



# **MODELO METODOLÓGICO DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES DEL INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL – IDPAC**

**2019**

## Tabla de contenido

<b>1. Objetivo del documento</b> .....	3
<b>2. Alcance del documento</b> .....	3
<b>3. Marco conceptual</b> .....	3
a. Participación ciudadana .....	3
b. Innovación social y participación ciudadana .....	5
c. Laboratorios de innovación .....	6
<b>4. Modelo estratégico</b> .....	9
4.1. El Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales del Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC .....	9
4.2. Intención estratégica .....	10
4.2.1. Visión .....	10
4.2.2. Principios .....	10
4.2.3. Objetivos estratégicos .....	11
4.2.4. Ecosistema de aliados .....	11
4.2.5. Contexto real .....	12
4.2.6. Entendimiento del público objetivo .....	12
4.2.7. Cultura y comunidad .....	13
4.2.8. Plazo .....	13
4.3. Infraestructura del Laboratorio .....	13
<b>5. Modelo operativo</b> .....	14
5.1. Fases del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales .....	15
5.1.1. Fase 1 - Activación territorial .....	16
5.1.2. Fase 2 - Incubación de iniciativas de innovación social .....	20
5.1.3. Fase 3 - Selección de iniciativas en innovación social .....	23
5.1.4. Fase 4 - Iteración de soluciones .....	24
5.1.5. Fase 5 - Implementación de proyectos .....	28
5.1.6. Fase 6 - Construcción del modelo de sostenibilidad .....	29
5.1.7. Fase 7 - Construcción del modelo de replicación .....	29
5.1.8. Fase 8 - Seguimiento a los proyectos .....	30
<b>6. Consideraciones finales.</b> .....	31
<b>7. Bibliografía</b> .....	32

## **1.Objetivo del documento**

El objetivo del documento es formalizar un Modelo Metodológico que rija las actividades del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, a fin de garantizar tecnicidad, integridad y transparencia en el desarrollo de proyectos con las organizaciones sociales y comunales.

## **2.Alcance del documento**

El presente documento está dirigido a:

- Todas las organizaciones sociales, comunitarias y comunales que desarrollen sus proyectos dentro del Laboratorio.
- Funcionarios y contratistas del Instituto de la Participación y Acción Comunal – IDPAC, que tengan cualquier clase de vínculo con actividades del Laboratorio.
- Interesados en los temas de innovación social pertenecientes a otros organismos públicos y privados, comunidades académicas e investigativas, así como a organismos internacionales.

## **3.Marco conceptual<sup>1</sup>**

Con el fin de establecer el modelo metodológico sobre el cual se erige el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, es necesario trazar en primer lugar una línea conceptual que introduzca la forma en que se entiende la participación ciudadana, la innovación social y, a su vez, cómo se conjugan las perspectivas adoptadas sobre estos dos conceptos en la fundamentación de espacios tales como los laboratorios de innovación.

Este marco conceptual no solo permite alinear y justificar esfuerzos hacia la consolidación de un laboratorio de innovación social para la ciudad capital, sino que a su vez sintetiza la necesidad de contar con ecosistemas creativos distintos a los tradicionales, en donde la relación estado-ciudadano pase de una estructura vertical a una horizontal y colaborativa.

### **a. Participación ciudadana**

Todos los ciudadanos tienen derechos y deberes que les permiten vigilar, planear, mantener o configurar la gestión estatal y los sistemas de organización vigentes en los ámbitos políticos, económicos y sociales. Por medio de dicha participación ellos pueden intervenir o controlar los asuntos de gestión pública, además de contribuir al bien común con seguimientos y propuestas que propendan por la protección de la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento y la paz, tal y como se estipula en la Constitución Política de Colombia de 1991.

De este control social emergen los sujetos de la participación ciudadana. Éstos se constituyen por el hecho de intervenir “(...) en escenarios públicos para informarse, opinar, presentar iniciativas, fiscalizar la gestión pública o tomar decisiones” (Ministerio de Educación Nacional, 2018). En este contexto, nace la ley Estatutaria de Participación Ciudadana (Ley 1757 de 2015), que fortalece los aspectos propuestos en la Constitución de 1991, para el ejercicio pleno de la

---

<sup>1</sup> El presente documento metodológico fue elaborado por personal del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales del Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal- IDPAC y por investigadores del Laboratorio ViveLAB de la Universidad Nacional del Colombia, en virtud del Convenio Interadministrativo 522 de 2018.

democracia en un marco de inclusión, efectividad e incidencia (Ministerio del Interior, 2015). Esta política garantiza la interacción que requiere el ciudadano con el Estado, además de permitir su comunicación, colaboración e impacto en sus respectivas comunidades, bajo ejercicios de participación e intervención cotidianos.

Dicho esto, se puede concluir que la participación ciudadana posee dos componentes de ejecución: el primero, que le permite a los sujetos interrelacionarse con el gobierno a fin de planear, seguir y vigilar la gestión estatal; el segundo, que refiere a una participación directa de los sujetos desde sus comunidades, con el propósito de tomar decisiones e incidir en sus propios territorios y su calidad de vida. Ambos componentes se pueden ejercer con base en diferentes figuras de los agentes participativos, bien sea como representantes de sectores específicos, miembros de partidos políticos y administradores de bienes públicos, o como sujetos independientes.

No obstante, la participación ciudadana en Colombia es relativamente baja. Dicha situación se puede comprobar en diferentes estudios de nivel nacional y distrital, como por ejemplo la Encuesta de Cultura Política 2017 del DANE, en la cual sólo el 11,5% de las personas de 18 años y más, están muy satisfechas con la forma en que la democracia funciona en Colombia. En esa misma encuesta se revela que el 86.5% de las personas de 18 años y más, nunca asiste a reuniones de organismos de acción comunal, y que siendo Las veedurías ciudadanas el espacio de participación más conocido, sólo el 36.6% de las personas de 18 años y más, han oído hablar de ellas.

### Porcentaje de personas de 18 años y más según la satisfacción con la forma en que la democracia funciona en Colombia Cabeceras municipales (urbano)

Satisfacción con la Democracia	Participación %	Diferencia de porcentaje de participaciones 2015-2017
Muy Satisfecho	11,5	-4,2
Ni satisfecho ni insatisfecho	34,5	-2,6
Muy Insatisfecho	49,9	5,8
No sabe / No informa	4,1	1,0

Fuente: DANE (ECP) 2017.

Total personas de 18 años y más: 25.945 (miles)



Por las razones expuestas, se hace necesario además de analizar las situaciones que generan la baja participación, incentivar este derecho que poseen todos los ciudadanos, tanto en el contexto nacional como en el regional y el local.

Se considera, entonces, de vital importancia, que el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales incluya un componente de participación ciudadana, a partir del cual los proyectos que allí se desenvuelvan generen un impacto positivo en estos ejercicios democráticos de los ciudadanos del Distrito, y que no sólo se conciba como un escenario para la vinculación pasiva de la ciudadanía. Para ello, se hace necesario acoger iniciativas de organizaciones sociales con intención de mejorar sus territorios y su calidad de vida, que participen bajo el segundo componente descrito en este apartado —participación directa desde las comunidades—, en calidad de cualquier figura de agente participativo (i.e. representantes de sectores específicos, miembros de fundaciones y juntas de acción comunal, etc.). Esto con el propósito de incidir igualmente en la interacción de los ciudadanos con el Estado, a partir de una participación localizada/territorial hacia una global/nacional. En otras palabras, ir de lo micro a lo macro social y político con miras a una transformación efectiva de comunidades y territorios.

#### b. Innovación social y participación ciudadana

Si bien no se dispone de un consenso acerca del concepto de innovación social, distintos autores e instituciones han coincidido en señalar algunos aspectos en torno a los cuales se desarrolla este proceso:

- La satisfacción de necesidades humanas que no están siendo atendidas o carecen de importancia tanto para el sector privado como para el sector público.
- La generación de cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza y el incremento de los niveles de participación en general (más concretamente de comunidades vulnerables).
- El Incremento de la capacidad socio-política y el acceso a los recursos necesarios para fomentar el empoderamiento ciudadano (Gallego, 2018, p.31).

De esta manera, el concepto de innovación social, en contraposición al mero concepto de innovación, se ha orientado a valores sociales como la calidad de vida, la participación ciudadana, la inclusión social y el desarrollo ambiental, entre otros, y no a valores que se reducen a factores productivos o económicos (Gallego, 2018, p. 29). Así pues, autores como Conejero (2016), han procurado acotar que la innovación social se refiere a:

*“un liderazgo público participado que genera soluciones novedosas (servicios, productos, procesos y modelos) que están orientadas a la resolución de necesidades sociales (con más efectividad que las soluciones tradicionales) y que conllevan, simultáneamente, un cambio en las relaciones sociales y la generación de valor público”. (s.p.)*

Ahora bien, es justamente en el rol del ciudadano como eje central de la construcción de lo público, en donde reposa la capacidad de liderar y articular activamente conocimientos propios —subjetivos, comunitarios locales o macro comunitarios— con otros saberes como los institucionales, para enfrentar desafíos de ciudad que respondan a las particularidades de cada contexto. Es por ello que resulta necesario adecuar o potenciar espacios para la participación con incidencia de la ciudadanía, que excedan las fases de reconocimiento y accedan a las etapas de planeación, acción y transformación del entorno, en armonía con todos los actores que configuran cada escenario.

