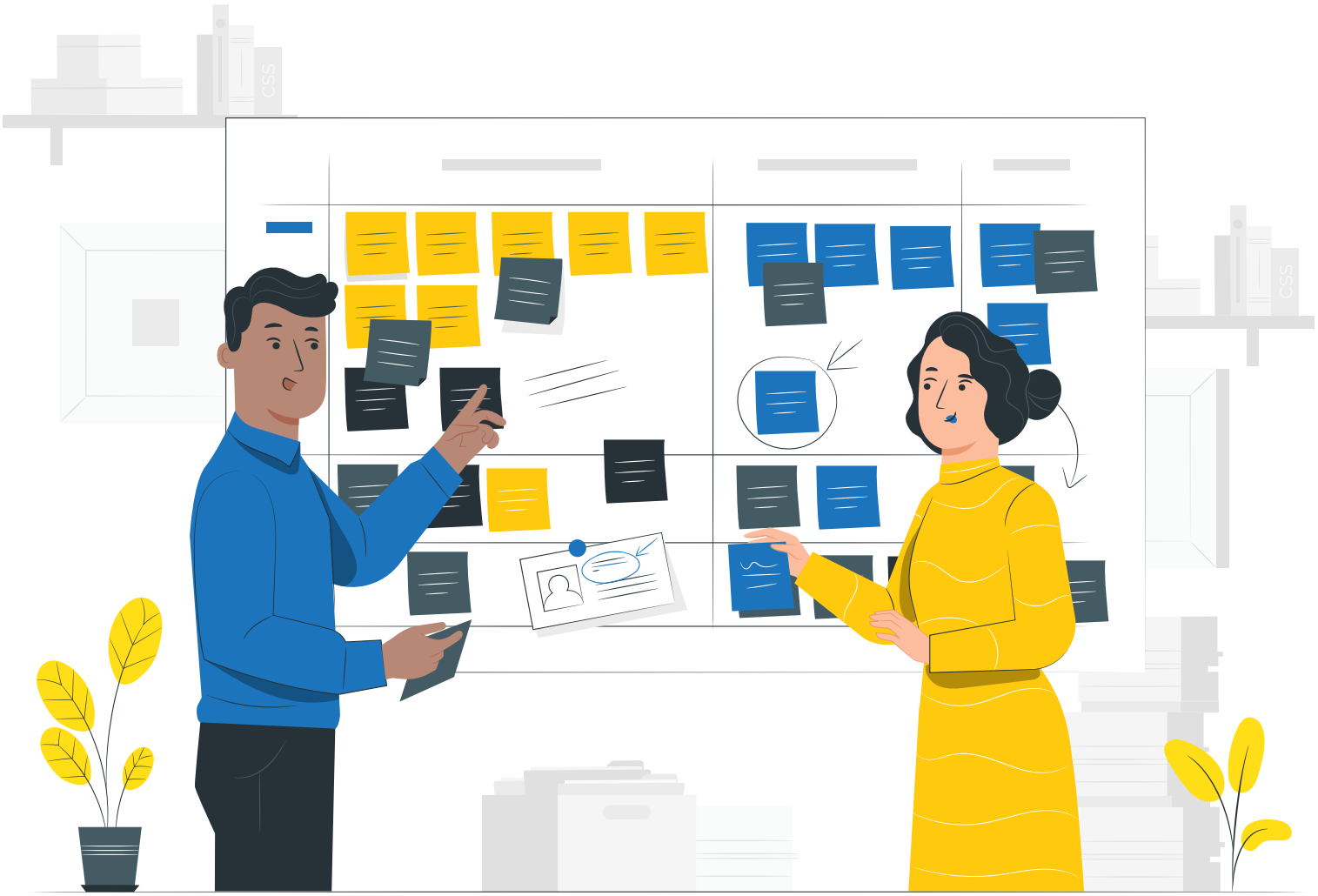
COLOMBIA POTENCIA DE LA VIDA

Prosperidad Social

Metodología de Innovación Social

TERCERA ITERACIÓN



Este documento presenta la tercera iteración de la metodología del GIT de Innovación Social, la cual se compone de tres fases generales que buscan, a través de procesos participativos, construir respuestas situadas a las problemáticas que enfrentan los diferentes grupos, áreas o direcciones de la entidad.

