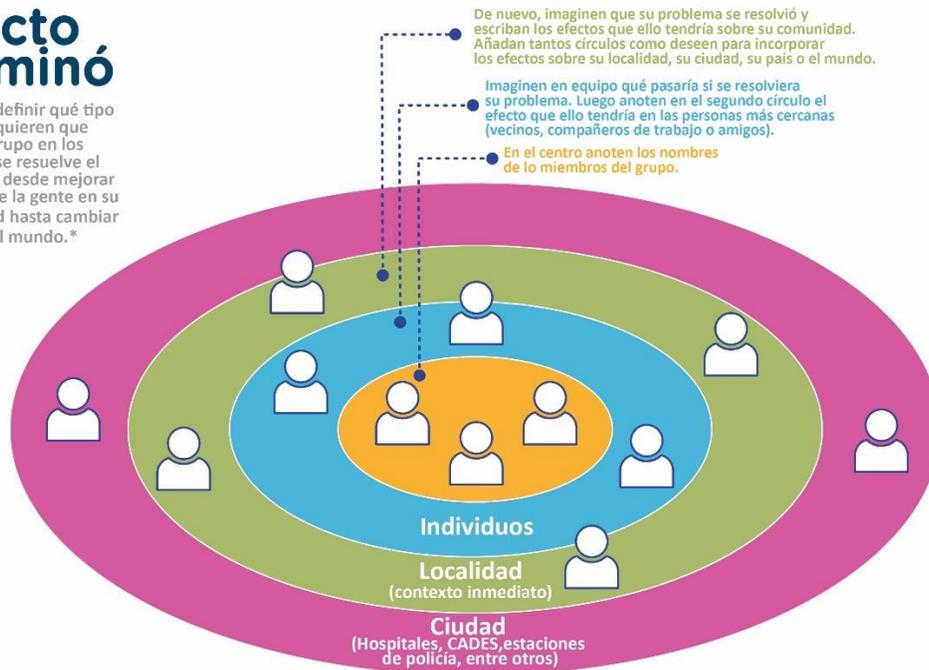


PARTICIPANTES Y PROBLEMAS

Observa y analiza

Efecto Dominó

Ayuda a definir qué tipo de efecto quieren que tenga su grupo en los demás, si se resuelve el problema: desde mejorar las vidas de la gente en su comunidad hasta cambiar su país o el mundo.



BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

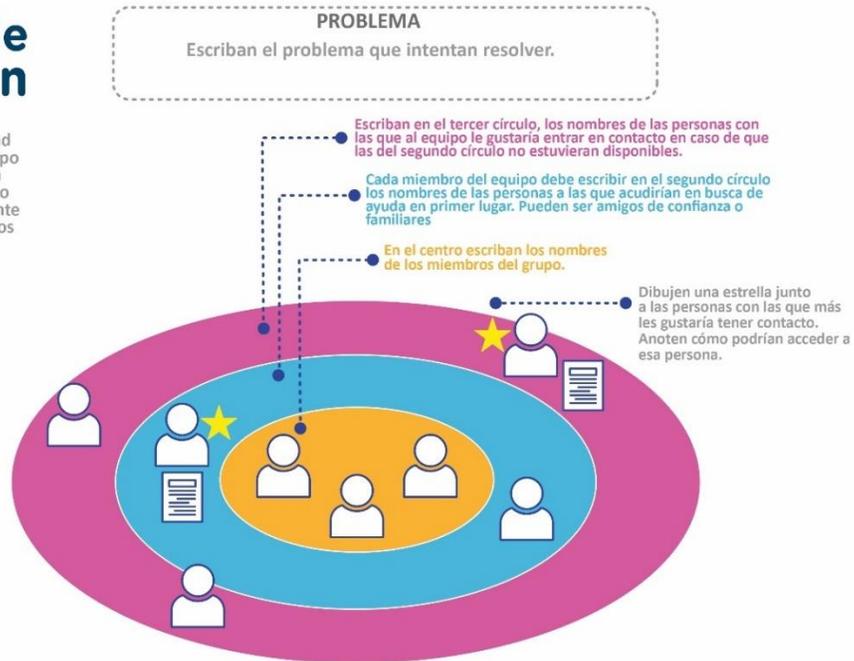
BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS

PARTICIPANTES Y PROBLEMAS

Observa y analiza

Anillos de conexión

Permite analizar qué personas de la comunidad pueden ayudar a al equipo en desafíos concretos y a identificar qué personas o grupos están directamente involucrados o alcanzados por el proyecto.

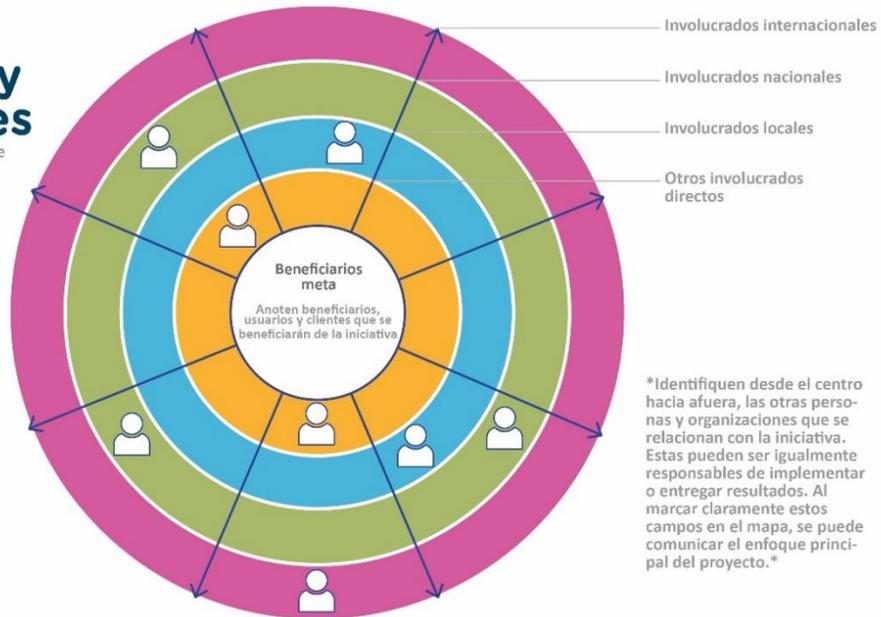


PARTICIPANTES Y PROBLEMAS

Observa y analiza

Mapa de personas y conexiones

Permite visualizar a quiénes se busca contactar y cómo. Ofrece un panorama general de todos los tipos de individuos y organizaciones involucradas con el problema.



