

**Modelo de Innovación Social mediada por Tecnologías de la Información y la  
Comunicación Digital. A partir de un estudio de casos en Medellín**

NATHALIA DEL ROSARIO ACOSTA VÉLEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN DIGITAL  
MEDELLÍN

2020

**Modelo de Innovación Social mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación Digital. A partir de un estudio de casos en Medellín**

NATHALIA DEL ROSARIO ACOSTA VÉLEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Comunicación Digital

Asesor:

ÉRIKA JAILLIER CASTRILLÓN,  
Dra. En Ciencias de la Información y la Comunicación

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN DIGITAL

2020

**Medellín, julio de 2020**

**Nathalia del Rosario Acosta Vélez**

"Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad".

Firma del autor:

Nathalia Acosta Velez

---

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer especialmente a mi familia por alentarme a ser persistente para cumplir mis sueños; a mi asesora Erika Jaillier Castrillón, por compartir su conocimiento, por su paciencia y apoyo; al Coordinador de esta maestría, Edwin Amaya Vera, por su orientación y asesoría; a Red 5 Castilla, Plazarte, Platohedro, por permitirme desarrollar esta investigación; a Beatriz Elena Marín Ochoa, por darme la oportunidad de ser pasante de la Especialización e iniciarme en la investigación.

También quiero agradecer a los pasantes, compañeros y amigos, que estuvieron conmigo durante todo mi proceso formativo en la UPB.

## Resumen

Esta investigación presenta un estudio de la Innovación Social (IS) con el fin de proponer un modelo teórico de experiencias transformadoras de IS local.

El tema de la IS se difundió de manera extensa alrededor del mundo, aun así, los estudios demuestran que hace falta mucho camino por recorrer. El papel de la academia y los investigadores es aportar claridades conceptuales que ayuden a construir políticas públicas coherentes con las necesidades reales y a esclarecer el tema para soltar o adquirir determinados aspectos que son necesarios para el impulso de la IS en red, para la construcción de sistemas locales y nacionales de IS.

Este documento aborda el tema desde sus diferentes corrientes teóricas, debido a la necesidad de esclarecer su diferencia con conceptos como Innovación Tecnológica o Emprendimientos Sociales y de que las comunidades tienen que tener un rol central en las iniciativas que pretenden aportar transformación social; a partir de una participación real y democrática estas deben ser partícipes de la construcción de su propio desarrollo.

Se realizó un estudio de tres iniciativas de transformación social de la ciudad de Medellín, para evaluar la IS y el papel que tienen las TICD en estos procesos. Los resultados se concretan en un modelo que evidencia la necesidad de acompañar estas iniciativas desde la academia y el sector público para, más que fortalecerlas, fortalecerse de manera conjunta. Pues es evidente que la transformación de la sociedad solo es posible a través de un trabajo articulado entre todos los sectores sociales.

**Palabras clave:** Innovación Social, IS, Transformación social, Cambio social, TICD.

## **Abstract**

This research presents a study of Social Innovation (SI) in order to propose a theoretical model of transformative experiences in local IS.

The SI theme has been widely disseminated around the world, but studies show that there is still a long way to go. The role of the academy and researchers is to provide conceptual clarities that help build public policies consistent with the needs of people, real and clarify the issue to release or acquire specific aspects that are necessary for the promotion of SI in red, for the construction of local and national systems of SI.

This document approaches the subject from its different theoretical currents, explaining the need to clarify its difference with concepts such as Technological Innovation or Social Entrepreneurship and of the communities that should have a central role in the initiatives that seek to contribute to social transformation; from a real and democratic participation, they must be participants in the construction of their own development.

A study was carried out of three initiatives for social transformation in the city of Medellín, to evaluate SI and the role that TIC has in these processes. The results are concretized in a model that shows the need to accompany these initiatives from the academy and the public sector to, rather than strengthen them, strengthen each other. Well, it is evident that the transformation of society is only possible through an articulated work between all social sectors.

**Key words:** Social Innovation, IS, Transformative Social Innovation, TSI, Social change, TIC, TICD.

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....  | 1  |
| Planteamiento del problema .....  | 2  |
| Preguntas de investigación .....  | 4  |
| 2. Objetivos .....  | 5  |
| 2.1    General .....  | 5  |
| 2.2    Específicos .....  | 5  |
| 3. Marco referencial .....  | 6  |
| 3.1 Estado del arte .....   | 6  |
| 3.2 Marco contextual.....   | 24 |
| 3.3 Marco conceptual .....  | 31 |
| <b>3.3.1.1 La Innovación Social (IS).</b> .....                               | 31 |
| <b>3.3.1.2 La incorporación de la IS en las políticas públicas</b> .....      | 33 |
| <b>3.3.1.3 Dos vertientes de la IS: filantrópica y transformacional</b> ..... | 35 |
| <b>3.3.1.4 Participación ciudadana</b> .....                                  | 44 |
| <b>3.3.1.5 Procesos cocreativos</b> .....                                     | 50 |
| <b>3.3.1.6 Gestión del conocimiento</b> .....                                 | 53 |
| <b>3.3.1.7 Laboratorios ciudadanos</b> .....                                  | 55 |
| <b>3.3.2 Comunicación y las TICD</b> .....                                    | 55 |
| <b>3.3.2.1 Interactividad</b> .....   | 55 |
| <b>3.3.2.2 Participación y uso de TICD</b> .....                              | 56 |
| <b>3.3.1.1 El proceso de apropiación social</b> .....                         | 60 |
| 4. Metodología.....   | 62 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.1 Enfoque .....                                   | 62  |
| 4.2 Técnicas de recolección de información .....    | 64  |
| 4.3 Técnicas de interpretación y análisis.....      | 65  |
| 5. Resultados y análisis.....                       | 81  |
| 5.1 Iniciativa 1: Corporación Centro Plazarte ..... | 81  |
| 5.2 Iniciativa 2: Corporación Platohedro .....      | 92  |
| 5.3 Iniciativa 3: Red 5 Castilla .....              | 112 |
| 5.4 Análisis general .....                          | 122 |
| 6. Modelo de Innovación Social.....                 | 126 |
| 7. Conclusiones .....                               | 136 |
| Referencias .....                                   | 143 |
| Anexos  |     |

## Lista de tablas

Tabla 1. Continuum de participación. Fuente: elaboración propia basada en Rueda (2012).

Tabla 2. Espectro de la IAP2, evidencia de las diferencias de participación en cuanto al rol en la toma de decisiones. Fuente: adaptación propia con base en Guillen, Sáenz, Badii y Castillo (2009, p.190).

Tabla 3. Alcance de objetivos y grado de involucramiento de los ciudadanos, con base en Arnstein, (1969), Brager y Specht, (1973) y la International Association for Public Participation (2000). Fuente: (Saucá y Wences, 2009).

Tabla 4. Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 1

Tabla 5. Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 2.

Tabla 6. Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 3.

Tabla 7. Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 4.

Tabla 8. Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 1, ficha documental.

Tabla 9. Herramienta de caracterización de iniciativas de Innovación Social. Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Actividad de observación no participante a la solución planteada. Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Herramienta para evaluar plataformas TICD de uso interno. Fuente: elaboración propia.

## Lista de figuras

**Gráfico 1.** Results of the Global Mapping. Comparative Analysis (Mapping 1), Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions.

**Gráfico 2.** Imagen 3. X-innovation – Pluralización semántica de tipos o formas de innovación.

**Gráfico 3.** Recuento de algunos de los autores representativos de la innovación social. Fuente: adaptación con base en Parada, Ganga y Rivera, (2017, p. 573).

**Gráfico 4.** Etapas de acción de las iniciativas locales, Klein (2005).

**Gráfico 5.** Espiral de la innovación social de Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010).

**Gráfico 6.** Representación del proceso de Innovación Social de Jaillier et al. (2017).

**Gráfico 7.** Adaptación propia del TRL Social, (Jaillier, 2015, citado en Jaillier et al. 2017, p.96).

**Gráfico 8.** Niveles de participación ciudadana, elaboración propia basada en Arnstein (1969).

**Gráfico 9.** Número de suscriptores y cantidad de videos de Plazarte en YouTube. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 10.** Videos publicados por Plazarte en Youtube. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 11.** Número de seguidores de Plazarte en Facebook. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 12.** Mensaje de apoyo a protesta por parte de El café Rojo. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 13.** Mensajes en rechazo de las actuales políticas culturales. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020

**Gráfico 14.** Daniel Miranda expone los planteamientos de Plazarte ante el Concejo de Medellín. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 15.** Número de publicaciones y seguidores de Plazarte en Instagram. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 16.** Post para concientizar sobre la protección de los ríos. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**Gráfico 17.** Publicación de un video donde el docente da una explicación de la metodología empleada en su taller sobre Feminismos Disidentes. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 18.** Convocatoria para el taller Contenidos Creativos para Redes Sociales. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 19.** Un post sobre el buen comer y el cultivo como relación con la tierra. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 20.** Post con enlace a un audio sobre la construcción desde los afectos. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 21.** Post en el que se habla sobre el manual Son de Androides del artista Randal Sáenz. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 22.** Número de publicaciones y seguidores de Platohedro en Instagram. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 23.** Collages de feminismos sombríos. Recuperado el 12 de junio de 2019

**Gráfico 24.** Publicación de Platohedro sobre la Asamblea 2019 de Arts Collaboratory. Recuperado el 12 de junio de 2019

**Gráfico 25.** Reenvío de publicación de Terres Des Hommes. Niños Reporteros Colombia. Recuperado el 12 de junio de 2019

**Gráfico 26.** Video de la Rebelión textil. Recuperado el 12 de junio de 2019

**Gráfico 27.** Número de suscriptores de Platohedro en el canal de Youtube. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Gráfico 28.** Número de suscriptores de Platohedro en el canal de Youtube. Fecha de captura: 12 de junio de 2020.

**Gráfico 29.** Número de videos publicados por Platohedro en Vimeo y número de seguidores. Fecha de captura: 12 de junio de 2020.