METODOLOGÍA DE INNOVACIÓN SOCIAL

TERCERA ITERACIÓN

Este documento presenta la última versión de la metodología del GIT de Innovación Social desarrollada por el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social propuesta durante el 2021.

La metodología de innovación social se enmarca en las labores que realiza el Grupo Interno de trabajo de Innovación Social que responden a los objetivos generales de la entidad: diseñar, coordinar e implementar las políticas públicas para la superación de la pobreza y la equidad social. Estas labores se realizan a través de dos líneas estratégicas del Grupo: i) formular y desarrollar proyectos de innovación social que resuelvan problemáticas, retos, situaciones al interior de las diferentes áreas de la Entidad y que en su desarrollo generen impacto social a la población objetivo y ii) promover prácticas de innovación social, tanto en temas de aprendizaje para los funcionarios y asesores, como en la mejora o ajustes en los procesos internos de la Entidad. El desarrollo de estas dos líneas del grupo tiene como punto de partida tanto la definición como la metodología propuesta.

DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN SOCIAL

El Grupo de innovación Social ha pasado por varios cambios conceptuales y metodológicos, lo que ha influido en la manera en la que ha desarrollado sus actividades durante los últimos años ya que las diferentes versiones de la metodología de innovación social – que son la manera en la que se formulan y desarrollan los proyectos- han tenido como punto de partida las definiciones generales. A continuación, se presentan, de manera cronológica las definiciones de innovación social propuestas:

Definición del concepto de innovación social versión 2012-2014

La innovación social es una solución (producto, servicio, práctica o modelo de gestión) diferente a los modelos tradicionales, que al haber sido probada demostró ser sostenible en el tiempo, con una mejor relación costo-resultado y de mayor impacto para la población en situación de pobreza extrema.

Definición del concepto de innovación social versión 2015-2017

La innovación social es una acción de mejora (Producto, servicio, estrategia o metodología) novedosa en su contexto, que se implementa de manera concertada (participativa, deliberativa, incidente) + (basada en el protagonismo real de las personas) con la comunidad y que genera mejores resultados que las soluciones actuales.

Definición del concepto de innovación social versión 2018-2020

La innovación social es un proceso participativo, centrado en las personas, que a partir de espacios de co-creación y experimentación de alternativas de solución busca generar valor público.

Definición del concepto de innovación social actual

La innovación social es un **proceso centrado en las personas** que a través de espacios de participación y experimentación busca construir proyectos que **resuelvan problemáticas sociales**, que **enriquezcan las práctica**s de los actores involucrados y que **generen valor social**.

A continuación, se describen los conceptos que integran la definición actual de innovación social.

Es importante tener en cuenta que las definiciones presentadas se enmarcan en el hacer del equipo y en los objetivos de la Entidad que se han mencionado anteriormente:

- **Proceso participativo:** que genera espacios en donde las decisiones se toman conjuntamente, no solo con las personas que hacen parte del equipo del proyecto, sino con las personas que se ven afectadas por el problema, desde las áreas internas de la entidad como los actores externos.

- **Centrado en las personas:** que toma como punto de partida las personas que se ven afectadas por un problema o problemática y genera espacios en donde se reconocen las miradas del resto de actores identificados para tener una comprensión profunda del contexto.

- **Co-creación:** que cuenta con espacios y herramientas que permiten la creación conjunta y compartida de posibles alternativas de solución.

- **Experimentación / Prototipado:** espacios al interno del equipo del proyecto y en el contexto donde reside el problema para probar las partes de las alternativas de solución, entender qué pasa en su aplicación, identificar fallas, ajustar e iterar.

- **Problemáticas sociales:** conjunto de situaciones complejas o problemas que afectan la calidad de vida y bienestar de las personas en situación de pobreza, pobreza extrema o vulnerabilidad.

- **Enriquecer prácticas:** que genera valor a la manera en la que se han desarrollado, construido o pensado procesos tanto internos como externos a la entidad.