- Sesión 2. Árbol de objetivos y alternativas

Tabla 8. Temáticas y actividades sesión grupal 2

TEMÁTICA ABORDADA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
OBJETIVOS	Taller de collage	El collage es una técnica de fácil uso, que genera que las personas produzcan algo tangible y que expliquen de una forma diferente lo que significa el reto.	Árbol de objetivos
	Objetivo verdadero	El grupo debe ponerse de acuerdo acerca de los objetivos que quieren alcanzar y cuándo quieren que se alcancen. (Metas y tiempos)	
	Objetivos específicos	Se estudia si se produjo algún cambio en los objetivos del grupo y se realizan los ajustes necesarios.	
	Capitalización	Construcción del árbol de objetivos a través del árbol de problemas previamente realizado.	
ALTERNATIVAS	Hacer crecer una idea	Combinar las fortalezas únicas de las ideas de los integrantes de cada grupo para crear ideas aún mejores preguntándonos: ¿Cómo podríamos solucionar con las ideas propuestas?	Estructura analítica

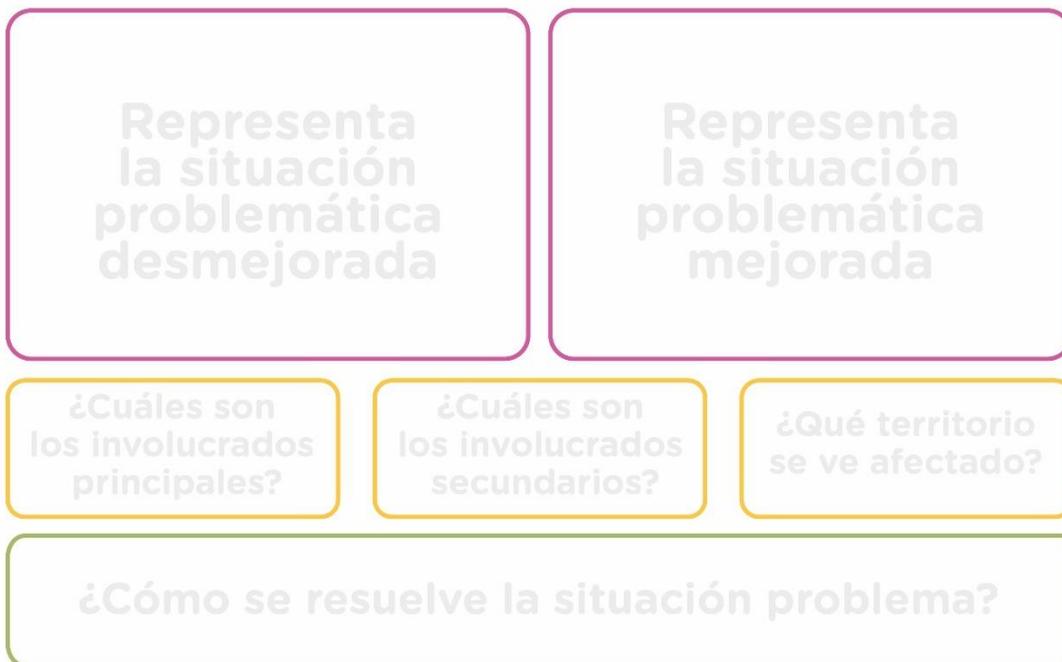
	<p>Afinen la idea Tomar ideas que el grupo ya tiene (sin importar si se cree que son buenas o malas) y combinarlas de diferentes maneras para generar ideas nuevas. Analizar todas las ideas que creó el grupo y decidir cuáles quieren probar y por qué motivos.</p>	(inicial) del proyecto
<p>Capitalización Teoría del cambio es una herramienta que implica hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales se planea cumplir la meta de cada iniciativa. Ayuda a definir si los trabajos están contribuyendo a lograr el impacto que los participantes visualizan y si hay otra forma que también necesitan considerar.</p> <p>Además de ayudar a articular claramente y conectar el trabajo con la meta principal, también permite encontrar riesgos potenciales en cada plan, compartiendo las suposiciones subyacentes en cada paso.</p>		

Fuente: Colsubsidio

En el anexo 11 se presentan los formatos utilizados en las actividades de la sesión 2.

OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

Identifica y compara



OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

Observa y analiza

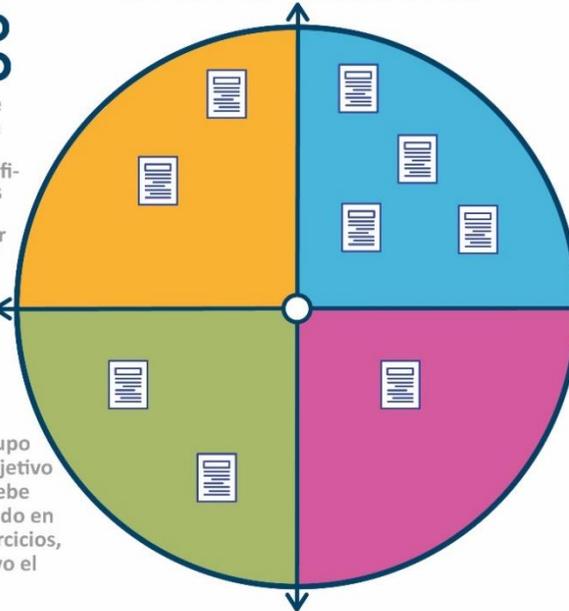
El objetivo verdadero

Permite que el grupo se ponga de acuerdo acerca del objetivo general que pretende alcanzar, identificando su relación con los involucrados y si este objetivo permite orientar o no, acciones a futuro.

1. Cada integrante del grupo escribe en un papel el objetivo general que considere debe guiar la iniciativa, teniendo en cuenta los anteriores ejercicios, transformando en positivo el problema identificado.