**Gráfico 30.** Convocatoria Fanzinerxs. Recuperado de: <https://platohedro.org/fanzinerxs/>

**Gráfico 31.** Convocatoria al programa Diálogos Comunitarios. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

**Gráfico 32.** Número de seguidores en Facebook. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

**Gráfico 33.** Post informativo sobre la Asamblea de Red 5 Castilla. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

**Gráfico 34.** Convocatoria al encuentro comunitario Nuestro Tejido Social. Captura de pantalla tomada el día 17 de junio de 2020.

**Gráfico 35.** Número de publicaciones y seguidores en Instagram. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

**Gráfico 36.** Convocatoria al conversatorio Laboratorio Ciudadano. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

**Gráfico 37.** Número de videos publicados en el canal de Youtube de Red 5 Castilla. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

**Gráfico 38.** Modelo teórico de experiencias transformadoras de IS local. Elaboración propia.

**Gráfico 39.** Posibles frentes de acción hacia la IS desde los laboratorios ciudadanos. Elaboración propia.

**Gráfico 40.** Frentes de acción hacia la IS desde el sector público y gobierno. Elaboración propia.

## 1. Introducción

Las prácticas de Innovación Social (IS) resultan fundamentales en la sociedad en la que vivimos para alcanzar propósitos comunes y generar desarrollo económico y social de manera sostenible. A su vez, las Tecnologías de la Información y la Comunicación Digitales (TICD) conceden toda una estructura de redes que genera una infinidad de posibilidades de desarrollo de las capacidades humanas, así como de la mejora de los procesos organizacionales.

Las TICD, el conjunto de tecnologías, artefactos y plataformas digitales, destinadas para la gestión y envío de información, les permiten a las iniciativas de IS la introducción de prácticas que facilitan la inclusión de los usuarios, un potenciamiento de las capacidades de administración y gestión de sus procesos, al tiempo que se crean aprendizajes tecnológicos necesarios para el desenvolvimiento de sus integrantes en la sociedad digital. Y lo más importante, facilitan la generación de conocimiento colectivo.

Al considerar lo anterior, este estudio pretende ***caracterizar iniciativas de transformación social desarrolladas en Medellín para determinar su capacidad en términos de IS y el nivel de influencia de TICD.*** Y de esta manera aportar conocimiento sobre este tipo de procesos, al brindar aproximaciones sobre las principales dificultades y ventajas sobre IS y TICD presentes en las iniciativas de transformación social de la región.

Esta investigación, **Modelo de Innovación Social mediada por Tecnologías de la Información y la Comunicación Digital. A partir de un estudio de casos en Medellín**, está inscrita en la Línea de Investigación de Sociedad de la Información y el Conocimiento del Grupo de Investigación en Comunicación Urbana (GICU), de la Universidad Pontificia Bolivariana, y hace parte del proyecto *Apropiación y fomento de la Innovación social: evaluación de capacidades, seguimiento a transformaciones sociales y medición de impactos*. El cual fue aprobado bajo los términos de referencia de la convocatoria UPB Innova 2018, radicado 104C-05/18-17, y en el que participan las instituciones: Universidad Católica del Norte, Instituto Tecnológico Metropolitano y el Doctorado en Administración de la Universidad de Medellín.

## Planteamiento del problema

La sociedad actual se encuentra permeada por profundas transformaciones tecnológicas que a su vez generan cambios comunicativos, culturales y sociales. Según Caravaca, González y Silva (2005, p.5), este panorama de cambio demanda nuevas respuestas para hacer frente a los problemas. Ese contexto nuevo está atravesado de manera profunda por la tecnología y a su vez por el nivel de interacción que Internet hace posible. La capacidad de inmediatez de la red de redes permitió que la participación ciudadana sea la mayor en la historia de la humanidad (Osuna y Busón, en Aparici y Osuna, 2013, p.139) y que el poder de la información se encuentre en manos de la ciudadanía. Ahora estos pueden contar su propia historia, sus interpretaciones y pensamientos y pueden compartirlos con el mundo y sobre todo hacerse partícipe de la construcción de su realidad social.

La participación activa de los ciudadanos en la búsqueda por solucionar las problemáticas sociales es clave para generar verdaderas transformaciones de tipo humano, tanto de manera individual como social. Y ese escenario tecnológico que se tiene permite muchas ventajas: “mayor capacidad de autoorganización mediante prácticas colaborativas, trabajo en red, y transferencia de conocimiento, a la vez que facilitan un mejor aprovechamiento de la inteligencia colectiva a nivel tanto local, como global.” (Medialab Prado, 2014).

Ante las necesidades y ventajas presentes en el ecosistema digital, la Innovación Social se presenta como una posibilidad que permite reunir a diferentes actores como la Academia, el Estado y el sector empresarial con las comunidades, para la construcción de iniciativas innovadoras que correspondan con las diversas culturas de los grupos sociales.

Se puede decir que el tema de la Innovación Social en Colombia es todavía nuevo, pues aparece en un periodo comprendido entre 2010-2011 (Jaillier et al., 2017), y no es posible encontrar aún suficiente producción investigativa que documente cómo se caracterizan este tipo de procesos. Debido a la trascendencia de la innovación social en el escenario que vivimos, con carencias y problemáticas de tipo social que pueden ser resueltas con las grandes capacidades tecnológicas y de participación, es necesario aunar esfuerzos en sistematizar, investigar y analizar los temas que se le relacionan. Por ello esta investigación presenta un **modelo teórico de experiencias transformadoras de IS**. Para ello se identificaron las características y principales dificultades de la IS a nivel global y su relación con las TICD; de manera posterior se estudiaron tres iniciativas de transformación social de la ciudad de Medellín en relación con la IS

y el uso de TIC; para finalizar se hizo un análisis de los factores que inciden en la capacidad transformadora de las experiencias de IS seleccionadas.

Los resultados dan una mirada a estas organizaciones, permiten conocer cómo se gestionan de manera interna, cómo es el trabajo realizado para conseguir expandirse, replicarse y conseguir sostenibilidad. Investigaciones de este tipo ayudarán en el análisis de las necesidades que tiene la región en cuanto a políticas públicas relacionadas con el tema, permitirán visibilizar donde se encuentran los puntos más álgidos o cómo se le está da uso a determinados aspectos, lo que a su vez mostraría o dejaría en evidencia cómo construir herramientas que impulsen la innovación. De manera particular este estudio da a conocer las debilidades y fortalezas de los casos relacionados, los factores que inciden en la capacidad transformadora de estos procesos y para finalizar propone un modelo teórico de experiencias exitosas.

## **Preguntas de investigación**

¿Qué elementos esenciales deben conformar un modelo teórico de experiencias transformadoras de IS local?

## **Específicas**

¿Cuáles son las características y principales dificultades de la IS y su relación con las TICD?

¿Qué aspectos inciden en la capacidad transformadora de las IS?

¿Cómo están caracterizadas las iniciativas de transformación social seleccionadas?

¿Cómo se da la participación y el uso de TICD en las experiencias revisadas?

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Generar un modelo teórico de experiencias transformadoras de IS local.

### **2.2 Específicos**

- Identificar las características y principales dificultades de la IS y su relación con las TICD.
- Estudiar iniciativas de transformación social de la ciudad de Medellín en relación con la IS y el uso de TICD.
- Analizar los factores que inciden en la capacidad transformadora de las experiencias de Innovación Social según las iniciativas seleccionadas.

### 3. Marco referencial

#### 3.1 Estado del arte

La IS es un camino que puede permitir al mundo trabajar en red para la consecución de objetivos comunes, de una manera participativa, contar con la experiencia de cada uno de los sectores y actores involucrados y hacerles frente así a los grandes desafíos contemporáneos. Para gobiernos como el colombiano, el entendimiento de esta necesidad está presente pero los mecanismos necesarios para que la IS tenga lugar no se tienen claros, o no se cuenta con un trabajo articulado a nivel local que permita potenciar los esfuerzos que sí realizan algunos sectores sociales.

Como se verá a continuación en este estado del arte la producción investigativa sobre el tema proviene de proyectos vinculados principalmente a organismos o fundaciones como la Young Foundation, Nesta, SIX (Social Innovation Exchange), y de autores que en su mayoría trabajan de manera reiterativa con estos organismos; es recurrente la manifestación por parte de los autores en este tema sobre la falta de coherencia discursiva sobre innovación social incluso en entidades como las Naciones Unidas, el Banco Mundial o la OCDE.

Es claro que se necesita tener una visión de la IS compartida que permita establecer alianzas y un trabajo en red, pero aún no se poseen lineamientos desde las entidades políticas para conocer cómo deben articularse estos esfuerzos y cómo se da la gestión de este tipo de organizaciones. Los autores citados hablan sobre sus análisis producto de estudios de casos, de documentación sobre las políticas públicas existentes, o documentación teórica de la IS.