- **Valor social:** la manera en la que las personas cuantifican los cambios positivos que perciben en su vida y que aportan a la construcción propia de bienestar.

La metodología de innovación social es un intento de ordenar y poner en palabras los aprendizajes que por años ha tenido el Grupo de Innovación Social, y tiene como propósito, no solo establecer una guía para el desarrollo de las actividades que se realizan al interior del grupo sino también que otras áreas de la Entidad y actores externos puedan hacer uso de esta para resolver problemas.

Además de tener como punto de partida la definición actual, la metodología hace uso de 7 principios que son transversales al desarrollo de los proyectos y que terminan siendo valores que guían el trabajo y actividades en la elaboración de proyectos de innovación social:

- **El trabajo en conjunto:** los procesos de innovación social parten de la experticia y los saberes de las personas que enfrentan los problemas se buscan resolver, otros equipos internos, áreas y demás actores externos. Hacer innovación social implica reconocer las otras miradas, posturas e intereses.

- **Construir para las personas:** el centro del proceso, de las actividades y de las herramientas que se diseñan tienen como objetivo las diferentes personas que hacen parte de proceso. No se puede construir una alternativa de solución que sea relevante, que genere valor y que sea sostenible si no es contextualizada y si esta no responde a las particularidades de las personas.

- **Los espacios para crear:** generar espacios de diálogo, discusión y creación con los diferentes actores para reconocer la experticia, incluir las voces de las personas y construir respuestas integrales conjuntas.

- **La flexibilidad:** las actividades que se realizan durante el proyecto deben responder a lo que el proceso y las personas que hacen parte de este requieran (en términos de tiempos, cargas, espacios, etc.) para generar respuestas integrales y aterrizadas a las diferentes realidades.

- **El detalle y la perspectiva:** el proceso de innovación social contiene una mirada amplia para entender las razones y no perder de vista los objetivos e impactos de las propuestas y al mismo tiempo debe tener una mirada al detalle para construir alternativas lo suficientemente específicas y situadas para que respondan al contexto en donde se van a desarrollar.

- **El lenguaje situado:** la manera en la que se dialoga comunica o se habla debe ser entendible para todas las partes. Es importante evitar el uso del lenguaje técnico que termina generando barreras en contexto e influye en la falta de participación de las personas.

- **Enfrentar la incertidumbre:** la disposición del equipo del proyecto para resolver buscar las respuestas a las preguntas que aún no la tienen y al desarrollo de proyectos complejos

Teniendo en cuenta que los proyectos de innovación social se realizan en conjunto con otras áreas o grupos de la entidad, se proponen una serie de preguntas y de criterios mínimos para trabajar en conjunto que se deben realizar de manera previa al desarrollo de las tres fases. Estos criterios se denominan condicionantes y establecen dos elementos principales; la pertinencia y la viabilidad del proyecto.

La pertinencia: busca establecer el tipo de proyecto, su nivel de relevancia y pertinencia tanto para el Grupo de Innovación, el grupo que ha identificado una problemática y quiere resolverla y para la Entidad a través de las siguientes preguntas iniciales: ¿qué tipo de proyecto es?, ¿a quién va dirigido?, ¿qué busca generar en los actores a quienes va a impactar?

Estas preguntas se realizan en espacios de reunión con el grupo que identificó la problemática–pueden ser virtuales o presenciales- en estos espacios también se socializa el hacer del equipo y la metodología y se finaliza respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Este proyecto tiene sentido para la entidad?, ¿aporta a alguno de sus objetivos? Y ¿en el proyecto hay espacio para hacer innovación social? Estas dos preguntas buscan, por un lado, establecer que el proyecto tiene un componente atado a la Entidad y que guarda coherencia con los objetivos que persigue y por el otro, establecer que si se puede realizar un proyecto de este tipo–aunque suene obvio, en algunas ocasiones se le ha solicitado al Grupo de Innovación desarrollar proyectos en donde no se pueden hacer cambios o proponer otras maneras-