No orienta acciones del proyecto

Se enfoca en los involucrados directos



No se enfoca en los involucrados directos

2. Una vez escritos los objetivos propuestos, cada integrante ubica los papeles o notas en alguno de los cuadrantes del círculo teniendo en cuenta los criterios señalados en los ejes X y Y.

3. En consenso, escojan el objetivo que mejor guíe la iniciativa, teniendo en cuenta que éste debe enfocarse en los involucrados y orientar acciones que solucionen la problemática.



BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS
SECRETARÍA SOCIAL



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS

SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL

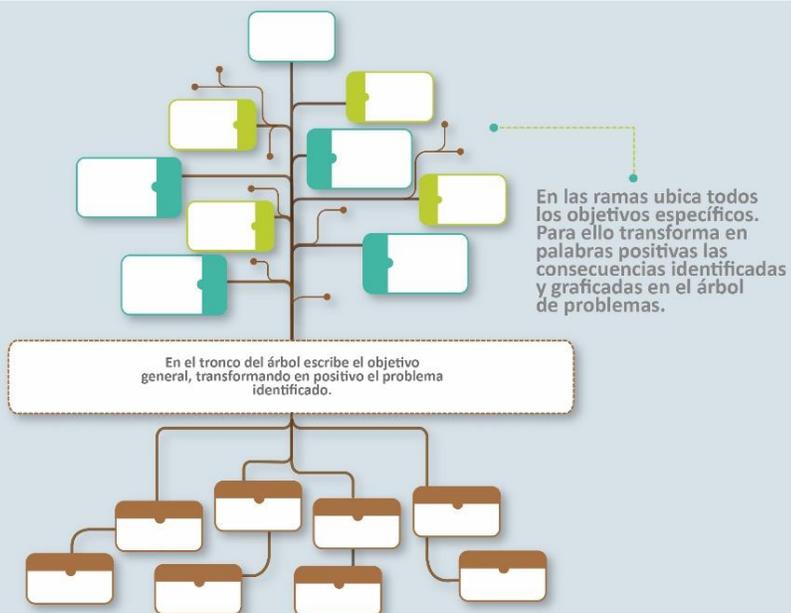
OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

Observa y analiza

Árbol de objetivos

Permite describir de forma gráfica, la situación futura a la que se desea llegar una vez se ha resuelto el problema. Se construye convirtiendo los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.

En las raíces ubica todos los medios posibles para alcanzar cada objetivo. Para ello transforma en palabras positivas las causas identificadas y graficadas en el árbol de problemas.



BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS

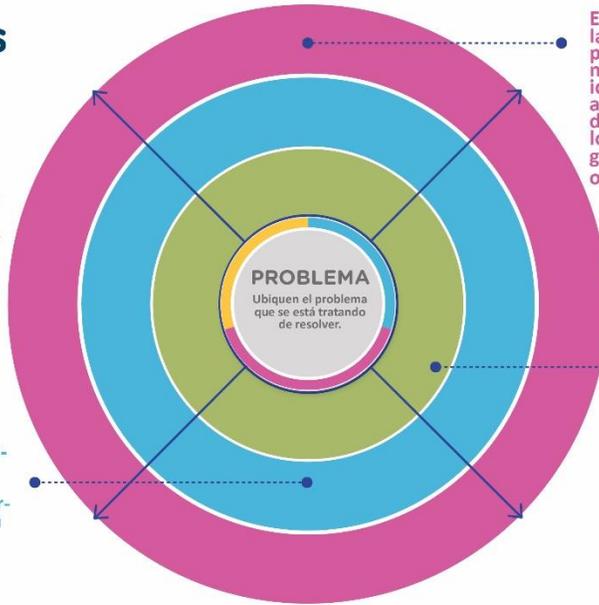
OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

Observa y analiza

Hagamos crecer la idea

Los integrantes podrán proponer y organizar en este formato, las alternativas que podrían solucionar el problema, así como idear las actividades o acciones para poner en marcha dichas alternativas.

En el segundo nivel escriban las alternativas que proponen para dar solución al problema. Estas alternativas se relacionan con las raíces del árbol de objetivos.



En el último nivel escriban las actividades que proponen para poner en marcha las alternativas identificadas en el nivel anterior. Algunas actividades podrían resultar de los objetivos específicos graficados en el árbol de objetivos.

En el primer nivel escriban las causas identificadas y graficadas en el árbol de problemas (mínimo 3, máximo 4), una en cada cuadrante.

OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

Observa y analiza

Afinen la idea

Este ejercicio permite que los integrantes del grupo elijan entre las alternativas del ejercicio anterior, la alternativa que mejor soluciona la problemática, evaluándola con 4 criterios representados por íconos y colores.



Ideas realizables



Ideas que benefician a más personas



Ideas replicables



Ideas similares

Cada grupo en consenso coloca un ícono o en su defecto, marca con el color del ícono, cada alternativa escrita en el ejercicio anterior. Finalmente, la alternativa que cumpla con todos los criterios será la elegida para solucionar el problema.

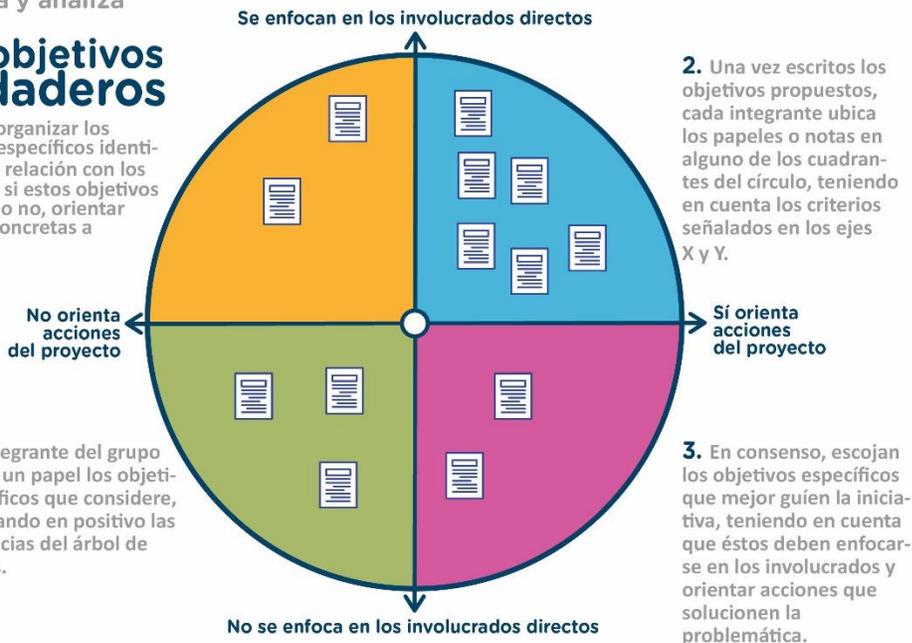
Se recomienda elegir una sola alternativa para delimitar las actividades de la iniciativa.

OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS

Observa y analiza

Los objetivos verdaderos

Permite organizar los objetivos específicos identificando su relación con los usuarios y si estos objetivos permiten o no, orientar acciones concretas a futuro.



- Sesión 3. Estructura analítica del proyecto

Tabla 9. Temáticas y actividades sesión grupal 3

Temática abordada	Actividad	Descripción	Producto
Estructura analítica del proyecto	Socialización teoría del cambio	Esquema que integra el paso a paso para cumplir la meta del proyecto identificada por los grupos. Se define si el trabajo está siendo efectivo para lograr la huella que se espera al comienzo del proyecto y si hay otras variables que necesitan ser consideradas.	Estructura analítica (parcial) del proyecto
	Cartas de la naturaleza	La naturaleza nos ofrece múltiples ejemplos de estrategias evolutivas en el trabajo que promueven condiciones favorables para la vida. Estas cartas buscan revelar algunos de estos ejemplos (a menudo ocultos) que pueden ser utilizados para los desafíos de diseño que enfrentan las iniciativas. Observar el comportamiento natural de las personas en su contexto físico, social y cultural, así como sucede con la naturaleza, podría ayudar a los equipos a encontrar inspiración y respuestas para su proyecto.	
	Identifica capacidades para entrega de soluciones	En este ejercicio los grupos deben evaluar los elementos y capacidades necesarias de cada acción propuesta para la alternativa. En el momento en que se identifique la escala de capacidades necesarias para hacer el proyecto realidad se analizarán los factores que intervienen y cómo deben enfocarlos.	

Impulsores de mejora "scamper"	A través de la herramienta "scamper" (sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner en otro uso, eliminar y reacomodar) los equipos de trabajo buscarán fortalecer las soluciones propuestas.
Capitalización: estructura analítica del proyecto /narrativa	En este ejercicio organizaremos, a través de un esquema, la estructura actual del proyecto. Para esto los grupos deben construir en el formato la cadena de valor de su proyecto a partir de las conclusiones del árbol de problemas y el árbol de objetivos.

Fuente: Colsubsidio

En el anexo 12 se presentan los formatos utilizados en las actividades de la sesión 3.

ESTRUCTURA ANALÍTICA

Observa y analiza

Cartas de la naturaleza

La naturaleza ofrece diferentes ejemplos de estrategias evolutivas que fomentan condiciones propicias para la vida. Este ejercicio utiliza ejemplos de la naturaleza que tienen el propósito de revelar algunos de estos eventos evolutivos, a menudo ocultos para nosotros y que podrían ayudar a los equipos a encontrar inspiración y respuestas para su proyecto.

Cada grupo responderá las preguntas que aparecen en cada tarjeta, después de leerlas y analizarlas. Luego, el grupo ubicará sus respuestas en los espacios correspondientes a cada tema.



ESTRUCTURA ANALÍTICA

Observa y analiza

Identificar capacidades

*En este ejercicio los grupos deben identificar los elementos y capacidades necesarias de cada acción propuesta para la alternativa.

En el momento que se identifique la escala de capacidades necesarias para hacer el proyecto realidad, se analizarán los factores que intervienen y como deben enfocarlos.*

Cada grupo responderá las preguntas relacionadas a los componentes "Distribución" y "Capacidades" y luego las ubicará en cada cuadro correspondiente. Finalmente todos los grupos socializarán sus respuestas.



Responde estas preguntas:

- * ¿Dónde, cuándo, cómo y por qué los involucrados tendrán oportunidad de experimentar esta solución?
- * ¿Qué agentes y canales de distribución estarán en contacto con esta solución?
- * ¿Qué otros canales de distribución se podrían usar para llegar a los involucrados?
- * ¿Cuál es el abanico de posibilidades de entrega de esta solución?

Responde estas preguntas:

- * ¿Qué capacidades humanas, industriales, financieras y tecnológicas se requieren para crear y entregar esta solución?
- * ¿Cuáles de estas capacidades ya tiene nuestra iniciativa en el lugar? ¿Cuáles tenemos en otros países? ¿Para cuáles necesitamos encontrar socios?
- * ¿Necesitamos desarrollar algunas de las capacidades identificadas en la primera pregunta?