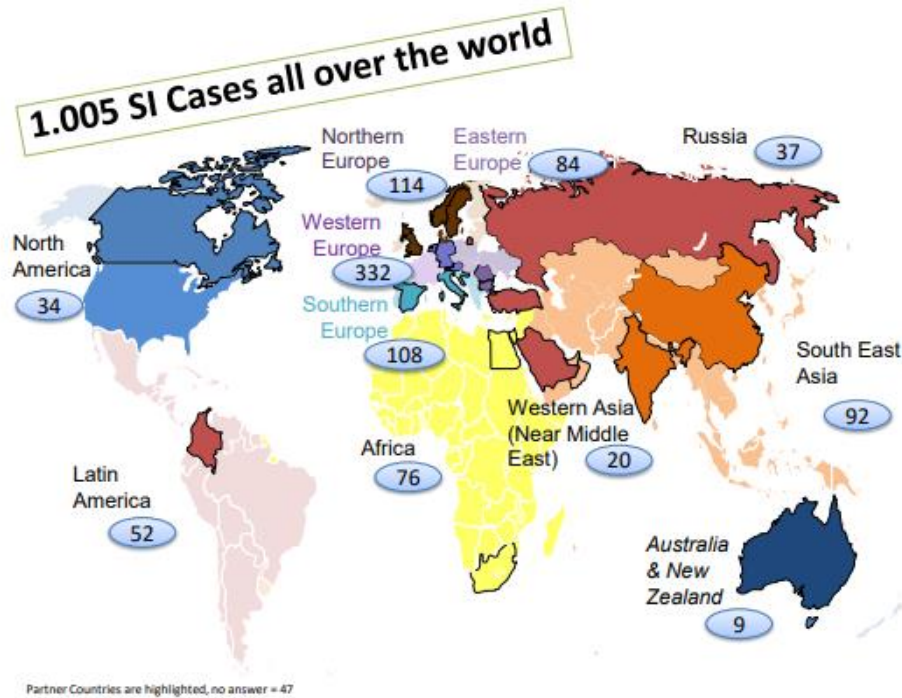
También se acompaña el tema de IS con el papel que tienen las TICD en los procesos de transformación social y de manera puntual en la Innovación Social Digital (IS digital). A partir de este surge la temática de los laboratorios sociales, como lugares donde convergen las TICD con la IS y generan espacios de relacionamiento de actores y sectores sociales, para madurar pequeñas iniciativas o para articular varias de ellas y generar proyectos de IS local o regional. Luego de esto se hablará sobre la mediación digital para resaltar los beneficios de las TIC en los procesos de mediación y reiterar que su uso debe hacer parte de un proceso educativo planeado, pues no se trata de la inclusión de artefactos sino del diseño de una experiencia que permita potenciar las capacidades de producción, aprendizaje y creación.

Para finalizar se presentarán algunos proyectos, presentes en el panorama internacional y local, que involucran las TICD en procesos creativos para la transformación social.

#### Un mapeo global

Howaldt, Kaletka y Schröder (2018), en su artículo ***Social Innovation on the rise – results of the first global mapping*** tratan sobre el proyecto SI-DRIVE (Social Innovation: Driving Force of Social Change), en el que fueron mapeadas 1005 iniciativas de innovación social provenientes de los cinco continentes y que pertenecen a siete ámbitos políticos: educación, empleo, energía, transporte, pobreza, salud y mediambiente. Dicho programa financiado por el *European Union's Seventh Framework Programme for research, technological development and demonstration*, realizó dos mapeos; uno como un primer estado del arte global sobre las innovaciones sociales,

con miras de una ampliación teórica y metodológica; el otro, un análisis a profundidad de 82 casos seleccionados para identificar prototipos y tipología de IS.



**Gráfico 1.** Results of the Global Mapping. Comparative Analysis (Mapping 1), Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions. Recuperado de: <http://si-drive.archiv.zsi.at/wp-content/uploads/2016/07/SI-DRIVE-D1-4-Comparative-Analysis-2016-08-15-final.pdf>

Para los autores, el proyecto demostró que en los últimos años aparecieron nuevas formas de innovación, que estas son impulsadas por actores sociales diversos, redes e individuos intersectoriales y, así mismo, aparecieron también variadas formas de abordar las investigaciones sobre el tema. También afirman que entre los profesionales relacionados, quienes formulan políticas y los investigadores, tienen una comprensión cada vez mayor de la diferencia que existe entre innovación tecnológica e IS.

Pero el mapeo de las iniciativas permitió conocer que no existe una comprensión común de la IS, ni diferenciación entre conceptos como emprendimiento social e innovación tecnológica, y en general no existe integración con una política de IS. Incluso autoridades como la OCDE, el Banco Mundial y las Naciones Unidas no se refieren de manera específica al término en la mayoría de sus publicaciones, excepto en Horizonte 2020.

Aunque la IS es aceptada como un importante fenómeno de desarrollo (p.12) es necesario trascender más allá de la discusión de su pertinencia para lograr sus alcances. Y para esto es necesario establecer un concepto integral de la IS que esclarezca sus formas y se desprenda del término de emprendimiento social – al que los autores señalan de ser una orientación económica limitada y tradicional -. Dicha comprensión debe dejar visibles los sectores sociales involucrados y el ecosistema para la innovación social con el que se dispone.

En el documento también se menciona que Colombia, junto a Alemania, Italia, Suecia, Reino Unido y los Estados Unidos son de los pocos países cuyas políticas incorporaron de manera

formal la Innovación Social. Cabe mencionar que el período de vigencia de este estudio fue de 2014 a 2016, en el cual Colombia estaba cerca de concretar una política pública de IS.

Se relaciona que el factor clave para potenciar la IS es el trabajo colaborativo entre el sector público, privado y los ciudadanos. También lo es el empoderamiento de los beneficiarios, capacitarlos y darles una participación directa.

De esta manera, el empoderamiento, el recurso humano y el desarrollo de conocimiento representan uno de los principales desafíos. Al igual que la gestión y la gobernanza de la innovación, por lo que se hace importante conocer qué estructuras de gobernanza resultan más útiles para impulsar este tipo de procesos.

Las IS tienen una gran capacidad para redirigir el cambio social y empoderar a los ciudadanos puesto que consiguen enlazar una gran variedad de partes interesadas y permiten un crecimiento inteligente, sostenible e integrador" (p. 14). Pero para lograr un cambio sistémico se requiere de la participación de múltiples instituciones, diversos tipos de innovaciones que se complementen, y así abordar la alta complejidad de los problemas estructurales de la sociedad.

Howaldt, Schröder, Kaletka, Rehfeld y Terstriep (2016) en el documento Comparative Analysis (Mapping 1), Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions, señalan que más de la mitad de las iniciativas mapeadas por el proyecto SI Drive reportan que el empoderamiento puede considerarse como el principal elemento de impulso de las IS:

(...) The BEPA report supports this view when emphasizing that social innovations have the function of mobilizing citizens to take an active part in innovation processes and thereby "enhance society's generic innovative capacity (...) According to Moulaert et al. (2005), the thriving forces of many initiatives for social innovation are the dialectics between the satisfaction of human needs, the mobilization of resources for the local social economy and the organizational as well as institutional dynamics of civil society, including empowerment.

Y agregan sobre el mismo tema:

The shortcomings of the private sector and the market "leave a place for the use of other (often pre-existing) social bonds in meeting natural, psychological and cultural needs. This is where social innovation plays an important role in the social economy: social innovation means innovation in social relations as well as new modes of satisfying needs" (Moulaert/Ailenei 2005, p. 2050). (Howaldt et al., 2016).

El objetivo de este informe, Howaldt et al. (2016), es realizar un análisis comparativo del marco teórico existente con el conjunto de datos empíricos recogidos por el proyecto SI-DRIVE (fase empírica 1). Esta investigación recopiló información proveniente de más de 1000 casos de IS alrededor del mundo y es un estudio de tendencias regionales cuyo análisis se centra en los principales desafíos sociales reflejados por diferentes políticas y campos. Para ello emplea información cualitativa y cuantitativa, con una revisión de las teorías de la IS, documentación sobre tendencias regionales y un estado del arte, así como con información producto del mapeo de las iniciativas.

Este enfoque comparativo entre regiones y áreas políticas pretende facilitar el entendimiento de los diferentes roles, cómo se da la difusión y escalamiento, y qué tipo de impacto se genera en los diversos contextos. El análisis se propone identificar: políticas clave de empoderamiento ciudadano, acceso a financiación, modelos de escalamiento, habilidades y formación, emprendimiento social, creación colectiva y difusión.

**El primer informe señala que estos fueron sus propósitos:**

- a) explorar cuestiones clave que son relevantes para el soporte / éxito o detrimento / fracaso de los casos.
- b) comenzar a explorar posibles tendencias e impulsores que darán forma al futuro de la IS en las áreas respectivas.
- c) El trabajo empírico también debe conducir a una tipología clasificada de IS que se basa en las características observadas.

**Y estos sus principales hallazgos:**

1. Las necesidades sociales y los desafíos sociales son el enfoque, el inicio, la motivación, el desencadenante y el impulsor de la IS.
2. Las innovaciones sociales en un sentido de nuevas prácticas aparecen en una variedad de formas, así como nuevos conceptos y dinámicas.
3. La diversidad de actores involucrados y las colaboraciones intersectoriales son la columna vertebral.
4. El empoderamiento y la participación del usuario son un elemento central.
5. La complejidad de los procesos de innovación requiere diferentes modos de gobernanza.
6. Ecosistemas emergentes en frente.
7. Son necesarios diferentes niveles de intervención.
8. El campo de práctica ayuda a combinar innovaciones sociales.
9. Los recursos y las barreras son múltiples.
10. Las condiciones marco –internas, de gestión- y los factores propicios aún deben desarrollarse.
11. Las iniciativas de innovación social son impulsadas por problemas y dependen de las personas.

**Para el desarrollo del proyecto, se establecieron cinco factores clave** que según los autores afectan el potencial de las IS, su alcance e impacto: conceptos y comprensión; necesidades sociales y desafíos; recursos; actores, redes y gobernanza; dinámica de procesos.

**Aportes sobre el concepto y el papel de las políticas públicas**

Godin (2018), en el artículo **From Innovation to X-Innovation to Critical Innovation** explica la historia y evolución del concepto y visibiliza la importancia que tuvo a lo largo del tiempo, así como sus implicaciones a nivel político.

La reflexión crítica del autor ayuda a entender la dificultad de desvincular el concepto de innovación social de la innovación tecnológica y la importancia de generarla. La innovación no tiene por qué estar ligada a la invención de productos y su comercialización a pesar de que en la actualidad sea visto como una verdad general. El autor explica que incluso durante siglos la innovación tuvo un concepto peyorativo y que a sus inicios tenía un significado político: introducir el cambio en el orden político y social.