Así pues, se considera que el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales ha de dar un rol protagónico a los ciudadanos, reconociendo y respetando su actividad ciudadana, no sólo

desde el desarrollo de su hábitat, sino también desde su influencia antropogénica en lo medioambiental, lo social y lo económico. En esta medida, ha de posibilitar no sólo un escenario (físico o digital) para aproximar la ciudadanía al gobierno, sino que ha de facilitar métodos, herramientas y redes, para que las comunidades definan necesidades, propongan y promuevan cambios, y a su vez impulsen la adopción y la apropiación de iniciativas, creando ecosistemas de innovación conexos gracias al empoderamiento de una cultura de la innovación.

Esta lógica de laboratorio de Innovación es aún más relevante considerando que la ciudad de Bogotá tiende a comportarse de acuerdo a las características de una mega ciudad del siglo XXI. Las dinámicas urbanísticas de las ciudades, según las proyecciones estipuladas para el 2030, serán considerablemente complejas estimando que estas albergarán una población por encima de los 8 mil millones de habitantes (Kötter, T., & Friesecke, F., 2009). En el caso de Colombia, donde ha habido un crecimiento poblacional urbano del 34,18% en tan solo 57 años (Banco Mundial, 2018), la diversidad social y cultural con la cual se han configurado las ciudades, especialmente el Distrito Capital, producto de fenómenos como el desplazamiento por el conflicto armado y la centralización de la actividad económica del país, han dispuesto distintas repercusiones en escenarios como la infraestructura, el medioambiente, la salud, la economía y la movilidad, entre otros, que, por ejemplo, han conllevado a problemáticas como las disparidades socioeconómicas, la alteración en la tasa de mortalidad y las elevadas tasas de desempleo o informalidad. Así pues, con el ánimo de responder a la diversidad cultural presente en la ciudad, que no sólo propenda por el reconocimiento sino por la participación de las distintas comunidades, es necesario acoger una co-gobernanza más activa, distribuida y cooperativa, para actuar en lógicas de transparencia entre los actores, que permitan consensuar el progreso de manera efectiva y eficiente. Por ello, el desarrollo creativo y la experimentación centrada en la actividad de los ciudadanos, junto con la gestión del gobierno, representa una orientación más adecuada no sólo desde el aspecto de gobernanza y democracia, sino también de logística.

### c. Laboratorios de innovación

No cabe duda que la innovación es un factor competitivo ampliamente reconocido tanto por las empresas como por gobiernos y la comunidad científica. Sin embargo, no hay un acuerdo sobre un proceso único de innovación. Diversos autores han abordado el tema buscando explicar, clasificar y tipificar los procesos de innovación, consolidando diferentes modelos, como por ejemplo los modelos lineales, por etapas, interactivos o mixtos, los integrados, o el modelo de red. (Balmaseda, Elgezabal, & Clemente, 2007).

Analizando los modelos creados hasta el momento, se puede evidenciar que el proceso de innovación no puede generalizarse, pues siempre tiene lugar de forma secuencial. Pero ello no significa que no sea posible la identificación de aspectos comunes en las diversas formas de abordaje. De hecho, algunos elementos coincidentes son: su carácter polifacético, en el que pueden aportar personas con diversos perfiles, y la consideración de que dichos procesos no se llevan a cabo por sí solos, sino que requieren estructuras de apoyo y herramientas metodológicas y/o técnicas que dinamicen y potencien los procesos de innovación. En esta medida se identifica como centro de estas estructuras a los laboratorios de innovación, pues se sitúan como el instrumento que sirve de vehículo a los procesos de creación, al concentrarse en la producción de herramientas que los facilitan y los estimulan.

El concepto de laboratorio de innovación, según Lewis y Moultrie (2005), se entiende como un espacio que fomenta los procesos de innovación de manera colaborativa y como escenarios que fomentan comportamientos creativos y permiten el apoyo a proyectos novedosos mediante el aprovisionamiento de recursos necesarios e instalaciones de visualización y prototipado, con

capacidad para configurar (modelar) proyectos. Por supuesto, se debe resaltar, que el “aprovisionamiento de recursos” no se refiere únicamente a recursos físicos, pues es prioritario el uso de metodologías e instrumentos (no tangibles) específicos para que los equipos de trabajo y/o individuos puedan configurar sus proyectos e iniciativas.

No obstante, como lo define Gryszkiewicz, “*un laboratorio de innovación es una organización semiautónoma que involucra bajo colaboración abierta a diversos participantes (en una lógica de largo plazo) con el propósito de crear, elaborar y prototipar soluciones radicales para desafíos sistémicos abiertos*” (Gryszkiewicz et al., 2016). Así pues, es necesario considerar, en primer lugar, el nivel de incidencia que los estamentos gubernamentales configuran en estas iniciativas de tipo público, y el interés o los objetivos que el gobierno persigue con la implementación de un laboratorio de innovación. Al respecto, existen algunos casos de laboratorios con enfoque de participación ciudadana que exhiben distintos modelos en el tipo de financiación, enfoque metodológico y orientación:

<b>Nombre del laboratorio</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo de financiación del gobierno</b>	<b>Enfoque metodológico</b>	<b>Orientación respecto al gobierno</b>
Innovation Lab MaRS solutions Lab GovLab	Toronto, Canadá	No tiene financiación del gobierno	Métodos mixtos de innovación	Independiente del gobierno
Fonds d'expérimentation pour la jeunesse	Francia	Parcialmente financiado por el gobierno	Basado en la experimentación	Dirigido por el gobierno
Mayor's Office of New Urban Mechanics	Boston, EEUU	Parcialmente financiado por el gobierno	Enfoque de diseño	Dirigido por el gobierno
Laboratorio para la ciudad LabPLC	Ciudad de México. DF	Parcialmente financiado por el gobierno	Métodos mixtos de innovación	Dirigido por el gobierno
La 27e Région	París, Francia.	Parcialmente financiado por el gobierno	Enfoque de diseño	Dirigido por el gobierno
MindLab <sup>2</sup>	Copenhague, Dinamarca	Parcialmente financiado por el gobierno	Enfoque de diseño	Dirigido por el gobierno
Sitra	Helsinki, Finlandia	Parcialmente financiado por el	Métodos mixtos de innovación	Dirigido por el gobierno

<sup>2</sup> Si bien cesó sus actividades en el año 2018 es interesante revisarlo como referente en este contexto.

		gobierno		
FutureLab	Stuttgart, Alemania	Parcialmente financiado por el gobierno	Enfoque de diseño	Facilitado por el gobierno
LabRio	Rio de Janeiro, Brasil	Financiado directamente por el gobierno	Métodos mixtos de innovación	Controlado por el gobierno
Laboratorio de Gobierno	Santiago de Chile	Financiado directamente por el gobierno	Métodos mixtos de innovación	Controlado por el gobierno
Vivelab Bogotá	Bogotá, Colombia	Parcialmente financiado por el gobierno	Métodos mixtos de innovación	Independiente del gobierno

Fuente: Construcción propia a partir de Modos de operación y énfasis para laboratorios de innovación de transformación social (McGann, Blomkamp & Lewis, 2018).

La experiencia de los laboratorios de innovación con énfasis público demuestra que los gobiernos más que actores para la financiación de escenarios, pueden facilitar la cohesión y la intervención desde y para las comunidades. La mayoría de los involucrados en los casos señalados se encuentran enfocados en ser interlocutores o intermediarios para la exploración, el co-diseño y la gestión de proyectos. De igual manera, estas experiencias han indicado las múltiples ventajas que conlleva poner al ciudadano en el medio de la transformación de la ciudad, en la medida en que les empodera y legitima desde un aspecto democrático que va más allá de la participación ciudadana: la colaboración ciudadana. Respecto a este último aspecto los laboratorios de innovación han centrado sus estrategias, al reconocer que los gobiernos locales no disponen de todo el conocimiento para intervenir la ciudad, y que requieren del conocimiento y los saberes de la comunidad para generar mayor valor al territorio.

Ahora bien, la generación del valor público debe asumir un proceso experimental de ensayos y errores, que de manera continua se ajuste a las necesidades contextuales y los indicadores de satisfacción ciudadana, reconociendo la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de la realidad (VUCA, por sus siglas en inglés) (Bennet, 2015). Dicha generación de valor ha de abordarse, por tanto, desde la proyección y prospección de futuros cercanos flexibles y desde la utilización de datos y hechos que permitan comprender sobre evidencias los problemas complejos, por encima de opiniones o noticias falsas (*fake news*).

Teniendo en cuenta, entonces, las bondades de las cuales disponen los laboratorios de innovación con enfoque público, la creación de un espacio de estas características para la ciudad de Bogotá representa una oportunidad para que además de gestionar cambios sociales en cada comunidad, se dé paso a una nueva dinámica de gestión de política pública orientada al trabajo colaborativo estado-ciudadano, que reduzca la brecha entre el ciudadano y el gobierno y afiance el concepto de porqué y para qué la gobernanza.



## 4. Modelo estratégico

### 4.1. El Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales del Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC

En el año 2017 el *Innovation Lab* de la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) transfirió al Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC una metodología denominada *Concurso de Problemas y Soluciones*, cuyo propósito es que los ciudadanos, mediante la identificación y priorización de sus propias problemáticas y la transformación de las mismas en trabajo conjunto con organizaciones públicas y privadas, pasen de la periferia al centro mismo del proceso de innovación (IDPAC & BID, 2018)<sup>3</sup>.