La viabilidad: una vez se ha establecido la pertinencia del proyecto en el paso anterior, se define a través de nuevos espacios y reuniones con el equipo interesado, los responsables y quienes conformarán el Equipo del Proyecto, el lugar en donde

se enmarca el proyecto dentro de la Entidad, el problema que se busca resolver y los recursos y apoyo con los que se cuenta para su resolución, para esto se proponen tres pasos:

1. La construcción del encargo del proyecto

El encargo es una premisa que delimita el hacer del proyecto basado en una problemática o situación inicial identificada previamente. El encargo enmarca las acciones que se desarrollarán durante la formulación y desarrollo del proyecto y establece y direcciona la postura del proyecto. Además, hace foco en lo que se debe resolver durante el proyecto y toma como punto de partida los usuarios, los beneficiarios del proyecto y el valor o beneficio que estos van a experimentar.

Este paso es un punto clave para el desarrollo del proyecto y se debe construir de manera conjunta. Este será el punto de partida para el desarrollo de la primera fase de la metodología podrá ser ajustado después de levantar la información cualitativa.

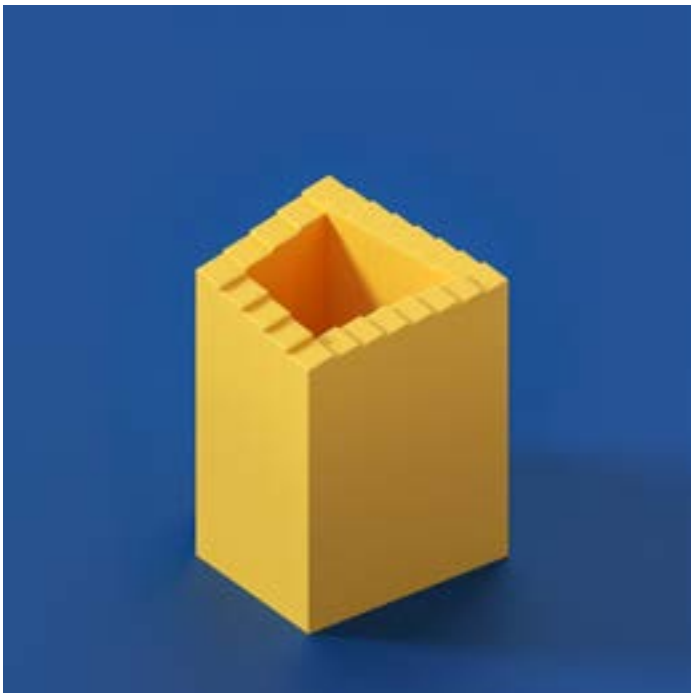
2. La conformación del equipo del proyecto y el plan de trabajo

El equipo del proyecto se conforma por personas delegadas del Grupo de Innovación Social y delegados del grupo que ha solicitado resolver la problemática desde los procesos de innovación social. Este equipo del proyecto será responsable de proponer el plan de trabajo –basado en la metodología- y cumplirlo, así como solicitar espacios de validación y socialización del proyecto.

3. La socialización y validación del encargo, roles, tiempos y responsabilidades

Una vez se han definido los puntos anteriores se solicita una reunión con los tomadores de decisiones con el fin de socializar las decisiones tomadas en el encargo y plan de trabajo y hacer los ajustes correspondientes. Este paso es importante ya que al tener el respaldo de los directores / jefes / tomadores de decisiones se aporta a la sostenibilidad del proyecto.

Teniendo en cuenta los insumos generados en la definición de los condicionantes se presentan las fases de la metodología. En total la metodología cuenta con tres fases, once momentos y propone algunas herramientas para su desarrollo. Es importante destacar que, aunque las fases se presentan articuladas entre sí, se puede iniciar el desarrollo de un proyecto en la segunda o tercera fase, esto siempre y cuando se cumplan los mínimos de información requeridos para tomar decisiones informadas y no construir ni probar alternativas de solución basadas en prejuicios o ideas no contextualizadas. Finalmente, no se proponen tiempos de implementación por fase ya que su longitud dependerá del reto o problemática a resolver.