La innovación como término aparece en la época de la Reforma, en Inglaterra, donde Enrique VIII proclamaba que no la toleraría. Esa connotación negativa perduró hasta finales del siglo XIX, y luego de la revolución francesa dejó de asociarse con algo peligroso y pasó a ser positivo. En el siglo XX los ingenieros, políticos y economistas reivindicaron el término, y explicaron el progreso social a través de él; entonces, la innovación tecnológica se convirtió en un instrumento de política.

Después de la Segunda Guerra Mundial la innovación tecnológica aumentó la literatura investigativa y la promulgó como un hecho de la vida, de tal manera que podía ser atribuida a individuos, empresas, industrias y naciones. Y entonces la innovación empezó a ser vista como la comercialización de invenciones. El crecimiento económico dejó de ser entendido como un proceso industrial que genera productividad y pasó a ser la capacidad para inventar y vender nuevos productos.

Pero esa nueva visión de la innovación fue cuestionada y criticada por su relación casi exclusiva con el mercado y la industria. Hacia 1980 una serie de reclamos trajeron otros conceptos relacionados para hablar de diferentes tipos de innovación.

Godin (2018) llama a estas diferentes tipologías *X-innovation*, a lo que el autor denomina una pluralización semántica de formas de innovación. En la actualidad hay dos características que definen a las X-innovation: el llamado *input side* o proceso, el cual está caracterizado por la inclusión participativa del público en la toma de decisiones desde una etapa temprana del proceso decisivo; la segunda, del lado del *the outcome* o resultado, hay un énfasis en la sociedad, la ética, la moral y el medioambiente.

Para algunos estudiosos el término de innovación social puede ser clasificado dentro de las ideologías de izquierda pues una asociación en el pasado instauró esa significación. Por ejemplo, el autor cita un artículo comunista de 1888 de una versión popular de enciclopedia británica en el que se incluía la siguiente definición “Comunismo es el nombre dado a los esquemas de innovación social que tienen como punto de partida el intento de derrocar la institución de la propiedad privada”. De esta manera se ejemplifica durante el artículo en repetidas ocasiones que tanto las leyes políticas como la literatura y hasta los discursos que marcaron la historia fueron imprimiéndole un significado diferente.

Para terminar Godin menciona que la innovación social resurgió de forma positiva en los últimos 20 años y lo hizo en contraposición de la innovación tecnológica, como una alternativa a lo establecido. El autor cita a Mulgan (2010) para aclarar el significado actual y dice que se trata de nuevas ideas que funcionan para satisfacer necesidades urgentes insatisfechas y mejorar la vida de las personas.

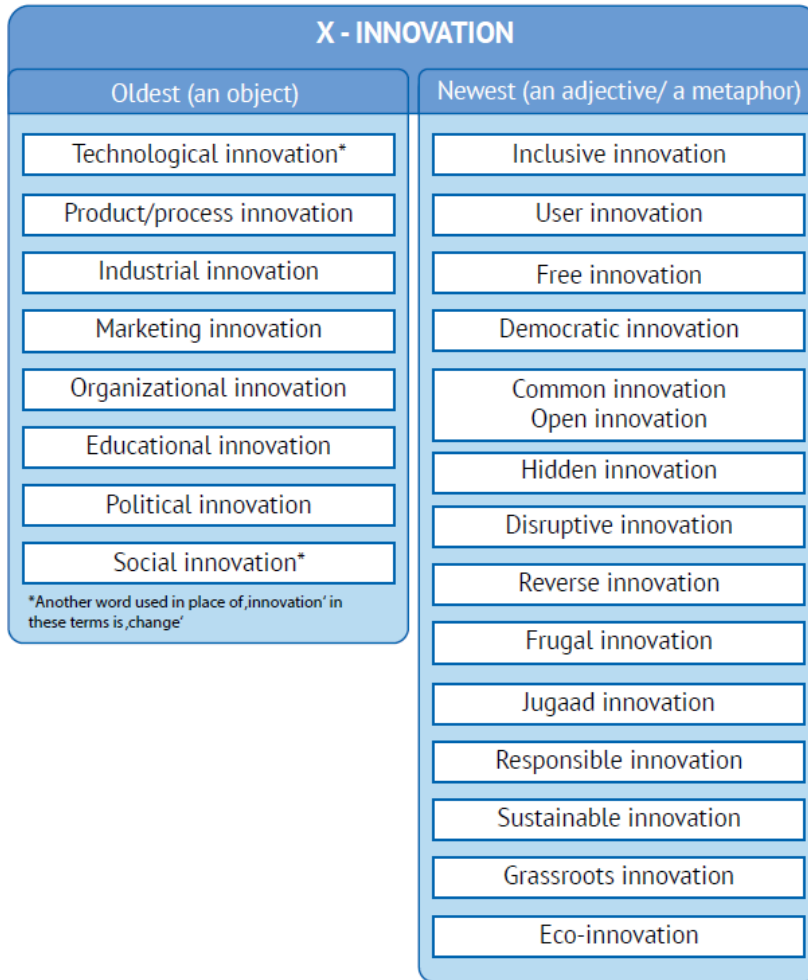


Gráfico 2. X-innovation – Pluralización semántica de tipos o formas de innovación.

Howaldt (2019), en ***Rethinking innovation: social innovation as important part of a new innovation paradigm*** menciona que la innovación social se hizo cada vez más importante para resolver los grandes desafíos sociales, pues la innovación tecnológica encuentra limitaciones o no es suficiente por sí sola. Se necesita comprender la innovación centrada en lo social y apoyarla en la capacidad de la sociedad (p.15).

El documento resalta que, si bien hay un reconocimiento a la importancia de la IS, no existe una clara comprensión de cómo esta conduce a una sociedad sostenible e inclusiva (p.15). Aquí se trata de lo que el autor denomina un nuevo paradigma de innovación.

Se afirma que la influencia de Shumpeter ocasionó que el concepto de innovación se redujera a fines tecnológicos, y, que luego de las afirmaciones de este autor, los escritos sobre innovación social son escasos e insuficientes. Puesto que los estudios de innovación sobre ciencias sociales se centran en las condiciones necesarias y factores de influencia para las innovaciones tecnológicas, así como para explicar las relaciones entre lo tecnológico y social, innovación y sociedad. Así mismo menciona que sí se cuenta con grandes contribuciones al

entendimiento sociológico de la innovación pero que las políticas de innovación contemporáneas y las grandes áreas de investigación en innovación continúan con la idea central de que la innovación se encuentra en la ciencia y tecnología (p.16).

Howaldt, señala la urgencia de un nuevo paradigma de innovación, afirma que las actuales políticas de innovación no alcanzan a abordar los múltiples desafíos de la época. Y que las investigaciones internacionales sobre el tema ya dan indicios de ese cambio, nuevos sectores e industrias realizan cambios en sus modos de producción e innovación hacia esta nueva mirada, a la par que cada vez más se hace evidente que desafíos como el cambio climático y la inclusión social no se van a resolver al emplear las formas tradicionales.

Este nuevo paradigma tiene tres aspectos fundamentales:

1. su orientación hacia los principales desafíos sociales que encuentran expresión práctica en políticas de innovación orientada a la misión.
2. Un mayor reconocimiento de las innovaciones no tecnológicas orientadas a cambiar las prácticas sociales.
3. Procesos de innovación que se abren a la sociedad.

En cuanto al aspecto número uno, “Las políticas orientadas a la misión pueden definirse como políticas públicas sistémicas que se basan en la frontera conocimiento para alcanzar objetivos específicos” (p.17). Sobre el mismo tema se aclara:

Las misiones proporcionan una solución, una oportunidad y un enfoque para abordar los numerosos desafíos que las personas enfrentan en su vida diaria. Ya sea tener aire limpio para respirar en ciudades congestionadas, vivir una vida sana y vida independiente a todas las edades, para tener acceso a las tecnologías digitales que mejoran los servicios públicos, o para tener tratamientos mejores y más baratos contra enfermedades como el cáncer o la obesidad que continúan generando afectación a miles de millones de personas en todo el mundo.

**Hulgård y Ferreira (2019)** señalan cuatro perspectivas diferentes sobre la relación existente entre innovación social y políticas públicas:

**El discurso del voluntariado:** el papel de la acción voluntaria e individual, que cumple con el modelo usado por Shumpeter en el cual la innovación es producto del acto individual por parte de empresarios. Desde este discurso, los responsables políticos asumen que las acciones locales y los líderes asumen un rol fundamental para restaurar el compromiso ciudadano. Las políticas dentro de este enfoque asumen que el cambio debe ocurrir por unidades; una comunidad a la vez, una familia o ciudadano.

Los actores principales dentro de este discurso son líderes comunitarios acompañados de grupos empresariales. “(...) Particularly the social entrepreneurship agenda within social innovation is a powerful symbol of the voluntary act” (p.28)

**El discurso del movimiento social:** el discurso del movimiento social (SMD, Social Movement Discourse) sobre IS está relacionado con el voluntariado comunitario, ya que asume que los agentes de la sociedad civil son claves en el cambio social. Este discurso tiene todavía

un papel importante dentro de los marcos de políticas públicas, pues los movimientos sociales logran generar impactos en la legislación y lograr transformación cultural.

**El nuevo discurso de gestión pública:** se trata de “(...) la innovación social y la innovación del sector público que se producen al incorporar las prácticas del sector privado y la racionalidad del mercado a los sectores público y de la sociedad civil” (p.28).

El sector público con su estructura burocrática, el proceso jerárquico de toma de decisiones, la solución estandarizada, los procesos pesados de auditoría y rendición de cuentas y la falta de recompensas profesionales individuales se consideran un obstáculo para la innovación social

**El nuevo discurso de gobernanza pública:** es la relación entre Estado, mercado y sociedad civil, cuyo fin es asociarse para la innovación social basada en redes. En lugar de apartar al estado para generar IS, se busca reformarlo hacia una gobernanza compartida.

Dicha forma de gobierno puede estar representada de diferentes formas: cocreación y uso de TICD para la integración de los usuarios finales como impulsores de la innovación pública (p.29).