ESTRUCTURA ANALÍTICA

Observa y analiza

Impulsar la mejora

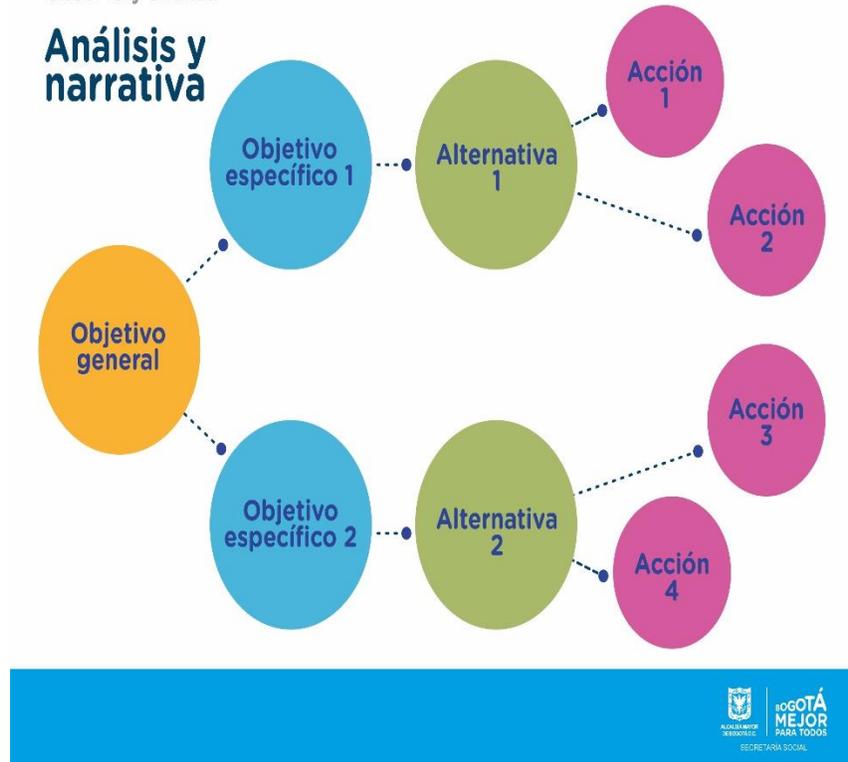
Los Impulsores de Mejora son herramientas que contienen preguntas, que pueden ser usadas para ayudarle al grupo a ver su trabajo desde una perspectiva diferente. Este ejercicio está Inspirado por la herramienta 'SCAMPER'. Las preguntas en esta herramienta asumen que cualquier cosa nueva es una modificación de algo que ya existe.



ESTRUCTURA ANALÍTICA

Observa y analiza

Análisis y narrativa



- **Sesión 4. Construcción de indicadores**

Tabla 10. Temáticas y actividades sesión grupal 4

TEMÁTICA ABORDADA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
DISEÑO DE INDICADORES /ANÁLISIS DE RIESGOS	Mapa de ruta	Actividad práctica de 45 minutos de duración, dividida en cinco momentos, durante los cuales los integrantes de los grupos crean el borrador de un plan de acción para sus iniciativas a través de un mapa de ruta que distribuye en el tiempo las actividades a realizar y las organiza por etapas. El mapa de ruta le permite a cada grupo asignar responsabilidades en cada etapa y establecer momentos significativos dentro de cada una.	Indicador de resultado/ indicadores de producto/ indicadores de gestión
	Diagrama de flujo de la innovación	En esta actividad las iniciativas usan las acciones identificadas en las sesiones anteriores para convertirlas en metas. Dentro de la actividad existen unas preguntas que ayudan a definir hacia dónde apuntan nuestras acciones para convertirse en las metas que esperamos sean el resultado para la solución de la problemática, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico.	

Busquemos indicadores	A través de este ejercicio, los grupos que representan cada una de las cinco iniciativas locales tienen un insumo para buscar indicadores que les permitan medir los efectos, tanto positivos, como negativos, a partir de las metas de las actividades propuestas.
Diseño de indicadores	Redacción, categorización, depuración y consolidación de indicadores del proyecto.
Capitalización	Orientación sobre la redacción, categorización, depuración y consolidación de indicadores del proyecto.

Fuente: Colsubsidio

En el anexo 13 se presentan los formatos utilizados en las actividades de la sesión 4.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Observa y analiza

Mapa de Ruta

El mapa de ruta permite organizar y visualizar los momentos de la iniciativa a desarrollar para su ejecución y relacionar las acciones a realizar en el tiempo a corto, mediano y largo plazo.

Cada grupo debe pensar y organizar cada momento del proyecto desde su planeación hasta su finalización y establecer tiempos mensuales, bimensuales o trimestrales. Para esto, los grupos pueden identificar etapas y acciones con notas adhesivas de diferente color.

La imagen muestra un ejemplo con 4 momentos, sin embargo, pueden agregar más según los requerimientos de cada proyecto.

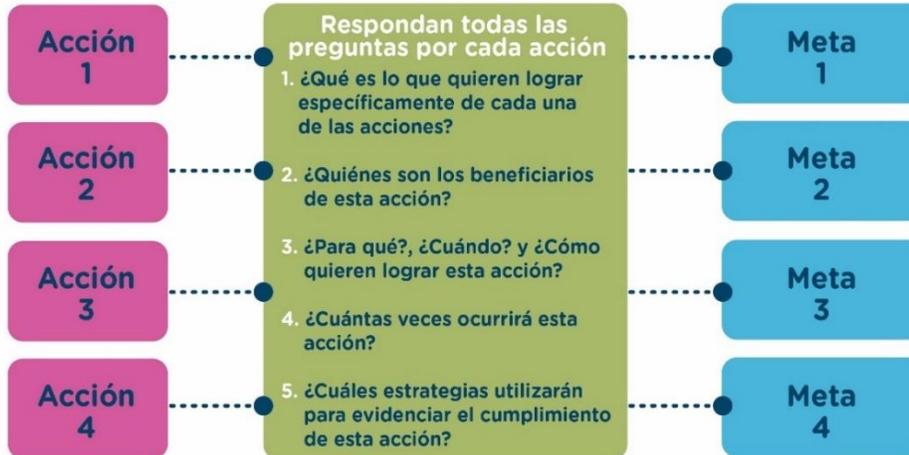


CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Observa y analiza

Generando metas

En esta actividad los grupos usan las acciones para definir las metas que se esperan alcanzar y que contribuyen al logro del objetivo general. Cada grupo responderá todas las preguntas que contiene la matriz, por cada acción identificada para validarlas y generar las metas del proyecto. Pueden escribir más acciones según considere cada grupo.