FASE 1 ENTENDER EL PROBLEMA

Esta fase busca levantar información cualitativa y cuantitativa que permita ahondar en el conjunto de circunstancias que rodean la problemática que se presenta en el Encargo, es decir; los actores que se ven afectados directa e indirectamente, sus dinámicas, relaciones, percepciones y razones de sus comportamientos, los elementos y procesos relevantes y finalmente, los espacios en donde reside el conjunto de problemas.

Esta fase tiene como premisa que es necesario entender los diferentes puntos de vista de las personas que se ven afectadas directa e indirectamente por la problemática para entender sus causas y consecuencias, las razones, la manera en la que las personas han respondido a esta y sus posibles implicaciones.

Esta fase se compone de tres momentos principales: mapear, preguntar y analizar que se presentan a continuación:

Mapear: Este momento busca identificar los procesos, actividades y acciones que enmarcan y contextualizan el problema que se menciona en el encargo, con el fin de ubicar y priorizar los actores y actividades que serán centrales para el desarrollo del proyecto. El mapeo implica elementos de primera y segunda fuente, para un proceso de innovación mapear los procesos de las actividades internas de los programas que buscan resolver una problemática son tan importantes como el mapeo de actores en contexto, esto debido a que la información que se levanta en este momento permite iniciar la construcción del panorama en donde se propondrá la alternativa de solución.

Pasos:

- Consultar información de segunda mano del problema/situación central: sentencias, CONPES, documentos técnicos, datos de pobreza, información que permita entender desde otros análisis lo que ocurre, etc.

- Identificar los actores internos que se relacionan con el problema central y establecer el tipo de relación / actividades que tienen con este.

- Identificar los actores externos que se ven afectados (positiva o negativamente) por el problema o situación.

Preguntar: Este momento establece a los actores principales del proyecto y levanta información cualitativa de primera mano, poniendo en el centro de las actividades las voces de quienes se ven afectados por el problema inicial.

Para esta fase es importante establecer no solo las preguntas que se van a realizar a los actores sino los instrumentos, momentos y dinámicas. Se recomienda que las preguntas se realicen de manera presencial a modo de entrevistas semiestructuradas y en el territorio de los actores seleccionados.

Pasos:

- Priorizar los actores y territorios en donde se realizará el levantamiento de información cualitativa.

- Construir el banco de preguntas y herramientas de levantamiento de información cualitativa; formatos, criterios, rúbricas, etc.

- Desarrollar el diagnóstico participativo.

- Sistematizar la información recolectada en el diagnóstico.

Analizar: Este momento busca establecer las principales causas y consecuencias que ocurren en el marco del encargo y que afectan a los actores de diferentes maneras. Busca establecer de manera inicial los componentes y reglas con las que debe contar el proyecto que se vuelven el insumo más importante para la fase de generación de alternativas.

Pasos:

- Construir los marcos de análisis y analizar la información, teniendo como insumo principal las preguntas diseñadas en el momento anterior.
- Construir los delimitantes del proyecto.
- Compilar la información y análisis y describirla en la bitácora del proyecto
- Socializar y validar las conclusiones del diagnóstico con los actores priorizados y los tomadores de decisiones.

INSUMOS PREVIOS	RESULTADOS FASE 1
· Encargo · Equipo del proyecto · Plan de trabajo	· Actores principales · Nueva información de contexto · Nuevas Herramientas · Delimitantes · Hallazgos y valores

FASE 2: GENERAR ALTERNATIVAS

Esta fase se compone de espacios dinámicos en donde se detona, a través de procesos ordenados, la creatividad del Equipo del Proyecto, articulando la información recolectada en el diagnóstico y convirtiéndola en posibles soluciones al encargo.

Esta es una de las fases propositivas en donde la toma de decisiones está encaminada a la creación conjunta de propuestas robustas e integrales que reconozcan principalmente las voces de los actores que se han identificado como el centro del proceso.

Esta fase se compone de tres momentos principales: inspirar, crear y desarrollar que se detallan a continuación:

Inspirar: Este momento busca romper con las ideas preestablecidas por los integrantes del Equipo del Proyecto, identificar otras iniciativas de las cuales se puede aprender e incorporar las dinámicas y espacios de creación de alternativas de solución.