Como resultado de ese ejercicio en 2018 se adelantó una consulta en las 20 localidades que conforman Bogotá, con el fin de establecer directamente con los ciudadanos las dificultades que afrontan para participar. “No entiendo cómo participar” (29.69%), “Es muy complicado participar” (27.22%) y “No sirve para nada participar” (15.53%), fueron las dificultades más votadas en la muestra de 31.800 ciudadanos encuestados. Se evidenció una baja participación reflejada en el 21.58% de ciudadanos que afirman hacer parte de algún tipo de organización comunitaria, así como la necesidad de un mayor apoyo técnico por parte de las instituciones públicas, solicitada por el 34.45% de los encuestados.

El desconocimiento de cómo participar, la complejidad para llevar a cabo la participación y la ineficiencia percibida de la misma como las dificultades más votadas, reafirmaron la necesidad de generar nuevos y más eficientes canales de colaboración con la ciudadanía.

Considerando, entonces, las potencialidades de los laboratorios de innovación como escenarios de empoderamiento de las comunidades, que permiten la cohesión de los distintos actores sociales, en colaboración con la Universidad Nacional de Colombia, a través de su Laboratorio de innovación ViveLab Bogotá, surgió la idea de promover un laboratorio que incentive la innovación en las organizaciones sociales, que se consolide como un espacio a través del cual las comunidades puedan intervenir en la identificación de sus problemas y en la construcción colectiva de distintas alternativas para solventar sus necesidades, de una manera más efectiva, eficaz y sostenible. Así, esta iniciativa se afianza en la preeminencia de la experiencia y el conocimiento de los ciudadanos y sus comunidades, en relación con el contexto en el cual desarrollan sus vidas (IDPAC & BID, 2018).

Ahora bien, aunque el Laboratorio estipula acompañar de manera prioritaria a las comunidades vulnerables del Distrito Capital —sobre todo en aspectos socioeconómicos—pretende también ser un escenario de apertura para todos los ciudadanos y los grupos poblacionales que hacen parte de la ciudad, sin distinción alguna respecto a creencias, orientación sexual, postura política, etc., atendiendo la diversidad social y cultural de los habitantes del Distrito, pero teniendo siempre como horizonte la contribución a las dinámicas sociales de las comunidades.

---

<sup>3</sup> Los elementos presentados en la concepción del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales para IDPAC coinciden con aquellos presentados por esta institución en las fichas de los ganadores del Premio Eduardo Campos, en la edición 2018 de la convocatoria Gobernarte del BID.

## 4.2. Intención estratégica

### 4.2.1. Visión

El Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales se constituye como promotor de innovaciones desde y para las comunidades más vulnerables del Distrito Especial de Bogotá, aplicando procesos de transferencia de conocimiento.

### 4.2.2. Principios

Para conseguir la visión planteada, el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales observará los siguientes principios como determinantes de su gestión:

- (i) Descentralización del proceso de innovación: se busca el desplazamiento de la innovación de los escenarios en donde tal concepto y sus prácticas han sido entronizadas, buscando incentivar la participación de ciudadanos y/o comunidades, desde y para las personas presentes en los territorios en los cuales desarrollan sus vidas. Se considera importante la participación de distintos grupos poblacionales y el trabajo en territorio que permita entender ciudadanos reales en contextos reales.
- (ii) Enfoque centrado en los ciudadanos: se pretende que las dinámicas del Laboratorio estén orientadas a escuchar, identificar, priorizar y resolver problemáticas reales —y no ideales— de los ciudadanos y las comunidades, considerando que son éstos quienes tienen la capacidad de transformar sus territorios, atendiendo a las necesidades, las motivaciones y las limitaciones o restricciones (sociales, culturales, ambientales, políticas, jurídicas, etc.) presentes en cada territorio de incidencia.
- (iii) La experimentación como mecanismo de exploración de problemas y oportunidades para el valor público: se procura la adopción de una metodología de trabajo iterativo que permita efectuar validaciones continuas —desde etapas tempranas—, facilitando así la identificación de problemas y alcances concretos, a la vez que se establecen oportunidades y soluciones robustas para las comunidades y las organizaciones responsables de la política pública.
- (iv) La evidencia por encima de la opinión: se procura la exposición y seguimiento de indicios claros de funcionamiento e incidencia, en términos cualitativos y/o cuantitativos, de las iniciativas partícipes del Laboratorio, antes que la persecución de valoraciones subjetivas de los promotores o acompañantes de los proyectos.
- (v) Generación de cultura de innovación ciudadana para la apropiación de una ciudad que evoluciona: se busca el estímulo de una cultura orientada a la construcción de aportes y contribuciones novedosas al contexto desafiante, en pro de la identificación y el empoderamiento de las dinámicas de transformación de la ciudad.
- (vi) Desarrollo de habilidades creativas en los ciudadanos para generar alternativas innovadoras como respuesta a los problemas de las comunidades: se pretende sensibilizar y transferir capacidades de innovación a los ciudadanos, estimulando respuestas novedosas a cada contexto, que consideren los procesos de transferencia, adopción y apropiación.
- (vii) Compromiso ciudadano con redes de personas, utilización de datos y creación de soluciones con nuevas tecnologías: se busca que los participantes se vinculen a redes de

trabajo y/o conocimiento que permitan establecer sistemas de apoyo entre ciudadanos y/u organizaciones, aprovechando la experiencia y la experticia para que las iniciativas alcancen los mayores niveles de eficacia y eficiencia. Así mismo, se procura incentivar la utilización y promoción de nuevas tecnologías, no desde un determinismo tecnológico, pero sí desde la concepción de que su incursión puede efectuar transformaciones sociales positivas.

Estos principios buscan que la ciudadanía adopte una mentalidad y capacidades hacia la innovación de lo público, efectuando una transformación en el modelo tradicional de interacción gobierno-ciudadano, y que a su vez las soluciones creadas colaborativamente en el marco del Laboratorio no se limiten a su planteamiento, sino que sean implementadas y adoptadas, midiendo sus beneficios en la eliminación o reducción sustancial de los problemas, generando satisfacción a la ciudadanía y haciendo explícitos sus logros a fin de que las mismas puedan ser replicadas en otras partes del territorio nacional o del mundo como casos de adopción.

#### **4.2.3. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, serán los siguientes:

- (i) Facilitar la participación ciudadana incidente en la identificación y solución de los problemas sociales en el Distrito Especial de Bogotá.
- (ii) Fomentar la implementación de prototipos novedosos de soluciones sociales, que mejoren las condiciones de vida de las comunidades.
- (iii) Modificar la perspectiva de la ciudadanía en la relación con el Gobierno Distrital, a partir de un nuevo enfoque de participación e incidencia en lo público.

#### **4.2.4. Ecosistema de aliados**

La consolidación del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales requiere un ecosistema de actores que identifique el valor de esos aliados clave. A continuación se presenta un mapa de actores, acompañado de los roles de cada uno de ellos, seguido por el beneficio o valor entregado por cada uno de ellos para la fase operativa.

### **Mapa de aliados y roles**

#### **IDPAC**

- **Rol:** gestión administrativa y operativa del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales / Apoyo en la formulación y desarrollo estratégico y técnico de las iniciativas.
- **Acciones:** contratación del equipo base de operación del Laboratorio; convocatoria a ciudadanos y/u organizaciones (activación territorial); gestión de escenarios de encuentro entre ciudadanos y/u organizaciones sociales e instituciones públicas y/o privadas para la estructuración, prototipado, validación y acompañamiento en la implementación y la sostenibilidad de las iniciativas; gestión de los recursos requeridos para el desarrollo de

cada iniciativa vinculada; relación de los promotores de las iniciativas con aliados potenciales; seguimiento a los indicadores de gestión y ejecución; apoyo a las organizaciones sociales en la formulación, fortalecimiento y sostenibilidad de los proyectos.

### **Aliados Académicos**

- **Rol:** apoyo en la formulación y desarrollo estratégico y técnico de las iniciativas.
- **Acciones:** formación y acompañamiento en el modelo de innovación social centrado en las personas; sensibilización de la ciudadanía en innovación social y procesos de diseño centrados en las personas; formación y acompañamiento en procesos de investigación y definición de problemas; formación y acompañamiento en procesos iterativos de prototipado y validación; formulación de experimentos de valor y/o negocio; soporte y validación de aspectos técnicos para el desarrollo de las mismas.

### **Innovation LAB – BID y organismos internacionales**

- **Rol:** acompañamiento metodológico y establecimiento de redes de cooperación.
- **Acciones:** fortalecimiento de los procesos de innovación social, transferencia de metodologías y conocimiento, apoyo para la difusión de resultados.

#### **4.2.5. Contexto real**

Como el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales busca ejercer dinámicas de innovación efectivas, centradas en las necesidades de los ciudadanos, y considerando que las condiciones que incentivan estos procesos en cada territorio difícilmente pueden ser expresadas y/o reflejadas en su totalidad en un ambiente controlado (el tradicional ambiente de laboratorio), se determina que el trabajo del Laboratorio sea efectuado mayormente en territorio, reconociendo las particularidades de las comunidades *in situ* y acompañando el trabajo que los ciudadanos o las organizaciones sociales promueven para el bienestar de la población. Sin embargo ello no implica que no se deba contar con una infraestructura física que reúna las distintas organizaciones en ciertas ocasiones, a fin de establecer el tejido de redes de colaboración. En esta medida, se procura que el avance, los resultados de las iniciativas y el acompañamiento dado a los participantes, sean ponderados constantemente en los contextos reales de uso y apropiación.