Para los autores, este último tipo de estructura promueve las IS.

### **Ecosistemas de innovación social, sostenibilidad y transformación social**

**Transformative Social Innovation Theory (TRANSIT)** fue un proyecto de investigación ejecutado durante cuatro años, 2014-2017, coordinado por la Universidad DRIFT (Erasmus University Rotterdam, the Netherlands), desarrollado por doce institutos de investigación de Europa y América Latina y en el que se involucró a 27 países. Su objetivo fue el desarrollo de una teoría de innovación social transformadora basada en el aprendizaje empírico de casos.

El estudio incluyó 20 casos de redes de innovación social translocal y más de 100 iniciativas de IS relacionadas. Hicieron parte de la investigación iniciativas de economía solidaria, economía compartida, movimientos cooperativos, ecológicos, espacios de creación e iniciativas de *transition town*.

Haxeltine et al. (2017) publicaron la experiencia y resultados del proyecto en el artículo *Towards a TSI theory: a relational framework and 12 propositions*.

Las preguntas de investigación de este estudio fueron: ¿cómo los procesos de Innovación Social transformadora conducen al cambio transformador?, ¿Cómo están empoderadas las redes de IS, las iniciativas y los ciudadanos en estos procesos? Para dar respuesta a las anteriores preguntas se presenta una construcción teórica y metodológica, un marco relacional para TSI y proporciona los conceptos que considera claves así como un conjunto de proposiciones teóricas TSI que pretende explicar las relaciones entre los subprocesos, y que se basa en el estudio empírico realizado.

El proyecto identificó cuatro grupos de relaciones de IS transformadora: a) **las relaciones dentro de las iniciativas de la IS**, el empoderamiento de las personas involucradas; b) **relaciones en la formación de redes**, construcción de alianzas, conectividad translocal, formación discursiva ; c) **procesos de institucionalización**, encontrar una sede, adquirir

estrategias de cambio organizacional, transposición de lógicas; d) **relaciones con el contexto sociomaterial**, la historia es importante en los procesos de TSI.

Cada grupo a su vez tiene tres proposiciones teóricas, para un total de doce que fueron identificadas o elaboradas, sobre las relaciones entre los procesos de TSI.

### **Grupo A**

**Proposición 1:** las IS brindan espacios en los que pueden promoverse valores nuevos o alternativos, que se alinean con los nuevos conocimientos y prácticas aprendidas. En medio de un proceso de experimentación reflexiva que apoya las motivaciones y los movimientos conducentes al éxito colectivo. Navegar las tensiones internas es un desafío clave para la transformación.

**Proposición 2:** manifestar nuevas o alternativas relaciones interpersonales es una manera en la que los actores sociales involucrados pueden tener condiciones adecuadas para desafiar, alterar, o reemplazar las instituciones dominantes.

**Proposición 3:** las personas tienen la capacidad de persistir hacia lograr el cambio, en la medida en que se satisfagan necesidades como relación, autonomía, competencia. Al tiempo que puedan experimentar también un mayor sentimiento de impacto, significado y resiliencia.

### **Grupo B**

**Proposición 4:** los impactos transformadores de las iniciativas de IS dependen de las tensiones cambiantes que se generen y la estabilidad de los campos de acción en los que se operen.

**Proposición 5:** las redes transnacionales potencian de manera crucial las iniciativas locales de IS.

**Proposición 6:** la formación del discurso y su difusión a través de los medios de comunicación potencia el alcance de la formación de la red.

### **Grupo C**

**Proposición 7:** las iniciativas de IS deben contar con una sede para acceder así a recursos importantes. Esto representa un equilibrio contra el deseo de independencia hacia las instituciones dominantes.

**Proposición 8:** las iniciativas de SI emplean una amplia gama de estrategias para conseguir un cambio por parte de las instituciones. Deben adaptar proactivamente estas estrategias en relación con las circunstancias cambiantes, mientras navegan las disputas con las instituciones dominantes y sostienen su visión original.

**Proposición 9:** una forma de involucrarse “con las instituciones dominantes es reconocer las lógicas institucionales más amplias en las que esas instituciones están integradas; lo hacen “viajando” a través de diferentes lógicas institucionales y reinventando, recombinaando y transponiendo elementos específicos” (p.16).

### **Grupo D**

**Proposición 10:** tanto el surgimiento de las iniciativas de IS como las ambiciones transformadoras que tengan dependerán del desarrollo histórico del contexto sociomaterial en que habitan.

**Proposición 11:** las iniciativas de IS solo consiguen ser innovadoras en un contexto sociomaterial en evolución.

**Proposición 12:** la diversidad es un elemento integral en los procesos de IST, que refleja la diversidad histórica de los actores involucrados que luchan por diversas formas institucionales que se ajustan a sus valores, circunstancias actuales y visiones de futuro.

Según los autores, entre los principales logros de esta investigación se resalta que se logró demostrar que un enfoque de rango medio combinado con un marco relacional de las realidades de la IS –señaladas de esta manera por los autores- y su compromiso para el desarrollo de una teoría de procesos, proporciona una metodología para el desarrollo de una nueva teoría de IS (p.19). Así mismo, señalan que se demostró la aplicación de un marco relacional para la IST y se logró argumentar que es un enfoque teórico adecuado para la teorización de procesos de IST.

También se resalta que la investigación incorporó la dinámica institucional, en el marco relacional integral de IST, como lo consideran autores como Cajaiba-Santana (2014).

### **TICD para la transformación social**

El uso de las tecnologías digitales para abordar las problemáticas sociales es un ejercicio que, gracias a los avances tecnológicos, y a la apropiación social de las tecnologías, va en crecimiento. Este tipo de prácticas son conocidas como innovación social digital (DSI, por sus siglas en inglés) y su objetivo es el empoderamiento de los ciudadanos para el aprovechamiento social de la tecnología en diversas áreas como la gestión de los recursos humanos y las comunicaciones dentro de las organizaciones, como el medio ambiente y la democracia:

(...) These initiatives use a broad range of established and emerging technologies - including collaborative platforms, open data, citizen sensing, digital fabrication, open hardware, blockchain, machine learning, and augmented and virtual reality - to empower citizens to collaborate and deliver social impact. They have the potential to transform the way our public services operate, revitalise civic life and allow citizens to become direct participants in tackling social challenges. (Digital Social Innovation, párr. 2)

DSI4EU es un proyecto de IS digital cuya última fase finalizó en junio de 2019, y que estuvo liderado por un consorcio de siete organizaciones: Nesta (Reino Unido), Waag (Países Bajos), Betterplace Lab (Alemania), Fab Lab Barcelona (España), WeMake (Italia), Barcelona Activa (España) y el ePaństwo Foundation (Polonia). Su objetivo era la creación de una plataforma, digitalsocial.edu, como espacio de exhibición para proyectos de IS Digital, donde los miembros pudiesen explorar la comunidad, generar alianzas de investigación, encontrar oportunidades de financiación y apoyo; así como cualquier usuario pudiera conocer la base de datos en detalle sobre los casos de estudio de las mismas iniciativas de IS digital vinculadas.

Las organizaciones a cargo del proyecto también realizaron *clusters* de IS digital, seis grupos temáticos para ayudar a las iniciativas en la creación de redes, también intervinieron con los responsables políticos para generar un apoyo comprometido con la IS digital. A continuación las

áreas y sus responsables: Habilidades y aprendizaje, Fab Lab Barcelona; Salud y cuidado, WeMake; Alimentación, Medio Ambiente y Cambio Climático, Waag Society; Democracia Digital, ePañstwo Foundation; Migración e integración, Betterplace lab; Ciudades y Desarrollo Urbano, Barcelona Activa.

Según los autores del proyecto, a pesar de la variedad de experiencias inspiradoras pocas generaron un impacto social positivo, el análisis que ellos realizan de estas razones se encuentra en la publicación: *What next for digital social innovation? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges* (2017).

Gómez, Caro, Almeida, Encizo y Arizar (2019) en el artículo Social and digital innovations: Creative interactions Responding to the multilevel Challenges of employment, tratan sobre los desafíos sociales a los que el mundo va a enfrentarse en el mediano plazo y de cómo se puede hacer frente a estos a través de las innovaciones sociales digitales.

La Cuarta Revolución Industrial trae consigo un panorama donde prima el desarrollo y uso de tecnologías como la robótica, la inteligencia artificial, Internet de las cosas, entre otros. Y ese conjunto de soluciones complejas, digitales y biológicas que se construyen hoy sobre las bases de las tecnologías de la Tercera Revolución Industrial, y que buscan entre otras cosas la automatización de los procesos productivos, puede afectar el mercado laboral (p. 38).

El artículo señala que el Foro Económico Mundial en un estudio de 2016 señaló que varios de los efectos de los impulsores tecnológicos ya tenían repercusión en la fuerza de trabajo. La economía colaborativa promovió la informalización de empleos; la robótica y la inteligencia artificial comenzarán a suplir actividades no solo con tareas serviles, gracias a los avances en aprendizaje profundo los robots podrán realizar labores que antes se consideraban de exclusividad humana; los sistemas autónomos de transporte generarán un gran número de puestos cedidos a la automatización, lo que ocasionará desempleos.

Lo anterior supone que se generarán grandes flujos migratorios y económicos y por ende se creará la necesidad de integrar estos nuevos grupos. Además, la deslocalización de la producción y el aumento del trabajo remoto también suponen ajustes significativos. Este cambio de paradigma laboral plantea algunos desafíos como:

1. Muchos grupos de migrantes humanitarios no podrán integrarse de forma pronta a la economía del país de destino.
2. Los migrantes económicos buscan motivaciones y oportunidades que no tienen en sus países de origen. La implementación de las nuevas tecnologías en los sectores económicos generará un cambio crítico en las personas poco calificadas que migren.
3. Las personas muy calificadas tendrán un acceso creciente a los mercados emergentes gracias a las TICD. Pero esto supondría una desventaja considerable con los otros grupos poblacionales. Y esto puede llevar a que los países que no logren generar un equilibrio se vean afectados en términos económicos y sociales.