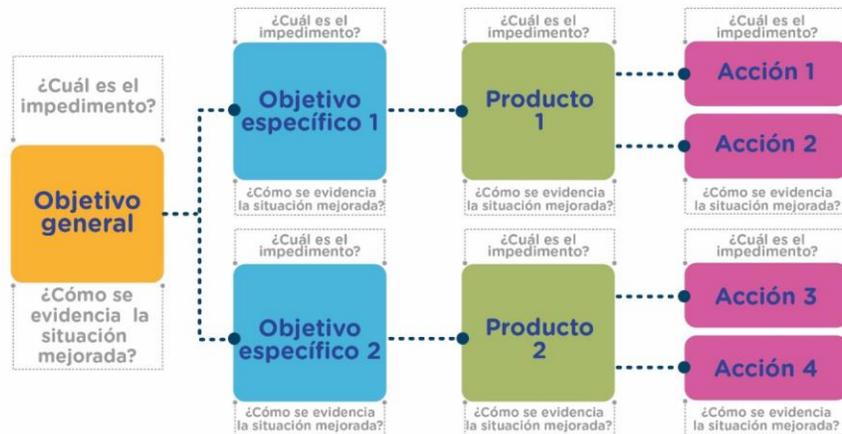


CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Observa y analiza

Busquemos Indicadores

*A partir de la cadena de valor de sus iniciativas, cada grupo, en consenso proyectará en la parte inferior de cada elemento, **cómo se evidencia de la situación mejorada** y, en la parte superior, **cuál sería un posible impedimento**, siempre y cuando este sea realista, para el correcto desarrollo de la situación mejorada. Esto le permitirá a cada grupo tener un insumo para encontrar los indicadores de su proyecto.*



- **Sesión 5. Financiamiento y Sostenibilidad**

Tabla 11. Temáticas y actividades sesión grupal 5

TEMÁTICA ABORDADA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
PRESUPUESTO	Lienzo de proyecto	Resumen de una página que expone lo que cada grupo hace (o quiere hacer), y lo que debe hacer para lograrlo. Esto facilita una conversación estructurada alrededor de la dirección y la estrategia, poniendo en evidencia las actividades y desafíos cruciales que se relacionan con la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos.	Aliados clave/ actividades clave/ recursos/ soluciones propuestas/ canales para difundir/ relación entre los involucrados/ costos / ingresos
	¿Cuánto cuesta tu proyecto?	Las iniciativas enfrentan retos para generar ingresos en el corto, mediano y largo plazo de manera sostenible. En esta actividad, los grupos organizan la información económica y de recursos que requiere el proyecto y evalúan el tipo de estrategias de ingresos de financiación a largo plazo, para tener un mayor impacto con el proyecto. Hacer un presupuesto es sentarse a planear lo que se quiere hacer para que la iniciativa se logre y expresarlo en dinero.	
	Socios en el proyecto	Esta actividad implica que cada equipo de trabajo se organice y que determine cuáles son sus fortalezas y cómo ayudan al equipo a solucionar la problemática. Además, se debe identificar si necesitan de otros profesionales para cumplir la tarea en cuestión.	
	Estrategias de financiación	Cada grupo determina cuáles son las estrategias que necesitan para conseguir fondos y qué tipo de aliados necesitan para cumplir la meta y que también la iniciativa se pueda mantener a flote en un futuro cercano (sostenibilidad).	
	Capitalización: matriz de financiación	Actualización de bases de datos y manejo de información para las iniciativas ganadoras a través de una matriz generada por Colsubsidio y la alfabetización a través de herramientas digitales.	

Fuente: Colsubsidio

En el anexo 14 se presentan los formatos utilizados en las actividades de la sesión 5.

FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Observa y analiza

Lienco del proyecto

*En esta actividad, los grupos construirán el modelo general o lienco de sus proyectos, basado en la **metodología canvas**, para tener una visión general de lo que se quiere hacer, así como por qué y cómo se puede realizar, teniendo en cuenta los resultados de las actividades anteriores.*

3 ¿Cuál es el objetivo?				
1 ¿Cuál es el problema? Identificar el problema principal que se intenta resolver.	4 ¿Cuál es la solución? Establecer las alternativas de solución propuestas para resolver el problema.	9 ¿Cuál es la propuesta de valor? Explicar de forma clara y sencilla qué hace especial la solución propuesta y cómo ayudarán a sus usuarios a resolver el problema. En definitiva, ¿cuál es la promesa que ofrecen con su proyecto a los usuarios?	5 ¿Cuál es la ventaja diferencial? Explicar qué hace el proyecto diferente y especial, que cause que otros lo repliquen.	2 ¿Quiénes son los involucrados? Identificar y conocer todos los involucrados del proyecto: beneficiarios meta, usuarios y aliados
6 ¿Cuáles son los indicadores? Establecer que acciones se quieren medir y con qué indicadores.				
8 ¿Cuál será el costo? Cuáles son los elementos que cuestan dinero y que en la práctica indican el costo aproximado que tendrá el proyecto mensualmente.		7 ¿Cuál es el impacto? ¿Qué impacto se va a generar en el entorno social y/o medio ambiental, y qué medidas tomarán para mejorar estos aspectos?		

FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Observa y analiza

¿Cuánto cuesta tu proyecto?

*En esta actividad, los grupos organizan la información económica y de recursos que requiere el proyecto y evalúan el tipo de estrategias de ingresos de financiación a largo plazo, para tener un mayor impacto con el proyecto.

Hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear lo que quieren hacer para que la iniciativa se logre y expresarlo en dinero, para esto es importante realizarse las preguntas que aquí se muestran por cada momento que conforma el proyecto.*

Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4
1	¿Qué personas intervienen en cada momento? (involucrados)		
2	¿Cómo van a comunicarse con estos involucrados?		
3	¿Dónde, cuándo y cómo van a realizar las acciones de cada momento?		
4	¿Tienen alguna otra necesidad o requerimiento para desarrollar el proyecto?		

FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Observa y analiza

¿Cuánto cuesta tu proyecto?

MOMENTOS	ACCIONES	RECURSO HUMANO ¿Qué persona necesitas para que se realice la actividad?	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Talleres de sensibilización	Talleristas (trabajadores sociales)	2	\$ 100.000 Hr.	\$ 200.000
	Talleres de Formación artística	Talleristas (expertos en técnicas artísticas)	5	\$ 100.000 Hr.	\$ 500.000
		DIVULGACIÓN ¿Cómo vas a comunicar a los usuarios la realización de la actividad y asegurar su asistencia?			
		Publicidad - volantes Planillas de inscripción	2.000 und. 30 und	\$ 500 und \$ 200 und	\$ 1.000.000 \$ 6.000
		ASEGURAR RECURSOS ¿Qué hace falta para que tu actividad tenga éxito?			
		Proyecciones Video beam refrigerio	1 und. 200 und	\$ 1.500 und \$ 10.000 und	\$ 1.500 \$ 2.000.000



FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Observa y analiza

Socios en el proyecto

Esta actividad permite a los grupos, construir de forma objetiva un equipo de trabajo interdisciplinario, teniendo en cuenta los conocimientos especializados, las capacidades técnicas, los aliados externos y los financiadores que se requieran para llevar a cabo la implementación.