#### **4.2.6. Entendimiento del público objetivo**

El Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, en su esencia de espacio de cohesión de la ciudadanía, se encuentra dirigido a todas las organizaciones sociales de la ciudad sin discriminación alguna, mientras el horizonte de las iniciativas repose en la búsqueda de ideas innovadoras para solucionar problemas sociales. Sin embargo, su operación —tanto en su fase inicial, como en el pleno de su ejercicio—, tendrá como prioridad a las poblaciones con mayor vulnerabilidad, de los denominados estratos bajo y bajo-bajo de Bogotá.

Ahora bien, la inclinación de la ciudadanía de hacer parte del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, en tanto actores sociales potencialmente transformadores de la ciudad, no implica que sólo deban contar con el rol de ciudadanos pertenecientes a organizaciones

sociales para vincularse a la iniciativa; los interesados han de presentar, a su vez, un compromiso constante con sus comunidades y con el equipo de trabajo del Laboratorio, para el desarrollo participativo de las soluciones innovadoras. Ello implicará que los participantes hagan parte de la mayoría —sino todas— las sesiones de estructuración, prototipado, validación y desarrollo de sostenibilidad de las iniciativas efectuadas en los territorios, y que además asistan a encuentros o actividades que se lleven a cabo en otros espacios para refrescar las perspectivas sobre los proyectos.

Por lo tanto, el Laboratorio de innovación de Organizaciones Sociales se consolida como un escenario en donde los ciudadanos encontrarán aliados para proponer soluciones innovadoras a las distintas problemáticas sociales que aquejan a la ciudad. Ello no implica el desconocimiento de las orientaciones misionales particulares de dichas instituciones, mediante el desarrollo de proyectos, planes y/o estrategias singulares. Las iniciativas desarrolladas en el marco del Laboratorio son proyectos venidos de los territorios, de y para la gente y las organizaciones sociales, y no de y para las instituciones detrás del Laboratorio. En esta medida, este escenario es un catalizador de la innovación social que además de habilitar las iniciativas partícipes pretende instalar capacidades de innovar en otros contextos.

#### **4.2.7. Cultura y comunidad**

El Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales no apunta a definir una única identidad cultural que incluya a toda la ciudadanía de Bogotá, sino que se orienta a una identidad cultural diversa, que atiende a la pluralidad de costumbres, creencias y posturas de los ciudadanos de Bogotá. En esta medida, el Laboratorio no atiende a los valores de un regionalismo bogotano, sino que propende por aquellos que incentivan la diversidad cultural no solo nacional, sino también internacional, que convergen en la ciudad.

#### **4.2.8. Plazo**

Si bien se pretende realizar una medición anual de los resultados del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, el avance de su intención estratégica se establecerá en el año 2021, tres (3) años después de su entrada en operación. Se validarán sus ciclos de impacto (saber que existe), consolidación (dónde y cómo se desarrolla) y adopción (aceptación y aproximación de las comunidades). Cabe anotar, que en concordancia con la naturaleza iterativa del Laboratorio, los resultados han de valorarse desde un enfoque cualitativo, no solo cuantitativo, y han de conllevar una continua evaluación al tipo de iniciativas y los móviles para su realización.

### **4.3. Infraestructura del Laboratorio**

Es esencial considerar que aunque el modelo operativo del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales debe enfocarse en el ejercicio de sus funciones en escenarios locales de las comunidades con las que interactúe, resulta necesario contar con un espacio físico, debido a que éste es el punto de referencia y encuentro para los actores vinculados. En ese sentido, dado que este espacio físico da cuenta de la materialización de los procesos que subyacen a la participación y a la innovación de organizaciones y comunidades, es preciso que cuente con insumos básicos para su operación (i.e. computadores, salas de trabajo dotadas de mesas y sillas, papelería y herramientas acordes a cada proyecto).

Al conectar los escenarios de intervención -escenarios locales de las comunidades-, en los que opera el Laboratorio, es de gran importancia que se contemple la posibilidad de gestar estrategias

que permitan su movilidad o ejercicio itinerante, pues las herramientas y los insumos de los cuales están dotados estos escenarios fortalecerán los procesos y las actividades que en el marco de sus propósitos se desarrollan *in situ* en las comunidades.

Por último, es necesario señalar que el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales debe contar con un equipo base conformado por investigadores y gestores con experiencias en torno a la participación y a la innovación social, así como las metodologías de investigación, de modo que se garantice una orientación óptima basada en el conocimiento técnico y académico, la formulación de proyectos y el acercamiento y trabajo con las comunidades.

## 5. Modelo operativo

El Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales se configura en torno a cuatro (4) condiciones clave de este espacio, que definen el horizonte conceptual y metodológico, a saber: **abierto**, que refiere a la apertura de redes de conocimiento, de comunidades, de información, de datos, de hechos y de resultados, lo que permite que el proceso de exploración sea acelerado por el acceso a información relevante para la comprensión de los problemas desde la causalidad y su efectos; **experimental**, que apunta a que los procesos de descubrimiento y creación dispongan de una naturaleza iterativa, con herramientas y metodologías orientadas al aprendizaje del ensayo y el error; **adaptativo**, que alude a la generación de valor con base en el reconocimiento de cambios o limitaciones sociales, ambientales, económicas, culturales, políticas, tecnológicas, etc., en los territorios y las comunidades donde se desarrollan las iniciativas; y **basado en evidencias**, que refiere a que los ciudadanos tomen decisiones acertadas con base en aspectos comprobables.



Fuente: Modelo de Laboratorio de innovación de Organizaciones Sociales, inspirado en las características de experimentación del Equipo de Innovación Pública del DNP- Colombia.

Con base en la experiencia del plan piloto ejecutado durante el segundo semestre del 2018, se presentan a continuación las 8 fases del modelo operativo (planteadas con base en las propuestas tanto del IDPAC como del ViveLab Bogotá). Estas fases están descritas con sus correspondientes actividades, mismas que permiten avanzar desde la identificación de las problemáticas hasta la réplica y la medición de las iniciativas. No obstante, aunque se expone una estructura lineal, es necesario acotar dos aspectos: en primer lugar, en la medida en que el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales se conceptualiza desde una perspectiva iterativa, las iniciativas pueden avanzar y retroceder en las etapas a fin de afianzar las propuestas. En segundo lugar, puede que algunas iniciativas no cursen desde el inicio el ciclo del Laboratorio si han tenido una formación coherente en innovación social que les permita distinguir con claridad las problemáticas y si los promotores de las iniciativas han pasado por ciclos de sensibilización en innovación social.

### 5.1. Fases del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales



Fuente: elaboración propia

### 5.1.1. Fase 1 - Activación territorial

Esta fase tiene como objetivo facilitar espacios de apertura en el territorio, en los cuales los ciudadanos, desde sus vivencias —qué escuchan, qué observan, qué sienten—, manifiesten problemáticas sociales con evidencias. Por otra parte, esta etapa busca contribuir a la detección de potenciales líderes comunitarios que se prevea pueden acompañar sistemáticamente los procesos de estructuración, prototipado, validación, diseño de modelo de negocio y operación de las iniciativas. Y, finalmente, esta fase pretende establecer un canal de comunicación entre el IDPAC y las organizaciones sociales que no conocen de manera cabal su actividad o han interactuado con otras instituciones del ámbito gubernamental, en escenarios no referentes a la innovación o la participación.

Actividad	Propósito de la actividad
Planificar la estructura metodológica y discursiva que sintonice a los miembros de las instituciones aliadas.	Motivar a las comunidades a transformar los territorios y, por ende, a participar del proceso del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales.
Sensibilizar a las comunidades en la intervención de ciudad a partir del protagonismo de los ciudadanos.	
Delimitar incentivos para la participación de las comunidades en los procesos de innovación social desde el territorio.	
Convocar diálogos con las comunidades en las 20 localidades del Distrito.	Identificar las problemáticas, los distintos actores en los territorios y el rol que pueden desempeñar en el desarrollo de las iniciativas: detonadores de problemáticas, beneficiarios, actores que pueden aportar valor y posibles aliados.
Organizar reuniones con organizaciones sociales nuevas y consolidadas de las 20 localidades.	
Desplegar mecanismos de investigación social con distintos actores de las comunidades.	



Desarrollar instrumentos, cualitativos y cuantitativos, que faciliten a las comunidades evidenciar las problemáticas presentadas en los territorios.	
Priorizar las necesidades a partir de las evidencias.	Definir las problemáticas a intervenir con las iniciativas en el corto, mediano y largo plazo.
Crear un banco de problemáticas sociales, priorizadas para y por cada comunidad.	Identificar participantes óptimos.

#### 5.1.1.1. Caja de herramientas Fase 1

Se sugiere utilizar los siguientes instrumentos como herramientas base para el desarrollo de la fase 1 (Activación territorial). Es necesario acotar que de acuerdo a las condiciones de los grupos poblacionales, los territorios y los objetivos de las sesiones, pueden requerirse e implementarse otros.

- **Imágenes evocadoras**

Se trata de una herramienta de enfoque cualitativo, que busca explorar las opiniones y percepciones de los actores, basándose en el uso de imágenes de diverso contenido, con el fin de establecer asociaciones libres por parte de los participantes.

Para su desarrollo, es necesario contar con una selección de imágenes acordes a la temática, el contexto y las problemáticas a trabajar. En seguida, cada participante debe escoger una o varias imágenes guiado por su afinidad o simpatía con lo que ve. Finalmente, se genera un espacio de socialización en el que los participantes hablan acerca de lo que evocó para ellos las imágenes que escogieron.