Los autores señalan que de manera precisa donde la digitalización converge con la IS y con los desafíos sobre la empleabilidad, es donde podría ser posible abordar los principales desafíos sociales de los próximos años:

Digitalization and employment cut across different Sustainable Development Goals as transversal themes in UN's 2030 Agenda. Digital solutions together with social innovations, especially those oriented towards employment, will be able to promote job creation, regional development and competitiveness – actions against exclusion, poverty, inequality and resource scarcity (p. 39).

Uno de los enfoques sociales del empleo podría estar ubicado en el objetivo número 4 de los ODS Educación de calidad, para promover la igualdad de acceso para hombres y mujeres para acceder a educación accesible y de calidad que permita encontrar empleo o emprender. De la misma forma en el número 5, Igualdad de género, y en el número 10 Reducción de la inequidad.

La IS y las soluciones digitales permitirán encontrar complementariedades y sinergias entre programas e iniciativas, en niveles políticos como de liderazgo, y generar sistemas inclusivos y sostenibles (p.40) desde lo local a lo sistémico;

Para crear dichas interacciones creativas que darán respuesta a los grandes desafíos es necesario comenzar un proceso reflexivo sobre el tipo de sociedad al que se quiere llegar, generar bucles de retroalimentación, crear confianza y profundo conocimiento de las necesidades multinivel de las partes interesadas para llegar a consensos comunes (p.40).

### **Laboratorios para la IS**

Wascher, Kaletka y Schultze (2019) en el documento *Social Innovation Labs, a seedbed for Social Innovation*, hablan sobre la importancia de los laboratorios de innovación (SI lab) para el desarrollo sistemático de prácticas sociales. Según los autores estos laboratorios pueden tener diferentes formas de organización tales como centros de emprendimiento social, laboratorios de políticas públicas, laboratorios de impacto, laboratorios de aprendizaje colectivo, entre otros, cuyo fin es diseñar iniciativas innovadoras con un componente social. Por supuesto también existen muchas otras organizaciones que cumplen con los criterios de un *SI lab* sin llamarse a sí mismas como tal.

Estos son espacios que permiten el encuentro de diferentes actores interesados, contar con un espacio físico o proceso en el que se apoye la colaboración para desarrollar nuevos proyectos, colaboraciones, etc.

Estos *labs* ofrecen un espacio dedicado a este tipo de trabajo, así como una metodología para optimizar los procesos en los que surgen las iniciativas de IS. Su objetivo es la resolución de desafíos sociales complejos para los cuales se requiere de la participación de actores diversos.

Los *SI lab* en general poseen estas cinco características:

1. Proporcionan un espacio institucionalizado para la experimentación (estructura y recursos).
2. Facilitan los procesos de innovación a través de métodos como la co-creación, inteligencia colectiva, diseño de pensamiento.

3. Trabaja los desafíos y demandas sociales enmarcados en preguntas específicas a resolver.
4. Compromete diferentes sectores sociales y equipos multisectoriales.
5. Prototipan iniciativas con alto potencial de innovación.

Al tomar en cuenta las etapas de IS, los laboratorios resultan útiles para la etapa de ideación y prototipado/testeo, en lugar de difusión y cambio sistémico. Los laboratorios pueden desarrollarse a escala mundial, regional, barrial, local. Algunos tienen como temática la IS en general, otros tienen un enfoque temático.

**Laboratorios de emprendimiento social:** permiten tener un espacio compartido a aquellas iniciativas que trabajan en los límites de la sociedad civil y los negocios y necesitan apoyo a través de consultorías. Algunos laboratorios de este tipo combinan modelos de incubadora y aceleración; permiten un espacio de trabajo conjunto, *coworking*, y redes para el emprendimiento.

**Laboratorios de innovación social en instituciones de educación superior:** apoyan a estudiantes e investigadores en el desarrollo de proyectos cuyos objetivos están relacionados con la IS. También se desarrollan programas que permiten cooperar e involucrar a todas las partes interesadas.

De manera inter y transdisciplinar este tipo de laboratorios enfatizan en desarrollar iniciativas innovadoras con componentes sociales.

**Laboratorios para la sociedad civil y la innovación ciudadana:** reúnen actores en un barrio o distrito de la ciudad para crear soluciones de manera colaborativa. Convocan a una gran cantidad de actores de la sociedad civil y ciudadanos; a menudo requieren de un fuerte compromiso ciudadano.

**Laboratorios para la política e innovación del sector público:** suelen hacer parte de unidades organizativas de las administraciones públicas para mejorar la cooperación interdepartamental, así como la participación con otros actores. Las temáticas de los llamados *Govlabs* se refieren a la inclusión de prácticas novedosas dentro de la institución.

Los *SI lab* con los que se cuenta hoy en el mundo poseen combinaciones de enfoques, no asumen de manera estricta las tipologías descritas. Lo que representa un beneficio:

Si programas de incubación de emprendimiento social se combinan con procesos de innovación del sector público más un entorno vívido para que trabajen las organizaciones de la sociedad civil, puede florecer todo un ecosistema para la innovación social, a nivel de la ciudad (Wascher, Kaletka y Schultze, 2019, p.137).

El artículo señala lo que denomina señales aprendidas desde una perspectiva global, gracias a su experiencia con el proyecto *KoSI-lab*, indica los factores de éxito y los principales obstáculos. Para ello hacen la siguiente clasificación: laboratorios como organización, laboratorios como proceso

**Laboratorios como organización:** se incluyen aquí todas las características estructurales de la organización como identidad, cultura y misión, así como su integración con otras instituciones.

Todos los tipos de laboratorios buscan desarrollar nuevas formas de trabajo, en la cooperación y colaboración entre organizaciones, en la orientación al problema, o en la aplicación de métodos orientados al diseño. Es posible que haya inconvenientes a la hora de realizar estos cambios de manera permanente, dependerá del contexto institucional, puesto que financiadores o promotores podrían no estar de acuerdo.

**Laboratorio como proceso:** se incluyen los aspectos que hacen parte del proceso del laboratorio como la forma en que los temas y proyectos son seleccionados, qué métodos se aplican, cómo se debe lograr la cooperación intersectorial. El propósito es generar procesos diseñados de manera sistemática que permitan la organización de la colaboración de las partes involucradas. Es necesario tener en cuenta que las ideas y métodos desarrollados pueden presentar oposición y limitaciones.

Es importante tener en cuenta que al tratarse de desafíos sociales estos están relacionados con aspectos políticos y al momento de recibir financiación ya sea por el sector público o privado hay riesgos de que aparezcan sesgos políticos. También es de cuidado velar por la facilitación del proceso de los participantes, con respecto a las diferentes valores y lógicas institucionales.

**Laboratorio como espacio:** se refiere a su ubicación. Estos deben permitir el pensamiento creativo, el aprendizaje, el hacer. Un espacio bien equipado permitirá a traer interesados en realizar proyectos innovadores, aunque no todos los laboratorios consideran el espacio físico como parte de su sistema de innovación es importante contar con un lugar inspirador puesto contribuye a la efectividad de los procesos. También es importante la infraestructura circundante, pues permite apoyar y hacer frecuentes las interacciones entre los miembros.

**Laboratorio como parte de un ecosistema y de diferentes redes:** tiene que ver con las actividades que se realizan para generar aprendizaje interno organizacional; difusión de aprendizajes, compartir conocimientos y métodos con terceros. También se encuentran las actividades educativas como por ejemplo aquellas para aprender sobre liderazgo, pensamiento de diseño, aceleración de emprendimientos.

### **Medios, arte e innovación**

Villar (2013) en *Procesos artísticos en laboratorios: ¿los medialabs un nuevo espacio para la educación artística?*, presenta una investigación en la que se estudia y reflexiona sobre los alcances y significación de los laboratorios arte-ciencia e iniciativas similares, como proyectos culturales que a través de una estructura organizativa social realizan prácticas interdisciplinarias colaborativas (p.7).

El autor menciona que estos espacios se caracterizan por poseer una estructura social de interacción en varios planos, invierten el canon piramidal en uno horizontal de experimentación compartida. Y porque se trata de espacios donde convergen diferentes actores para realizar producciones híbridas con nuevos medios o con recursos tecno-científicos.

Se parte de la idea de que el arte en los procesos de enseñanza encuentra complicaciones para su inserción dentro de los tradicionales programas de estudio puesto que es sometido a prácticas con parámetros contradictorios a su esencia. Y que por ende existe la necesidad de investigar y repensarse las formas de enseñar el arte en la actualidad.

La educación artística de tradición anglo-europea, la que tuvo una mayor difusión, tiene una perspectiva del talento individual; por ende, en la literatura escrita sobre qué entender por arte se privilegia la relación obra-artista (p.4). Contrario a las prácticas artistas que realizan los laboratorios que emplean las TICD y que reconocemos como *medialabs*.

El enfoque de la investigación es la reflexión sobre:

(...) los patrones de cooperación transversales e interdisciplinarias y de las acciones que producen arte en estos laboratorios que utilizan de manera profusa nuevas tecnologías de la información y la comunicación, considerados como un posible modelo de educación artística emergente. Ambas instancias viables como fenómenos de interacción contextual, de red de colaboración en la cual participan varias áreas cognitivas (p.4).

Sumado a lo anterior también se cuestiona si ese conjunto de prácticas innovadoras que privilegian el uso de las TICD, las redes cooperativas e interdisciplinarias, resultan beneficiosas para las prácticas de educación artística contemporánea.

En cuanto al panorama teórico involucrado, Villar menciona que es prolífero pero difuso, puesto que está caracterizados por tres aspectos: que en general se sobrevalora el uso de las TICD, o se menosprecian en lo absoluto; en algunas teorías se asume y se muestra abiertamente una postura activista cognitiva-ideológica y otras teorías la ocultan; algunos laboratorios y analistas críticos no generan una diferenciación entre sus objetivos comerciales, de activismo político o de prácticas experimentales participativas.