Cada grupo, en consenso debe analizar el momento del proyecto en el que se encuentra, así como las siguientes y responder en notas adhesivas las preguntas que se presentan. Luego deben colocar sus respuestas en el mapa de ruta de su proyecto, teniendo en cuenta los momentos y acciones correspondientes.

Las siguientes preguntas permitirán identificar el tipo de socios que necesitan para el proyecto:

1

¿Necesitan alguna habilidad especial para la implementación del proyecto?, considerando perfiles o experiencias profesionales de personas externas.

2

¿Qué perfil profesional, técnico o tecnológico necesitan en cada momento y acciones del proyecto?

3

¿Existen personas con las que en este momento necesite asociarse?, ¿cuáles?

4

¿Obtendrán apoyo de los funcionarios públicos y privados para implementar el proyecto?, ¿Quiénes son?



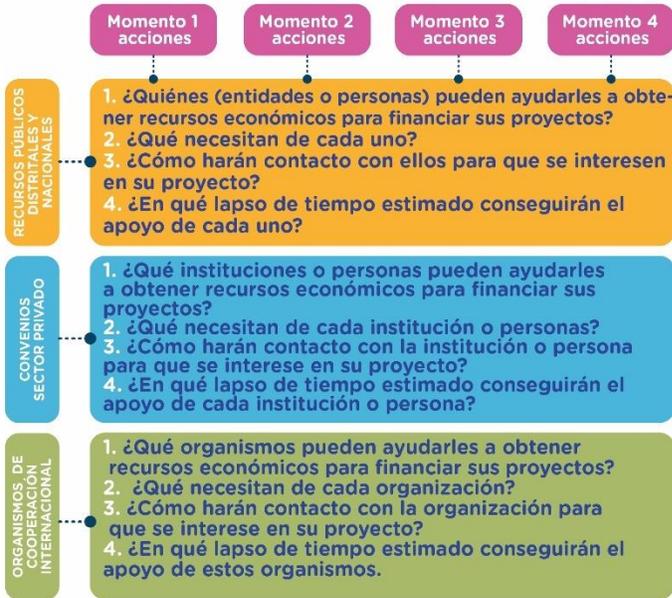
FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Observa y analiza

Estrategias de financiación

La estrategia de financiación es el conjunto de acciones que se toman con el fin de captar recursos económicos o fondos para hacer posible el desarrollo de un proyecto. Esta herramienta permite que los grupos analicen e identifiquen las diferentes fuentes de financiamiento y apoyos a corto y mediano plazo, a nivel público, privado con convenios empresariales e internacionales con organismos de cooperación.

Cada grupo, en consenso debe escribir en el formato, las respuestas a cada una de las preguntas, de acuerdo con las fuentes de financiamiento analizadas para cada momento y acciones de sus proyectos.



- **Sesión 6. Presentación PITCH**

Tabla 12. Temáticas y actividades sesión grupal 6

TEMÁTICA ABORDADA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
PRESENTACIÓN	La propuesta de valor	Cómo elaborar una propuesta de valor para los proyectos.	PITCH y Poster
	Elabora un esquema y un guion	En esta actividad, los grupos realizarán el esquema de su presentación tipo PITCH, teniendo en cuenta las pautas utilizadas para charlas TEDx.	
	Escriban un comercial	Utilicen personajes, escenas y conversaciones para contar al público una historia significativa sobre sus ideas.	
	Luces, cámara y acción		

Fuente: Colsubsidio

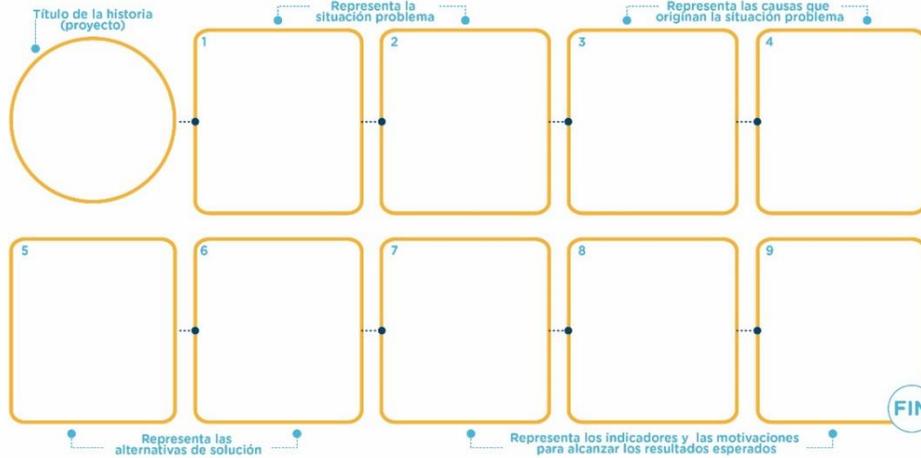
En el anexo 15 se presentan los formatos utilizados en las actividades de la sesión 6.

PRESENTACIÓN - PITCH

Identifica y construye

Story board

Un storyboard es una narración gráfica, compuesta por una secuencia de imágenes o ilustraciones que narran el argumento de una historia. En esta actividad, cada grupo realizará un story board con dibujos o imágenes y textos, mostrando en cada cuadro (viñeta) los apoyos visuales que planean utilizar para representar el esquema general del proyecto. El objetivo es realizar un guión gráfico de lo que presentarán visualmente en el pitch, desde el inicio hasta el final.



PRESENTACIÓN - PITCH

Observa y analiza

Escriban un comercial

En esta actividad, los grupos realizarán una historia sencilla que explique a otras personas de que se trata su propuesta de valor y por qué la idea de su grupo es relevante, luego la practicarán compartiendo con los demás.

De forma individual, cada uno responderá en pos-it las preguntas que se muestran y las coloquen en el formato. Luego, Cada grupo en consenso con las respuestas anteriores, redactará un párrafo que cuente la historia de la propuesta de valor. Al momento de redactar la historia escriban como si fueran periodistas, políticos, maestros, o algún otro profesional que esté relacionado con la oratoria.