Con las imágenes evocadoras, es posible propiciar escenarios de diálogo en los que los actores o participantes aporten información acorde con sus contextos y realidades en consonancia con una temática definida, a partir de lo que las imágenes evocan. En ese sentido, las interpretaciones y apreciaciones hechas por el grupo participante, serán el insumo básico para caracterizar y delimitar un contexto o una situación problema de manera integral y compleja, es decir, con diferentes puntos de vista, puntos de encuentro, tensiones y contradicciones.

- **Mapa de actores**

Es una técnica de enfoque cualitativo cuyo propósito radica en identificar a los actores claves de un contexto o entorno determinado, en el marco del desarrollo de un proyecto. Con esta herramienta es posible identificar los intereses y el nivel de importancia e influencia que cada actor cumple dentro del escenario a intervenir con el proyecto.

Al ejecutar un mapa de actores es preciso definir cuál será el objetivo de dicho mapeo (información que se pretende indagar) delimitando la zona de influencia a intervenir; en

seguida, debe procederse a clasificar a los actores teniendo en cuenta los siguientes criterios: beneficio, valor e influencia. De ese modo, es posible identificar a quiénes impactará o beneficiará directamente el proyecto, cuáles son los actores que pueden aportar elementos de valor material o inmaterial para el proyecto, y cuáles serán aquéllos que influyen el desarrollo del proyecto a partir de acciones concretas y seguras como donaciones, patrocinios o apoyos.

Para el desarrollo de esta técnica se sugiere elaborar un lienzo de trabajo con tres círculos concéntricos en los que se ubique de adentro hacia afuera cada uno de los niveles o criterios (beneficio, valor e influencia), de modo que los participantes puedan ubicar los nombres de los actores individuales o colectivos y sus roles o aportes según corresponda, en *post its* o directamente en el lienzo. Así, será posible que los líderes o gestores de un proyecto, tengan en consideración cuáles son las personas, entidades e instituciones que cobran fundamental relevancia para cumplir con los fines que supone su iniciativa.

- Grupo focal

Se trata de una herramienta de tipo cualitativo. Busca identificar representaciones colectivas desde un nivel micro, para comprender lo que sucede o sus relaciones con un nivel macro social. Para ello, es fundamental tener en cuenta las ideas, conceptos, puntos de encuentro y discrepancias de un grupo determinado de personas.

Para desarrollar un grupo focal, es necesario seleccionar una muestra representativa de personas vinculadas al proyecto, además de contar con una guía de preguntas orientadoras sobre temas clave que permitan entender la situación. Dichas preguntas deben ser formuladas por una persona encargada de moderar la conversación y registrar los hallazgos en su transcurso.

Con los grupos focales es posible construir un análisis pertinente para una situación problema o para la consecución de información particular, su riqueza está en que permite abordar dicho análisis desde la experiencia personal de quienes participan, lo cual permite un acercamiento fiel a las temáticas globales a entender.

- Entrevista

Se trata de una herramienta de enfoque cualitativo que a través de la formulación de preguntas, busca conocer los recuerdos, opiniones y percepciones del entrevistado. Para su desarrollo, es necesario contar con una preparación previa (definición de temas, objetivos y guía de preguntas) de acuerdo al tipo de entrevista a realizar, sea ésta estructurada (con preguntas fijas establecidas) o semiestructurada (con líneas temáticas y preguntas orientadoras).

Al ser una herramienta interaccional, la entrevista constituye un escenario coproducido, que depende de las vivencias del entrevistado, así como de la habilidad del entrevistador para realizar las preguntas y profundizar en los temas que considere pertinentes.

- Encuesta

Se trata de un instrumento de tipo cualitativo y cuantitativo. Su propósito consiste en la recolección de datos acerca de una situación problemática o de un tema en particular, partiendo de una muestra representativa de personas pertenecientes a un sector específico de la sociedad.

Para su diseño y ejecución, es necesario definir el tamaño de la muestra y su composición, en términos de características sociodemográficas (i.e. edad, género, estrato, lugar de residencia, nivel de escolaridad, ingresos, etc.). Luego, es necesario construir un cuestionario que permita develar los aspectos a indagar a partir de la temática o situación problema; dicho cuestionario puede contener preguntas abiertas, cerradas, de gradación o de selección múltiple, según los criterios y la pertinencia determinada por quienes elaboran este instrumento.

- *Photovoice*

Se trata de una técnica con enfoque cualitativo, cuyo propósito es promover escenarios de reflexión y participación desde un punto de vista personal y creativo. En ese sentido, esta herramienta busca explorar otras formas de expresión, otorgando voz a las personas con elementos que no son estricta o únicamente verbales.

Para su desarrollo se solicita a los participantes que elaboren un registro fotográfico de su contexto o de la temática a indagar. Las imágenes deben ir acompañadas de breves leyendas que den cuenta de la intención del retrato.

Con el *Photovoice*, es posible que los participantes elaboren reflexiones ubicándose como agentes de cambios sociales, en la medida en que la documentación gráfica de sus contextos, permite pensar hacia el futuro, identificando situaciones o espacios a intervenir.

- A.E.I.O.U.

Se trata de una herramienta con enfoque cualitativo, que busca analizar las interacciones entre los actores/usuarios y sus contextos, considerando las situaciones problemáticas previamente definidas. En ese sentido, es importante considerar que para la aplicación de esta técnica se debe contar con un avance investigativo previo en el que se hayan identificado las situaciones problemáticas, los objetivos del proyecto y los contextos y actores que en él intervienen.

Para la ejecución de este instrumento es necesario tener presente el sentido de su nombre, pues cada una de las vocales alude a un elemento a identificar dentro del posible escenario de interacciones. Así, se tienen en cuenta las (A) actividades en las que están involucrados los actores del estudio, los (E) entornos en que desenvuelven sus experiencias, las (I) interacciones con objetos y personas, los (O) objetos o herramientas que utilizan para interactuar con su espacio o territorio y, finalmente, los (U) usuarios o personas a los cuales se dirigen.

- Historias de vida

Es una herramienta de investigación cualitativa que busca registrar y documentar de manera rigurosa y detallada la existencia de una persona en particular. Ésta puede ser construida por la misma persona, por otra, o por ambas en conjunto.

Para el desarrollo de esta herramienta, es preciso contar con un plan de trabajo constituido a partir de varias sesiones de entrevista, revisión de documentos sobre la vida de la persona y un registro escrito y/o audiovisual que permita explorar de manera amplia la complejidad de la vida de la persona.

Con las historias de vida, es posible comprender de manera profunda los aspectos que constituyen la existencia de una persona, sus espacios y las interacciones que están

inmersas en su relato. Esta técnica es útil para comprender la incidencia de personas con roles importantes en la comunidad o con liderazgos marcados, por lo que se convierte en un instrumento que permite otorgar un reconocimiento especial a figuras ilustres de un entorno social.

- **Cartografía social**

Es un instrumento de tipo cualitativo, cuyo propósito radica en la construcción de mapas sociales de un territorio en particular, a través de métodos de creación participativos, colectivos y horizontales.

Para la elaboración de una cartografía social, es preciso definir los elementos a cartografiar de acuerdo a los objetivos del proyecto y a la información disponible sobre el escenario y la situación problema. Con ello diferentes participantes podrán ubicar en un mapa el espacio a intervenir, cuáles son sus percepciones y/o emociones sobre los sitios de interés, centros de poder, espacios comunitarios, edificaciones o construcciones públicas y privadas, zonas olvidadas o descuidadas.

En síntesis, la aplicación de la cartografía permite establecer convergencias, divergencias, zonas de conflicto y espacios de interés para intervenir de acuerdo a las prioridades del proyecto.

#### **5.1.1.2. Recomendaciones Fase 1**

- Sintonizar a las distintas personas que interactúen con las comunidades, en torno a los objetivos estratégicos del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales y los objetivos de cada una de las sesiones de trabajo.
- Enfatizar que el ejercicio de acercamiento a las comunidades (Fase 1) se da en el marco de un proceso de incidencia, no solo en los territorios sino en la gobernanza de la ciudad.
- Escuchar a todos los actores que configuran los territorios y no únicamente a los líderes de las organizaciones sociales. Aunque ciertamente se requiere ponderar la experiencia, la experticia y la postura de cada actor, es necesario dar cabida a todos los individuos que tienen o puedan tener incidencia. En esta medida es importante dar voz a quienes, en determinados escenarios sociales, resultan excluidos ya sea por su edad, formación, etnia, orientación sexual, postura política, etc.
- Brindar mecanismos que permitan a las comunidades depurar sus saberes y orientarse al señalamiento de problemáticas con evidencias.
- Facilitar los escenarios de debate en donde converjan las distintas posturas de los actores sociales y donde se puedan efectuar conclusiones diversas sobre un territorio.
- No realizar tergiversaciones de las situaciones propias de cada contexto.

#### **5.1.2. Fase 2 - Incubación de iniciativas de innovación social**

Esta fase pretende aproximar a las comunidades al concepto y las prácticas propias de la innovación social, a la vez que procura, producto de los ejercicios de formación y experimentación, motivar a los ciudadanos a identificar y legitimar las capacidades propias para transformar los territorios. En este sentido, busca también afianzar la distinción de líderes que puedan convertirse en participantes del proceso propuesto por el Laboratorio. De igual manera, esta etapa busca delimitar las problemáticas u oportunidades halladas y priorizadas en la primera

fase, y proyecta la construcción colaborativa de soluciones novedosas, según el contexto, a dichas situaciones.