El valor de estos laboratorios interdisciplinarios artísticos podría estar “en el desarrollo de un trabajo asociativo transversal en entornos reales y de reunión de varias áreas cognitivas” (p.6) el cual permitiría alcanzar “el afán artístico de inteligencia y representación simbólica y afectividad cooperativa” (p.6) por tanto su utilitarismo y el tipo de TICD que empleen pasan a un último plano.

El arte que utiliza los nuevos medios de comunicación digitales es de manera probable catalogado de manera errónea como un nuevo tipo de arte. Puesto que para definir las tipologías artísticas se debería tener en cuenta sus objetivos más que los medios que emplea. La confusión de terminología es consecuencia del empleo de conceptos propios de otras áreas como los medios de comunicación, la economía y la política que de forma funcional no encajan (p.13).

Para el autor los laboratorios experimentales arte-ciencia son espacios no formales que se autodefinen en la práctica experimental “(...) *intersección arte, ciencia, tecnología, cultura global, educación, diseño y sociedad*” (p.8). A pesar de que existen varios modelos de desarrollo, el autor señala algunos tópicos comunes:

1. Tienen una estructura que pretende explorar la cooperación y la transdisciplinariedad.
2. Sus fines pueden ser esteticistas, competitivos, individualistas, funcionales, lúdicos o estar orientados a los negocios.

La investigación presenta un análisis a través de un estudio comparativo de datos empíricos, provenientes del ámbito cultural y la producción artística y realiza un examen sobre diferentes experiencias con estructura de laboratorio arte-ciencia. Y de forma específica, examina el proceso y prácticas colaborativas del Centro Medialab-Prado de Madrid.

## **La Mediación digital**

Desde una mirada organizacional, Llano (2017), en *La comunicación digital en las organizaciones de la mediación comunicativa a la interacción social mediada*, comenta que en los estudios sobre la comunicación digital la mediación se observa de tres maneras: “como una tecnología capaz de producir transformaciones en la organización y en el trabajo; como un recurso que desencadena nuevos problemas comunicativos; como un asunto instrumental, técnico y de gestión” (p.194)

El objetivo de esta investigación está relacionado con establecer si la comunicación que emplean las grandes agencias colombianas trasciende el uso técnico o instrumental de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) o son entendidos como medios que potencian la interacción y la capacidad de generar efectos colectivos.

En cuanto a las formas de estudio de la comunicación mediada por TIC, Llano sustenta que el análisis está en proceso de maduración; los argumentos sobre la insuficiencia de la comunicación mediada pasaron a evidenciar cualidades diferenciales y complementarias, así como las teorías de selección y uso de medios reconocieron la importancia de los factores sociales en el uso de los medios o artefactos.

El autor también menciona que a los medios digitales se les suele tratar como un todo y que es de importancia realizar distinciones y categorías de las diferentes herramientas para una mayor comprensión de cada una de las formas comunicativas.

Por otra parte, Avogadro y Quiroga (2015), en *La mediación tecnológica y las TIC: fenómenos y objetos técnicos*, mencionan que la escuela fue elegida por los estados modernos para incorporar las TIC, ya que es en ella donde se construye y se disemina el conocimiento. Además, la educación mediada por TIC generó un cambio de paradigma.

Los medios de comunicación como mediadores de los procesos educativos permiten romper con la linealidad del relato y poder contar este a través de una diversidad de opciones, videos, foros, infografías, los *blogs* personales con testimonios:

Un relato multidireccional y transmedial que nos hace repensar en los educandos. Una nueva educación para personas que captan la realidad y se relacionan de una manera diferente en la sociedad (Avogadro, 2012). Un entramado social que nos habla a través de múltiples discursos y nos va exigiendo que aprendamos a expresarnos de determinadas formas (Prieto Castillo, 2011: 97). (p.8).

Las TIC son un instrumento ideológico y social, que de manera progresiva crea nuevos entornos, y no basta usar los medios o saber hacerlo, sino que es importante tener un conocimiento a profundidad que permita aprovechar al máximo sus capacidades, sus ventajas frente a las tradicionales formas de adquisición de información y generación de conocimiento.

## **Experiencias en Colombia y América Latina**

Bernal y Cecchini (2018) en *Social Innovation in Latin America and the Caribbean* sostienen que esta es una región donde la sociedad civil crea de manera prolífera IS a nivel local. Este éxito depende de dos factores muy importantes y tal vez el segundo es una consecuencia del

otro; se trata de uno de los territorios con mayor desigualdad en el planeta donde no hay un estado genuino de bienestar y al mismo tiempo ha sido una región donde la sociedad civil y las comunidades locales demuestran ser muy creativas para brindar solución a problemáticas relacionadas de manera particular con la pobreza.

Algunas lecciones significativas que surgen del análisis de las iniciativas de esta región son: las comunidades locales tienen un papel activo en la toma de decisiones; las soluciones se construyen junto con la comunidad, incluso en los casos en los que se adopta a modo de réplica un modelo ya diseñado.

Ejemplos de participación activa y sostenible de las comunidades

El **proyecto de micro finanzas Fortalecimiento de las finanzas populares de Azuay y Cañar del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)**, que tiene lugar desde el 2004 en varias provincias de Ecuador, es un ejemplo de compromiso. Pues es la misma comunidad quién se encarga de la gestión de las instituciones micro financieras.

Así como el **proyecto Lèt Agogo (Mucha leche)** en Haití, micro productores locales de leche se organizaron junto con la ayuda de la ONG Veterimed para el procesamiento y venta de productos lácteos lo que permitió contribuir a la superación de pobreza.

En medio de la crisis económica en Argentina en el año 2000 surgió el **proyecto Abuelas cuentacuentos**, en la provincia Chaco, como método para aumentar los niveles de lectura que habían descendido. Así, un grupo de adultos mayores voluntarios, con la ayuda de profesionales en pedagogía, leían cuentos a los niños con el fin de cubrir el déficit afectivo y cultural de estos. Este proyecto obtuvo reconocimiento en 2009 con el quinto lugar en el concurso Experiencias en Innovación Social, desarrollado por la CEPAL y la Fundación Kellogg.

El **proyecto Hospedaje estudiantil en familia** fue una experiencia, también premiada por el anterior concurso en 2009 con el segundo lugar, que permitió a niños indígenas provenientes de zonas rurales apartadas vivir de forma temporal con otras familias para poder así asistir a la escuela. Esta experiencia se inspiró en una costumbre ancestral Aymará, que se trata de enviar a los hijos a la casa de otros para que puedan acceder a la escuela y a cambio se establece una relación feudal en la que el niño debe pagar con trabajo. La Fundación pueblo logró establecer mecanismos para que las familias de acogida recibiesen un pago y se eliminara el componente de trabajo infantil.

Las autoras mencionan que el financiamiento externo es ser clave en la región, bajo la cláusula de que quienes invierten no tengan pretensiones de encontrar resultados a corto plazo y entiendan que las innovaciones tienen un ciclo propio, “que en la región es de al menos cinco años” (p.129).

Los programas públicos han aprovechado la ventaja de que el desarrollo de actividades para la generación de ingresos muestra evidencia de ser menos difícil que la generación de ingreso formal, por tanto, fomenta el desarrollo de micro y pequeñas empresas en búsqueda de reducción del índice de pobreza. En este punto se destaca la importancia de las prácticas asociativas que demuestran tener más éxito y deben fomentarse relacionadas con la compra de insumos, lo que reduce precios en aspectos como la compra de materias prima y maquinarias (p.129).

En cuanto a la pregunta de por qué no se generan la mayoría de innovaciones por parte del sector público, las autoras mencionan que las principales dificultades que se presentan en la región son: que la IS requiere de un proceso de prueba y error que los gobiernos se ven limitados a asumir por el riesgo de falla, puesto que esto podría acarrear altos costos políticos, así como problemas judiciales; el período de desarrollo y consolidación de las IS es superior al tiempo de gobierno y en estas regiones cada cambio de gobierno supone una política pública diferente.

Otro aspecto para tener en cuenta es que los pilotos deberían realizarse a pequeña escala, no con grandes poblaciones al menos en los inicios. Tener un impacto en grupos poblacionales grandes es muy difícil, así como generar replicas; pocos gobiernos evalúan los pilotos para hacer de ellos políticas públicas a nivel nacional. La academia, las organizaciones internacionales y las agencias de desarrollo juegan un papel muy importante para ayudar a suplir estas necesidades.

### 3.2 Marco contextual

Bekier (2018) en su artículo *Colombia: overcoming a conflictive past through community based social innovation*, menciona que este país tiene una importante historia de transformación que redujo las tasas de homicidio y pobreza de una manera drástica durante los últimos 15 años. Y que gran parte de ese proceso está relacionado con las innovaciones sociales y el apoyo gubernamental que se les otorgó.

Durante varios años la reducción de la pobreza extrema fue una prioridad para el Gobierno y esto llevó a la creación del Departamento de Prosperidad Social (DPS), el cual, a pesar de no tratarse de un ministerio, contó con presupuesto equiparable al igual que con un asiento en el Concejo de Ministros (p.136). Como parte del DPS se creó también un área a la que se denominó Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), y esta coordinó programas como Red Unidos, que fue una red nacional de líderes locales encargada de monitorear más de 1.5 millones de familias para proporcionar tanto servicios sociales como subsidios, con un enfoque de pobreza multidimensional.

Como parte de la ANSPE, el Centro para la Innovación Social (CIS) jugó también un papel importante en la promoción de actividades para visibilizar las prácticas innovadoras provenientes de las comunidades locales, varias de las cuales tuvieron influencia en la construcción de políticas públicas.