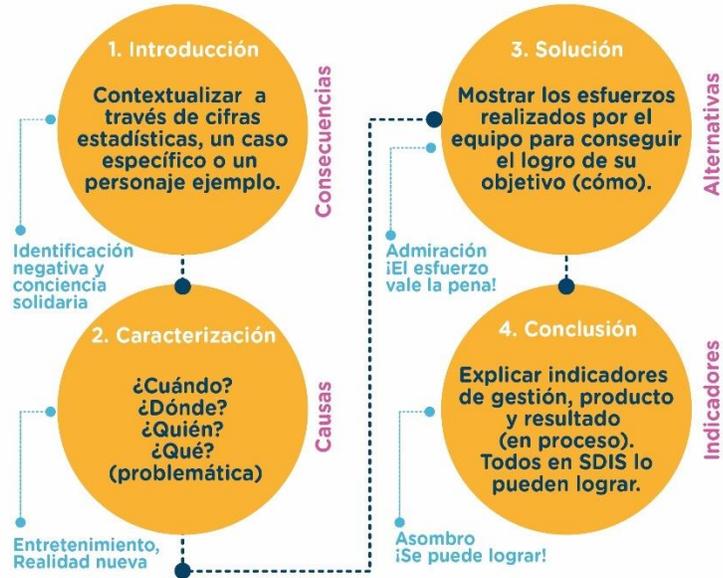
PRESENTACIÓN - PITCH

Observa y analiza

Elabora un esquema

Pitch es una técnica para presentar una idea, cómo funciona, porqué y a quién beneficia, de una manera breve, concreta y emotiva. En este ejercicio cada grupo realizará el esquema narrativo de su idea y podrá refinar la forma de comunicarla para, de esta manera, convencer a diferentes tipos de personas de que se interesen por ser sus aliados.

Es muy importante que cada grupo siga el orden propuesto para comunicar su proyecto y que consiga despertar en la audiencia, las emociones que se muestran en el gráfico con letra azul, por cada momento del esquema narrativo.

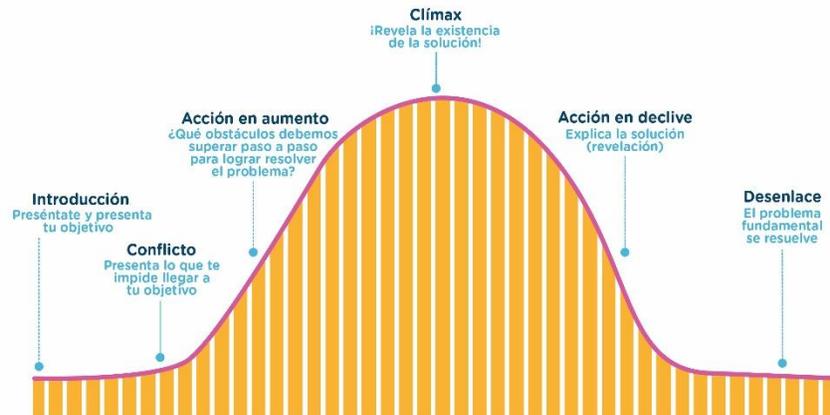


PRESENTACIÓN - PITCH

Observa y analiza

Elabora un esquema

Esquema de curva de emociones durante presentación



5.4 Resultados

En la página web de la Secretaría Distrital de Integración Social se puede acceder a los documentos de las cinco iniciativas fortalecidas así como las memorias del foro en el que realizaron su presentación. <http://www.integracionsocial.gov.co/index.php/catalogos>

Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2016). *Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020*. Bogotá D.C. Colombia.
- Alavi M. y Leidner, E. (2001). *Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly. Vol. 25. Nro. 1. Pg. 107-136.
- Arellano D. y Cabrero E. (1993). *Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica*. Gestión y Política Pública. Vol. 2. Nro. 1. Recuperado de: <http://aleph.academica.mx/jspui/handle/56789/11481>
- Bustelo C. y Amarilla R. (2001). *Gestión del conocimiento y gestión de la información*. Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. Año VIII. Nro. 34. Pág. 226-230. Recuperado de: <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *Acerca de innovación social*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *La innovación pública es crucial para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-innovacion-publica-es-crucial-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5607-metodologia-marco-logico-la-planificacion-seguimiento-la-evaluacion-proyectos>
- Contreras F. y Tito P. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Universidad María Auxiliadora. Lima, Perú.
- Dixon N. (2001). *El conocimiento común: cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. Oxford University Press. México D.F.
- Gómez D., Pérez de Armas M. y Curbelo I. (2005). *La Gestión del Conocimiento: herramienta gerencial para las organizaciones de hoy*. Revista AIBDA: Vol. XVII, Nro. 1.

Liga Iberoamericana de Organizaciones de la Sociedad Civil. (2016). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil Iberoamericana como dispositivos de Innovación Social. Mapeo de Organizaciones y Registro de Experiencias de Innovación Social Sobre Juventud, Emprendimiento y Educación*. Recuperado de: https://www.segib.org/wp-content/uploads/OSC_3_ESP_enlaces.pdf

Moral Bueno et al., 2007. *Gestión del Conocimiento*. Madrid. Thomson.

Muzard J. (2011). *La evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Applied-intelligence-Atelier, Montreal, QC, Canada, a-i-a.com

Nonaka, I; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating entity: a new perspective on the theory of the firm*. New York: Oxford University Press.

North K. (s.f.). *Ejemplos de Gestión del Conocimiento en el sector público en Alemania, Austria y Suiza*. Wiesbaden Business School. Recuperado de: <https://bit.ly/2Nvxy7r>

Peluffo M. y Catalán D. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público*. Santiago de Chile, Chile. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Recuperado de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan014565.pdf>

Piña J. (2018). *Estado mexicano: proceso de innovación*. Estado de México, México.

Windrum P. y Per K. *Innovation in Public Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Revista Internacional de Administración Pública. Vol. 32, 2009 – Nro. 11 2008. Recuperado de www.tandfonline.com

Zerillo K. (2014). *La Innovación en la Gestión Pública*. XXVII Congreso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas, Venezuela. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/\\$FILE/0076528.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1959C32988AE8FC005257F79006DD094/$FILE/0076528.pdf)