Actividad	Propósito de la actividad
<p>Desarrollar un ciclo de sensibilización en innovación social, procurando presentar escenarios de inspiración, herramientas y la conceptualización de qué es, cómo se hace y por qué hacer innovación social.</p>	<p>Formar a los participantes en capacidades para la innovación social.</p>
<p>Formar a las organizaciones en el manejo de técnicas de investigación, que permitan a los grupos sociales hallar otras evidencias y establecer canales de contacto con otros actores del contexto.</p>	
<p>Efectuar sesiones de delimitación de problemas, necesidades y/u oportunidades con actores involucrados e intereses asociados.</p>	<p>Definir las problemáticas a intervenir con las iniciativas en el corto plazo.</p>
<p>Definir el alcance esperado de las iniciativas con base en las necesidades, los problemas, las limitaciones, los actores y el tiempo identificados para la ejecución. Si bien se anota que las iniciativas han de ser ambiciosas, se ha de determinar un Mínimo Producto Viable (MVP), que se constituya en la primera fase de avance del proyecto y que, a su vez, permita más adelante la estimación de costos a partir de su validación.</p>	
<p>Desarrollar mediciones de línea base, cualitativas y/o cuantitativas, que permitan establecer un indicador/evidencia previo a la posible ejecución. Este indicador ha de ser contrastable con la misma comunidad con la cual se establece, en un periodo definido de acuerdo a la naturaleza de cada proyecto.</p>	
<p>Formar a las organizaciones en la formulación de proyectos (no únicamente de innovación social).</p>	<p>Brindar capacidades para la gestión de iniciativas en distintos ámbitos.</p>
<p>Desarrollar dinámicas de ideación colectiva de soluciones innovadoras a las situaciones problemáticas.</p>	<p>Facilitar el consenso de las comunidades en torno a la forma de responder las situaciones problemáticas.</p>

Realizar una exploración y vigilancia tecnológica de casos de estudio en el mundo, como referentes para la inspiración o uso, re-uso y adaptación de soluciones a contextos locales.

Fortalecer las iniciativas de innovación social con base en la experiencia y la experticia de los distintos participantes.

Desarrollar mentorías o consultorías de tipo técnico y metodológico para el afianzamiento de las iniciativas.

### 5.1.2.1. Caja de herramientas Fase 2

- *Impact mapping*

Esta herramienta permite identificar el objetivo del proyecto, los usuarios del mismo, la manera en que se impactan, así como sus necesidades y las posibles soluciones o funcionalidades para suplir la necesidad de los usuarios. Para su desarrollo es necesario un facilitador que guíe la actividad y el registro de las respuestas que dan los participantes a preguntas orientadoras. Este registro debe hacerse de forma concreta y cada respuesta de manera individual (Ej. En un *post-it* y una respuesta por *post-it*). Cinco preguntas orientadoras conducen la técnica, a saber: 1. objetivo (¿Para qué se desarrolla el proyecto?); 2. Problemas (¿Por qué vamos a hacer esto?); 3. Actores/usuarios (¿Quiénes son los actores o usuarios que se ven impactados por el desarrollo del proyecto?); 4. Impacto (¿Cómo se ven impactados los actores identificados?); 5. Solución (¿Qué hace el proyecto para que los usuarios se impacten o se supla su necesidad?)

- *User story mapping*

Esta herramienta permite identificar las funcionalidades del proyecto. Aquéllas que generan mayor valor y, a su vez, diseñar las entregas tempranas y valiosas (Mínimo Producto Viable). Para su desarrollo es necesario establecer un diagrama de proceso que parta de la identificación clara de los usuarios y el objetivo del proyecto, y que pase por el señalamiento de las funcionalidades de las cuales dispondrá la iniciativa, el agrupamiento de funcionalidades de acuerdo a los macroprocesos del proyecto, la creación de una historia de navegación con los grupos, la priorización de *ítems* por grupo y proceso, y la identificación del Mínimo Producto Viable según tiempo y recursos.

### 5.1.2.2. Recomendaciones Fase 2

- Se debe presentar el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales a las comunidades como el intermediario entre el gobierno local y la comunidad, para idear, diseñar, prototipar, probar y construir soluciones que se adapten a las capacidades, necesidades y visiones comunes de los habitantes que participarán.
- Se ha de asegurar que las organizaciones sociales planteen iniciativas en torno a territorios en los cuales tengan experiencia o afinidad, y que no se busque hibridar campos que, aunque puedan tener relación, no aportan valor a las comunidades.
- Se ha de enfatizar que esta fase no se constituye en un concurso donde los participantes buscan apoyos monetarios, sino que deben propender por el impacto social que pretenden

generar. Lo que se espera es que la fase enfatice en motivar a los ciudadanos a identificar y legitimar las capacidades propias para transformar los territorios a través de los ejercicios de formación y experimentación, que no necesariamente concluyen en la inmediatez de consecución de recursos.

- Se deben desarrollar actividades de empatía o competición que incentiven a las personas a participar y permitan generar lazos entre participantes de distintos entornos.
- Se debe procurar que las primeras actividades de la fase estén orientadas a las problemáticas y las necesidades, más no a los horizontes de solución que previo al ciclo se hayan planteado. Esto contribuye a que los participantes no se afiancen en una única solución cuando pueden existir múltiples.
- Se ha de procurar que las organizaciones sociales delimiten con claridad las problemáticas a tratar con cada iniciativa. Si bien se entiende que puedan existir distintos problemas sociales que deban afrontarse, la sobreestimación de objetivos de un proyecto puede restar impacto.
- Se ha de incentivar que el equipo conformado para el desarrollo (formulación y etapas posteriores) de cada iniciativa tenga acceso y buen entendimiento con otros actores de interés (*stakeholders*) para facilitar información, recursos y aceptación en la intervención de la ciudad.

### 5.1.3. Fase 3 - Selección de iniciativas en innovación social

En esta fase se pretende seleccionar, con base en criterios de evaluación social, económica, ambiental, política, tecnológica, metodológica y temporal, los proyectos que serán implementados en territorio a partir de una convocatoria pública.

Actividad	Propósito de la actividad
Definir los criterios de evaluación y selección de las iniciativas. Estos criterios han de ser ponderados con base en el impacto social, de manera prioritaria.	Seleccionar los proyectos que serán implementados en territorio.
Formalizar la convocatoria con los criterios de evaluación y selección definidos.	
Desarrollar entrevistas o sesiones de <i>pitch</i> <sup>4</sup> con las comunidades, para la presentación de evidencias e iniciativas (con Mínimo Producto Viable esperado y presupuesto aproximado).	

<sup>4</sup> Las sesiones de *pitch* son herramientas originada en compañías startup, que buscan condensar un mensaje en pocos minutos, para posicionar imagen y producto, a fin de conseguir entrevistas y reuniones con inversores.

<p>Evaluar las iniciativas propuestas con base en los criterios de evaluación y las entrevistas o los <i>pitch</i> desarrollados.</p>	
<p>Remitir a las organizaciones sociales la evaluación y los comentarios sobre la viabilidad de las iniciativas.</p>	<p>Establecer una estructura transparente y sincera con los ciudadanos participantes. Permitir a las organizaciones reconocer las falencias y buscar estrategias de mejora de las iniciativas.</p>

### 5.1.3.1. Caja de herramientas Fase 3

- Matriz de evaluación de expertos

Esta herramienta permite ponderar la evaluación de distintos conocedores del tema sobre el cual se orienta uno o una serie de proyectos. Para su desarrollo es necesario, en primer lugar, definir los criterios sobre los cuales se hará la evaluación para que, aunque la misma se haga de manera individual, exista coherencia y paridad en los elementos ponderados. Así mismo, este instrumento requiere que el panel de expertos seleccionados disponga de información detallada del proyecto o los proyectos a considerar y que todos conserven una postura objetiva en la revisión. No obstante, aunque la herramienta se oriente al establecimiento de escalas nominales (i.e. numéricas) para la evaluación, es necesario establecer aspectos cualitativos donde los expertos registren desde su experiencia y conocimiento el por qué debe, o no, aprobarse o seleccionarse una iniciativa.

### 5.1.3.2. Recomendaciones Fase 3

- Tener una comunicación sincera con las organizaciones sociales participantes respecto al por qué seleccionar o no seleccionar una iniciativa, teniendo concordancia con el principio de trabajar sobre evidencias. Esto contribuye a la construcción de confianza en las instituciones y permite que los ciudadanos creen, apoyen y participen en ciclos posteriores, o se involucren en iniciativas seleccionadas que incidan en sus territorios.
- Mantener una relación horizontal de los expertos asociados y las comunidades participantes. Esto asegura que puedan construirse redes de conocimiento y apoyo, y no que se conciba las instituciones como meros jurados o aportantes de recursos económicos.

### 5.1.4. Fase 4 - Iteración de soluciones

Esta fase procura fortalecer las capacidades en innovación social y de formulación de proyectos adquiridas por los participantes en la segunda etapa. Así mismo, pretende que las organizaciones y las comunidades involucradas, por medio de procesos experimentales de prototipado y validación en territorio, ajusten y fortalezcan el modelo de valor de las iniciativas construidas colectivamente. Finalmente, esta etapa propende por crear redes colaborativas de trabajo y/o conocimiento para la aceleración de los proyectos.