Pasos:

- Revisar el estado del arte interno, es decir los proyectos o iniciativas similares que se hayan realizado en la Entidad. ¿Quiénes lo han hecho?
- Revisar el estado del arte de fuentes secundarias u otras Entidades externas, es decir los proyectos con una temática u objetivo similar que se hayan desarrollado fuera de la Entidad.
- Desarrollar espacios de inspiración para incorporar dinámicas de creación y romper las ideas pre-establecidas.

Crear: Este momento se compone de diferentes espacios de creación, en donde a través de herramientas y dinámicas se construyen alternativas que responden al encargo y se

prioriza la que el Equipo del Proyecto y demás actores consideren que genera respuestas integrales y sostenibles.

Pasos:

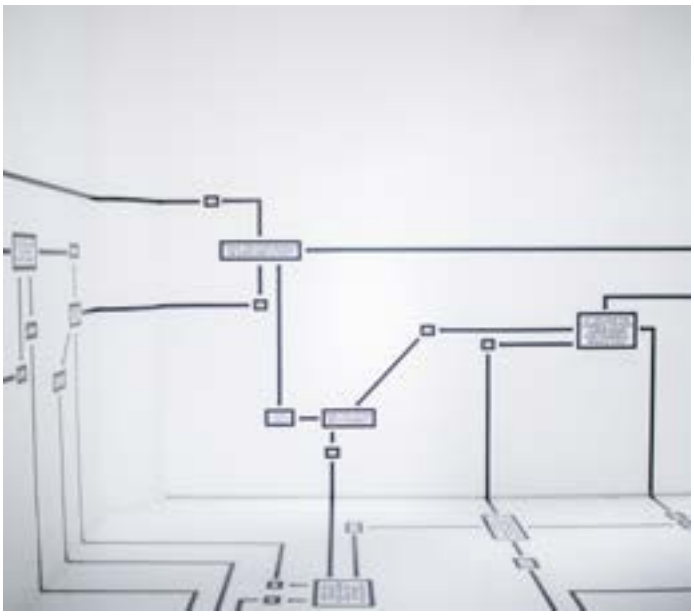
- Generar espacios de ideación con el equipo del proyecto en donde se discutan, diseñen y organicen las ideas de solución.
- Seleccionar la alternativa de solución a desarrollar.

Desarrollar: Este momento busca detallar la alternativa priorizada anteriormente, estableciendo sus partes, componentes, momentos y recursos necesarios para su desarrollo y puesta a prueba.

Pasos:

- Identificar y detallar los recursos necesarios para el desarrollo de la alternativa seleccionada: humanos, tecnológicos, financieros, etc.
- Establecer y especificar las partes y componentes de la alternativa.
- Socializar y validar la alternativa de solución con los actores priorizados y los tomadores de decisiones.

INSUMOS PREVIOS	RESULTADOS FASE 2
· Encargo ajustado · Hallazgos y valores · Delimitantes	· Nuevos expertos internos · Información de proyectos similares · Perfiles de actores · Alternativa definida



FASE 3: PROTOTIPAR

Esta fase busca tangibilizar la alternativa de solución que se ha definido y seleccionado previamente y ponerla a prueba en diferentes contextos con el fin de generar evidencia que permita establecer si esta responde al encargo inicial, si genera los impactos esperados o si es necesario ajustar sus partes o componentes.

Adicionalmente, esta fase permite identificar las fallas o nuevas barreras de manera temprana y a escalas controladas, por lo que la inversión en diferentes tipos de recursos es baja, sin embargo, tiene impactos significativos en el tiempo, los procesos y la sostenibilidad del proyecto.

Para esta iteración de la metodología se propone un módulo de prototipos en donde a través de diferentes escalas se pretende generar soluciones probadas

y con un alto nivel de resolución para el pilotaje posterior, a continuación, se presentan las escalas de los prototipos:

Prototipos de baja escala: Se aplican al mismo Equipo del Proyecto , lo que permite que se puedan evidenciar las primeras fallas y realizar cambios agiles y sencillos. Su resolución no se enfoca en los detalles sino en el contenido general, el orden, sus partes y las primeras reacciones o interacciones que se puedan tener con este.