Actividad	Propósito de la actividad
Desarrollar jornadas de formación práctica en instrumentos de innovación social.	Afianzar los conocimientos teórico-prácticos adquiridos en la segunda fase.
Efectuar jornadas de mentoría o consultoría.	Fortalecer el planteamiento de las iniciativas con conceptos técnicos y/o metodológicos.
Conformar el equipo de trabajo (conceptual, logístico y técnico) para el desarrollo de los proyectos.	Definir equipos de trabajo que cumplan con los requerimientos de los proyectos a desarrollar.
Definir el plan de trabajo para el desarrollo del prototipado y las validaciones de los proyectos.	Determinar el cronograma para la realización de actividades en territorio.
Formular prototipos de baja fidelidad de los proyectos.	Validar las propuestas de valor ofrecidas a las comunidades donde los prototipos serán implementados.  Identificar el impacto y los índices de adopción y apropiación de las iniciativas por parte de las comunidades.
Validar en territorio los prototipos de baja fidelidad construidos.	
Formular prototipos de media fidelidad de los proyectos.	
Validar en territorio los prototipos de media fidelidad construidos.	
Convocar escenarios de presentación de avances y recepción de retroalimentación.	
Construir experimentos de valor de los proyectos.	
Validar experimentos de valor de los proyectos.	
Redefinir el Mínimo Producto Viable (MVP) y las principales funcionalidades con base en las validaciones.	

#### 5.1.4.1. Caja de herramientas Fase 4

- Prototipado de baja, media y alta fidelidad

Los prototipos son representaciones que ayudan a probar los conceptos de manera temprana en el proceso de diseño de cualquier solución, permitiendo crear un escenario en el cual las necesidades de los usuarios son identificadas y satisfechas. Ahora bien, la clase de prototipo no sólo dependerá de la proximidad con el artefacto o el servicio final que espera ser

implementado, sino también de los aspectos que esperan ser refinados en el proceso de validación y los costos o tiempos de los cuales la fase de prototipado dispone. En esa medida se puede hablar de:

*Prototipos de baja fidelidad:* son usados principalmente para comunicar, educar e informar. Generalmente se componen de funcionalidades limitadas y se entienden como representaciones básicas que apuntan a responder tres preguntas elementales: los principales grupos de contenido (¿qué?), la estructura de la información (¿dónde?) y la descripción y visualización básica de la interacción entre el usuario y la interfaz (¿cómo?).

*Prototipos de media fidelidad:* simulan la interacción del usuario con la interfaz y deben permitir experimentar -de una manera similar al producto final-, el contenido y las distintas interacciones de las que dispone la solución que se busca implementar. Sin embargo, puede mostrarse de forma estática (i.e. Si se requiere un desarrollo tecnológico en el producto no es necesario llevarlo a cabo).

*Prototipos de alta fidelidad:* simulan la interacción del usuario con un producto o servicio, de la manera más cercana posible al producto final a implementar o comercializar. Ello implica que el contenido, la organización de la información, el color, la distribución de las actividades y demás aspectos se ajusten a los que el usuario experimentará.

- *Service Blueprint*

Este es un método para el análisis, visualización y optimización de procesos de prestación de servicios. En el *Service Blueprinting* se describe la evolución de la prestación de un servicio en un diagrama de flujo. El resultado es una representación de la serie cronológica de actividades durante el proceso de prestación del servicio (plano horizontal) junto con las actividades de acuerdo a su cercanía con el cliente (plano vertical). (CONOSCOPE, 2018). A su vez, esta herramienta permite detectar los puntos del proceso que determinan mayor carga emocional a usuarios y promotores de una iniciativa y el por qué de esta situación. Para su desarrollo es necesario detectar, en primer lugar, los puntos de interacción de la organización con sus usuarios y, a continuación, identificar las actividades que requieren ser llevadas a cabo para lograr estos puntos de interacción. El ejercicio concluye con el establecimiento de los puntos problemáticos (en el caso de servicios) o se percibe mayor conflicto emocional (por falta de tiempo, cantidad de funciones, cantidad de usuarios, etc.)

- Simulación del servicio o uso del producto

Esta herramienta busca recrear de la manera más fiel posible el conjunto de interacciones dadas a partir de la prestación del servicio o el uso de un producto. Para la aplicación de la misma, se debe contar con prototipos de baja o media fidelidad (Ej. papel y cartón) de los elementos requeridos para llevar a cabo las interacciones, a la vez que se requiere disponer del espacio y la secuencia de acciones que el usuario experimentará en el uso de la solución real. Durante la ejecución de la validación es necesario analizar el modo de interacción e incentivar a los usuarios a verbalizar las percepciones acerca del producto o servicio.

- Tablero de validación

Esta herramienta ofrece un marco sobre el cual tomar decisiones coherentes, a la vez que permite gestionar el ciclo de vida de las hipótesis. Para su desarrollo es necesario disponer de un lienzo de trabajo con: (i) la hipótesis de cliente, es decir, quien se espera adopte la solución; (ii) la hipótesis de problema, es decir, qué problema se espera afrontar y resolver; (iii) la hipótesis de la solución, es decir, la alternativa con la cual se espera resolver la

situación. Así mismo, este lienzo debe disponer los supuestos básicos que se tienen con cada experimento, los supuestos de riesgo (en dónde se tiene mayor incertidumbre), el método de validación y los criterios mínimos de aceptación de la validación. Por último, el lienzo debe permitir el registro de los principales hallazgos en la prueba de los diferentes prototipos.

- *Business Model Canvas*

Este instrumento facilita definir el modelo de negocio de una iniciativa con base en la propuesta de valor, los aliados y los costos que representa. Para su desarrollo es necesario diligenciar un lienzo compuesto de nueve bloques que contemplan: (i) segmentos de clientes a quienes nos dirigimos; (ii) propuesta de valor, esto es, cómo se da respuesta a un problema de manera diferencial; (iii) canales, cómo será entregada la propuesta de valor; (iv) relación con los clientes, cuál se espera sea el vínculo con ellos; (v) fuente de ingresos, de dónde se espera ganar dinero; (vi) recursos clave, qué requerimos para desarrollar las actividades que llevan valor a los clientes; (vii) actividades clave, qué debemos realizar para aportar valor al cliente; (viii) socios clave, qué alianzas deben efectuarse para potenciar las capacidades de la propuesta de valor; y (ix) estructura de costos, qué y cuánto cuesta adquirir lo necesario para aportar valor al cliente.

#### **5.1.4.2. Recomendaciones Fase 4**

- Es necesario incentivar en los participantes una apertura al cambio que facilite la transformación de los proyectos conforme las necesidades, las motivaciones y las percepciones de los ciudadanos.
- Se han de divulgar constantemente los avances obtenidos con cada iniciativa en el territorio de incidencia (si es posible semanalmente), con dos propósitos: para generar confianza y legitimidad del proceso de intervención urbana desde la participación ciudadana, y también para encontrar aliados, beneficiarios y recursos posteriores para ampliar el impacto de los proyectos.
- Deben de conformarse equipos de trabajo en donde los roles y las responsabilidades estén claramente definidas. En este contexto y considerando que las comunidades han de establecer su propio ritmo de contacto y trabajo, IDPAC debe asumir la tarea de facilitador y veedor del proceso.
- Aunque se anota la necesidad de acercar a las organizaciones sociales a otras instituciones que puedan aportar capital económico y de conocimiento a los proyectos, es necesario acotar que ello no ha de implicar la presentación de las iniciativas en *pitch* de inversionistas. Es importante efectuar primero una definición clara del modelo de sostenibilidad y/o negocio de las iniciativas antes de buscar otros apoyos monetarios.
- IDPAC debe participar de las jornadas de mentoría metodológica y técnica brindadas por los expertos de las instituciones aliadas, a fin de que se disponga de mejores instrumentos para ejercer un apoyo más eficiente a las organizaciones.

### 5.1.5. Fase 5 - Implementación de proyectos

Esta fase tiene como objetivo implementar junto con las organizaciones los prototipos desarrollados, efectuando validaciones finales de la operación en territorio.

Actividad	Propósito de la actividad
Gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos.	Asegurar la implementación de las iniciativas prototipadas.
Comprar los elementos necesarios para el desarrollo de cada proyecto.	
Efectuar la entrega de los implementos a las organizaciones sociales.	
Acompañar a las organizaciones en la implementación de las soluciones prototipadas en la fase anterior.	Garantizar que los proyectos implementados respondan a los hallazgos dados en la fase de iteración.
Validar que las soluciones se ajusten a los elementos prototipados.	
Efectuar validaciones con base en la operación real de la iniciativa en territorio.	Favorecer que las iniciativas alcancen el nivel más óptimo de valor para la comunidad.

#### 5.1.5.1. Recomendaciones Fase 5

- Se deben efectuar diversas validaciones de las soluciones implementadas. Aunque se considere que las mismas están finiquitadas, siempre es posible ajustar la forma en que se presenta la propuesta de valor a las comunidades.
- Es necesario desarrollar distintos experimentos de valor, que permitan validar diversos escenarios para la sostenibilidad o el modelo de negocio de las iniciativas. En esta medida se deben explorar diferentes alternativas de financiación a mediano y largo plazo, incluso la suscripción a los proyectos, considerando que aunque muchas de las comunidades se encuentren en estratos socioeconómicos bajos, vulnerables y muy vulnerables, el valor que pueden hallar por una pequeña inversión puede resultar atractivo. En este punto y de acuerdo con cada iniciativa debe testearse, incluso desde la etapa de “Iteración de soluciones”, la manera en que los beneficiarios o futuros clientes perciben el valor que se pretende entregar, y con base en esta evaluación, definir la retribución que pueden entregar a la iniciativa (no necesariamente una de índole monetaria).
- Se ha de convocar e integrar a un gran número de usuarios y potenciales usuarios de las iniciativas, no sólo para confirmar la propuesta de valor de las mismas, sino para facilitar la divulgación de los proyectos.

### 5.1.6. Fase 6 - Construcción del modelo de sostenibilidad

Esta fase procura que los beneficios de los proyectos sean mantenidos en el tiempo y/o se incrementen una vez se concluya el apoyo económico dado en el marco del Laboratorio.

Actividad	Propósito de la actividad
Identificar la aptitud de los proyectos para sostenerse, por medio de factores institucionales, técnicos, operativos y financieros.	Verificar la viabilidad de establecer modelos de sostenibilidad o negocio para las iniciativas.
Analizar la viabilidad de diseñar modelos de negocio para apoyar los proyectos exitosos en su ingreso al mercado.	
Diseñar estrategias de sostenibilidad basadas en los hallazgos de los experimentos de valor desarrollados en la cuarta fase.	Modelar alternativas de sostenibilidad y/o negocio para las iniciativas.
Investigar y gestionar fuentes de financiación para la supervivencia de los proyectos a nivel público, privado y de organismos internacionales, entre otros.	

#### 5.1.6.1. Recomendación Fase 6

- Es necesario mantener la coherencia en la propuesta de las iniciativas con su estrategia de sostenibilidad. Así pues, deben considerarse mecanismos que brinden alternativas económicas pero que no afecten el modelo social y ético diseñado. En esa medida las alternativas de financiación no deben cambiar el propósito social, que es centro de las iniciativas.

### 5.1.7. Fase 7 - Construcción del modelo de replicación

Esta fase tiene como objetivo facilitar la replicabilidad (transferencia, adopción y apropiación) del impacto de los proyectos del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales a otros contextos comunitarios.

Actividad	Propósito de la actividad
Analizar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas como paso previo al análisis de extrapolación de los proyectos.	Referenciar los aspectos positivos y negativos, de la primera experiencia de operación de las iniciativas.

Estandarizar las experiencias con el interés de trasladarlas a otras comunidades, a fin de lograr una mayor inclusión de beneficiarios.	Establecer el modelo de operación de la iniciativa.
Gestionar el apoyo institucional, técnico, operativo y financiero que requiera la replicación.	Buscar alternativas para la transferencia de las iniciativas a otros contextos.
Efectuar estudios cualitativos y cuantitativos de los contextos en donde espera ser replicada una solución.	Validar la viabilidad de incorporar una solución en un territorio distinto al originario de la iniciativa.
Desarrollar experimentos de transferencia de soluciones, validar los aspectos que permiten la adopción y la apropiación.	

#### 5.1.7.1. Recomendaciones Fase 7

- Priorizar las condiciones de éxito o rechazo evidenciadas en los contextos en donde planea ser hecha la transferencia, evidenciando siempre en las comunidades la preeminencia del conocimiento comunitario y el respeto por su experiencia vivencial, tal como lo plantea el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales desde la base de su concepción.
- Estudiar en detalle las condiciones de transferencia de alternativas tecnológicas, validando su necesidad real y previendo la implementación análoga.
- Reconocer las particularidades de otros escenarios que pueden hacer que la replicabilidad de los proyectos requiera adaptaciones según las realidades de los contextos, actores y posibles beneficiarios.

#### 5.1.8. Fase 8 - Seguimiento a los proyectos

Esta fase tiene por objetivo realizar un seguimiento a las iniciativas, determinando la efectividad y la sostenibilidad de los proyectos a la luz de los objetivos planteados.

Actividad	Propósito de la actividad
Adelantar las mediciones previstas para cada proyecto, en lo referente a impacto, resultados y productos.	Obtener indicadores de operación, contrastables con los indicadores de línea base.
Efectuar trabajos de retroalimentación para generar lecciones aprendidas y recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de otros proyectos en el futuro.	Configurar aspectos aprendidos del trabajo realizado con las iniciativas para el fortalecimiento de la dinámica del Laboratorio.

#### **5.1.8.1. Recomendaciones Fase 8**

- Establecer un acompañamiento cercano a las iniciativas, validando la robustez en las estrategias de sostenibilidad y/o negocio planteadas para cada caso.
- Efectuar dinámicas de seguimiento parcial y cortes para la toma de datos concretos, ofreciendo a las organizaciones, en cada período, oportunidades para nutrir su formación previa en el Laboratorio.

### **6. Consideraciones finales**

Aunque los modelos estratégico y operativo del Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales se basan en aspectos validados en la interacción con las comunidades, es necesario acotar que en ambos casos debe acentuarse la necesidad de efectuar validaciones y ajustes a las propuestas/iniciativas —en sintonía con el espíritu iterativo del espacio—, producto de la operación regular del Laboratorio con las distintas organizaciones sociales de las 20 localidades de la ciudad. Lo anterior considerando la multiplicidad de enfoques que los grupos poblacionales pueden aportar y la diversidad de actores que aún no han participado de las acciones estipuladas en el marco del Laboratorio.

Por otra parte, es importante reiterar que si bien el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales se promueve como un espacio abierto para la ciudadanía habitante del Distrito Capital, debe prestarse especial atención a la vinculación de ciudadanos y organizaciones comprometidas con el cambio social de las comunidades y la transformación de la gobernanza de la ciudad, hacia una estructura horizontal y colaborativa.

Finalmente, es indispensable señalar que el Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales, más que un espacio aislado de participación ciudadana, ha de constituirse en un caso de estudio para que el Gobierno Distrital fortalezca canales de comunicación, a fin de que la ciudadanía participe en la modelación de política pública.

## 7. Bibliografía

- Balmaseda, E., Elgezabal, I., & Clemente, G. (2007). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa (p. 28). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Banco Mundial. Población urbana (% del total). Accedido el 29/10/2018. URL: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2017&locations=CO&start=1960&type=shaded&view=chart>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. Business Horizons, 57(3), 311-317.
- Conejero E., & Redondo, J. (2016). *La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos*. Gestión y análisis de políticas públicas.
- CONSCOPE (2018). Service blueprinting. Accedido el 15/10/2018. URL: <http://www.conoscope.org/prozessmanagement/service-blueprinting.html?Lang=4>
- Constitución Política de Colombia (1991). *Preámbulo El Pueblo de Colombia*. Accedido 18/12/2018. URL: [https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion Política de Colombia.htm](https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion%20Politica%20de%20Colombia.htm)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2007). *Encuesta de Cultura Política*. Accedido 18/12/2018. URL: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/informe\\_ECP\\_07.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/informe_ECP_07.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2015). *Encuesta Multipropósito 2014*. Accedido 18/12/2018. URL: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin\\_EM\\_2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin_EM_2014.pdf)
- Gallego, M. (2018). *Diseño para la innovación social: Una aproximación a las prácticas del diseño en torno a la configuración de nuevas dinámicas productivas en la ciudad de Bogotá*. Accedido el 18/12/2018. URL: <http://bdigital.unal.edu.co/63774/1/1013583188.pdf>
- IDPAC & BID (2018). *Gobernarte. Iniciativa ganadora: Laboratorio de Innovación de Organizaciones Sociales. Categoría participación ciudadana y generación de confianza*. Accedido 18/12/2018. URL: <https://governarte.info/dev4/site/wp-content/uploads/2018/08/GanadoresGob2018-PartCiud01.pdf>
- Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T. (2016). *Innovation labs: leveraging openness for radical innovation?*
- Kötter, T., & Friesecke, F. (2009). *Developing urban indicators for managing mega cities*. Land Governance in Support of the MDGs: Responding to New Challenges (Washington DC, USA).
- Instituto Distrital de la Participación y la Acción Comunal - IDPAC (2018). *Concurso de problemas y soluciones. Consulta sobre participación ciudadana*. Accedido el 18/12/2018. URL: <https://governarte.info/dev4/site/wp-content/uploads/iniciativas-files/1602/informeestadisticoconsultasobreparticipacionciudadana.pdf>
- Instituto Distrital de la Participación y la Acción Comunal - oficina asesora de planeación (2018). *Plan estratégico Institucional 2016-2020*. Accedido 18/12/2018. URL: <http://www.participacionbogota.gov.co/sites/default/files/2018-07/IDPAC-PE-PL-01%20Plan%20Estrategico%20Institucional%202016-2020%20v7.pdf>
- Lewis, M. &. (2005). *The organizational innovation laboratory*. Creativity and innovation management, 14 (1), 73-83.



- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). *The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy*. Policy Sciences, 1-19.
- Ministerio de Educación Nacional. *Participación Ciudadana*. Accedido 18/12/2018. URL: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177283\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177283_recurso_1.pdf)
- Ministerio del Interior (2015). *Democracia, Participación y Acción Comunal*. Accedido 18/12/2018 URL: [https://participacion.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla\\_participacion\\_simpli.pdf](https://participacion.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_participacion_simpli.pdf)
- Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (2015). *Encuesta Bienal de Culturas 2015*. Accedido 20/12/2018. URL: [http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/ENCUESTABIENAL2015/EBC\\_2015\\_PRES.html](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/ENCUESTABIENAL2015/EBC_2015_PRES.html)
- Steen, K., & Van Bueren, E. (2017). *Urban Living Labs: A Living Lab Way of Working*. AMS Research Report 2016–2017. Amsterdam: AMS Institute.
- Westerlund, M., & Leminen, S. (2011). *Managing the challenges of becoming an open innovation company: experiences from Living Labs*. Technology Innovation Management Review, 1.