Prototipos de media escala: Se aplican a personas que cumplan los perfiles definidos, pero no necesariamente quienes serán los usuarios finales. Este prototipo permite evidenciar reacciones con actores externos y levantar nueva información controlada. Se pueden tomar decisiones basados en la observación in situ y con el análisis posterior.

Prototipos de alta escala: Se aplica a las personas que han sido el centro del proceso (usuarios finales), la resolución de esta escala es la máxima, lo que implica que el prototipo debe tener diseñado y finalizado cada uno de sus componentes. El tipo de información que permite levantar este prototipo es la menos controlada posible en términos de reacción de las personas.

Los momentos que componen esta fase se establecen teniendo como premisa las escalas mencionadas anteriormente y se presentan a continuación:

Construir: Este momento busca establecer las partes de la alternativa que son sujeto de experimentación y construirlas teniendo en cuenta la escala de prototipo. Para este paso es importante identificar los elementos que deben ser llevados a cabo, por ejemplo, si la alternativa es una estrategia de comunicación, lo que se llevaría a prueba serían los contenidos, impresos, visores, artes, etc.

Pasos:

- Establecer la escala de prototipo que se requiere probar. Este paso sucede en particular cuando no se ha realizado el proceso anterior, cuando si se inicia con la escala baja.
- Establecer a los actores a quienes está dirigido el prototipo: equipo del proyecto, perfiles que respondan a los actores reales o actores finales.
- Diseñar los puntos de contacto / partes tangibles o construidas y que serán probadas (impresos, herramientas, visores, etc)
- Diseñar los objetivos del prototipado y los indicadores con los que se medirá el impacto del prototipo

Experimentar: Este momento busca generar espacios en donde se pone a prueba con diferentes actores la alternativa de solución para establecer el tipo de interacciones que genera, sus impactos, sus fallas y la manera en la que funcionan sus componentes. La puesta a prueba y las conclusiones de esta, es decir, si funcionó o no o si tuvo los impactos esperados están directamente relacionadas con las rúbricas y criterios de medición establecidos anteriormente.

Pasos:

- Establecer los roles y responsabilidades de los integrantes del equipo para el desarrollo del prototipado: observador, sistematizador, etc.
- Aplicar el prototipo con los actores identificados.
- Evaluar el prototipo teniendo en cuenta los indicadores diseñados anteriormente.

Iterar: Este momento busca identificar los componentes del prototipo que no cumplen con los objetivos e indicadores, generar ajustes e implementar de nuevo el prototipo.

Pasos:

- Analizar la información recolectada en el momento de aplicación del prototipo. Se tienen en cuenta los indicadores diseñados previamente
- Ajustar los puntos de contacto, rúbricas e indicadores. Si es necesario realizar este paso se inicia el paso 3 del momento Construir y se repiten los momentos
- Si el prototipo cumple con los indicadores y rúbricas diseñados, se inicia la siguiente escala repitiendo los momentos anteriores.
- En el caso que el prototipo pase por todas las escalas y cumpla con los indicadores y rúbricas, se socializa con los tomadores de decisiones.

El último paso de la metodología centra sus esfuerzos en hacer el paso de la alternativa a los equipos que construyeron el encargo o a quienes se ven impactados por la problemática que se busca resolver, a continuación, se evidencia el último paso:

Incorporar: Este es el momento final del proceso y busca hacer el traspaso de responsabilidades del Equipo del Proyecto al GIT o área encargada de implementar la alternativa en sus procesos.

- Construir el documento final con los detalles de la alternativa de solución final.

- Establecer un espacio de socialización y entrega de responsabilidades con los tomadores de decisiones y encargados de incorporar la alternativa en el Grupo, Área o Dirección.

INSUMOS PREVIOS	RESULTADOS FASE 3
· Perfiles de actores · Alternativa definida · Nuevos expertos internos	· Alternativa probada y aprobada · Documento con el detalle de implementación de la alternativa