Bekier (2018) resalta el papel que tuvieron iniciativas como *Agrosolidaridad*, una red nacional de familias agricultoras rurales, que buscaban influir en políticas públicas para mejoraran las condiciones de práctica y sostenibilidad de la agricultura:

Lo hacen confiando en una estructura descentralizada con principios de autogestión y sostenibilidad que integran la participación directa de las familias campesinas en un modelo de agregación multinivel (...) Esto les permite combinar economías cooperativas y circulares con actividades de promoción y movilización ciudadana hacia problemas estructurales como las desigualdades en la propiedad de la tierra. (p.138).

También señala que en Colombia hay muchos territorios ubicados en áreas rurales que presentan altos niveles de pobreza, cuyas comunidades aprendieron a resolver varias de sus problemáticas de manera colectiva y por su propia cuenta, debido a que están acostumbrados a la ausencia o débil presencia del Estado. Y dicho panorama ha permitido que varias de las innovaciones de origen comunitario estén orientadas a la resolución de problemas relacionados con pobreza extrema o al acceso de necesidades básicas.

Otro factor que tuvo influencia en la creación de IS fue y es el conflicto armado. De las experiencias o iniciativas que surgieron dentro de ese contexto un buen ejemplo es *Círculos de aprendizaje de la Escuela Nueva*, caso que abordó el tema de la inserción escolar de los niños

desplazados. Allí se emplearon infraestructuras comunitarias para reunir padres, líderes sociales y escuelas formales para permitirles a los estudiantes tener una escuela de transición antes de su paso a las de la vida pública.

En la actualidad existe una preocupación por la sostenibilidad de los avances y logros alcanzados en materia de IS. Pues no solo aumentaron los niveles de pobreza y pobreza extrema en el país, sino que hubo recortes presupuestales a las instituciones que en su momento apoyaron el proceso de crecimiento. La ANSPE y el CIS desaparecieron, se fusionaron con el DPS y así se perdieron las líneas de trabajo que se habían trazado en materia de IS.

Los cambios de gobierno suponen rupturas estructurales que afectan estos procesos y este parece ser uno de los principales problemas que se tienen en Colombia, así como en otros países de América Latina como lo mencionan Bernal y Cecchini (2018). Al tener en cuenta la curva de maduración que requieren las IS, que es de unos cinco años, es casi imposible avanzar y prosperar en el tema si no se tienen unos lineamientos claros que perduren en el tiempo.

En estos momentos el concepto de IS, a través de las políticas públicas del gobierno, no es el mismo que en el Gobierno anterior. Ahora se tiene una visión de la innovación más orientada hacia el emprendimiento, el desarrollo tecnológico y el panorama de la innovación social se aprecia diferente. Lo que para algunos autores como Bekier (2018) representa un paso atrás.

Con respecto a ese retroceso, SIX (2019) menciona que trabajó con el gobierno colombiano a través de la ANSPE en 2013, pero que ese apoyo a la IS no se sostuvo debido al cambio político. "(...) aunque hay un pequeño equipo de innovación, el Equipo de Innovación Pública (EiP), dentro del Departamento de Planificación Nacional de Colombia (DNP), que se enfoca en la innovación pública" (p.3).

En *The global state of Social Innovation*, SIX (2019) menciona que de los aspectos positivos a resaltar sobre el estado de la IS en Colombia está el trabajo realizado por el proyecto LASIN, financiado por la Unión Europea y liderado por la Universidad de Glasgow Calendonian, pues permitió alentar y conectar a las universidades con interés en el tema. También menciona que las organizaciones *Somos Más* y *Escuela Nueva* lideran el compromiso con la IS. También resalta que el interés de las empresas y de las entidades filantrópicas es muy limitado comparado con el resto de países.

### **Innovación Social en Colombia**

En Colombia desde el año 2006 la innovación social tomó un papel importante dentro del discurso tanto de entidades públicas como privadas; el concepto de la misma manera aparece junto a otros como emprendimiento social, negocios inclusivos (Tovar, López y Betancurt, 2018) y sostenibilidad, los cuales se enuncian en la creación de programas y proyectos que buscan promover el empoderamiento comunitario y social para el desarrollo y la transformación del país. Su inclusión dentro del Plan de Desarrollo se dio por primera vez en el documento correspondiente al segundo período de gobierno de Álvaro Uribe, 2010-2014.

Las autoras Villa y Melo (2017), que en 2015 publicaron una investigación solicitada por el BID quien quería analizar la posibilidad de invertir en el país en temas de IS, mencionan que el concepto de IS fue comprendido de diferentes maneras durante los diferentes períodos de gobierno; con Uribe estuvo comprendida en la línea de cooperación internacional y la atracción

de inversión extranjera; Santos, en la línea de Superación de Pobreza Extrema, como una estrategia de política social y de forma posterior se enfatizó hacia las TIC y el emprendimiento social (p.42).

Según el informe Tendencias de Innovación Social 2018, el 70% de las organizaciones de IS están concentradas en la capital; según el Índice Departamental de Innovación en Colombia, Bogotá lidera la Innovación en el país, seguido del departamento de Antioquia (p.5).

En septiembre de 2018, el Laboratorio de Innovación de la Universidad Nacional de Colombia (U.N.), ViveLab Bogotá, recibió un premio internacional otorgado por el BID, gracias a una metodología diseñada para facilitar la participación de los ciudadanos y su inclusión como eje central en los procesos de innovación. En diciembre de 2019 ganó también un premio de innovación social en salud, entregado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y con relación a su trabajo realizado en la zona rural de Sumapaz.

Por otro lado, el grupo Bolívar tuvo en 2019 su primera versión del Premio Social Skin Bolívar-Davivienda, iniciativa que busca galardonar a los mejores proyectos de innovación social desarrollados por jóvenes universitarios. Allí se incentivó el trabajo realizado por jóvenes de 24 departamentos, que permitió hacer visible el interés de la sociedad actual de apostar a la creatividad para resolver problemáticas sociales y mejorar la calidad de vida. Destacándose la ciudad de Bogotá, pues la institución con más proyectos presentados fue la Universidad Nacional.

En la capital los temas de IS se centran por lo general en emprendimientos sociales, desarrollo tecnológico, mientras que Antioquia apunta de manera principal a la transformación urbana.

Los organismos internacionales ven la oportunidad de operar en el país gracias a las condiciones de IS establecidas en los últimos tres planes de desarrollo (2010-2014, 2014-2018 y 2018-2022). Desde el 2010, surgió la idea de crear una política pública de IS para acelerar el desarrollo y administrar los programas de superación de la pobreza. Lo que llevó a crear el Centro de Innovación Social (CIS), el cual manejó una metodología propia para gestionar las experiencias, y creó un borrador de política pública que estuvo en proceso de aprobación por parte del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES).

Dicha propuesta fue un trabajo coordinado por Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). Pero hacia octubre de 2015 la ANSPE se fusionó con el Departamento de Prosperidad Social, a pesar de haber sido creada para operar hasta el 2020, al parecer debido a un déficit fiscal (Semana, 2015). Esa unión “significó que definitivamente la IS se desdibujara como estrategia central de la política social, y que el proyecto de formulación de un CONPES de IS no continuara” (Villa y Melo, 2017, p. 43).

Durante su vigencia, el CIS fue la fuente principal de promoción de la IS en Colombia, una plataforma que logró establecer una red importante de alianzas entre el sector público y privado. Pero también cabe mencionar que durante la gestión realizada por el CIS la innovación estuvo orientada de manera exclusiva a proyectos de superación de pobreza extrema, lo que limitó

articulaciones y alianzas con entidades cuyo enfoque de innovación era diferente y percibían a la ANSPE como asistencialista (Villa y Melo, 2017, p.43).

Hoy el Departamento de Prosperidad Social, en la Subdirección para la Superación de la Pobreza, tiene un grupo denominado Innovación Social destinado a la construcción de alternativas de impacto para las comunidades vinculadas a él. La propuesta de política pública no continuó y:

Como consecuencia, innovación e innovación social tomaron rumbos separados que llevaron a la primera a consolidarse como Política Pública Nacional, con entidades y presupuestos que la respaldan aún hoy, y a la innovación social a desdibujarse progresivamente del panorama nacional (Villa y Melo, 2017, p.44).

A continuación, se detallan algunas experiencias significativas y nacionales de IS:

### **Política pública de innovación social: caso Nariño.**

El departamento de Nariño logró la formulación de una política pública de innovación social a través de la Ordenanza N° 017 del 17 de mayo 2019. Según su Gobierno local, apoyados en la idea de que las instituciones públicas no pueden resolver solos las problemáticas que tiene su población, por un lado, porque los factores que intervienen en ellas solo los conocen de manera fidedigna sus ciudadanos, y, por otro, porque para lograr un cambio significativo es necesario el empoderamiento y participación activa de los diferentes actores (CISNA, 2019).

Dentro del marco de esta decisión, el 11 de julio de 2019 se realizó el lanzamiento de la Subsecretaría de Innovación Social cuyo objetivo es proponer políticas, planes y programas a través del Centro de Innovación Social (CISNA) para el municipio de Nariño. Esta es una iniciativa que busca la articulación y fortalecimiento de un ecosistema de IS entre entidades públicas, organizaciones no gubernamentales y la ciudadanía para generar un trabajo colaborativo a través de diferentes metodologías, en las que se toma como punto de partida una metodología de *Desing Thinking* denominada *Feeling*.

### **Parque Científico de Innovación Social.**

Parque Científico de Innovación Social (PCIS) es una iniciativa que surgió en el año 2011 por parte de Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, cuyo objetivo es la gestión de soluciones orientadas a problemáticas sociales; trabajar de manera que se articulen proyectos y actores, ofrecer servicios de asesoría y gestión, y acompañar procesos de generación de conocimiento entre la academia y la comunidad social.

Dentro de su compromiso con el monitoreo y sistematización de experiencias el PCIS creó el **Observatorio de Innovación Social (OIS)** cuyo objetivo es la identificación de problemáticas sociales, así como oportunidades y experiencias de IS en el ámbito local e internacional.

Dicho observatorio desarrolló una plataforma denominada *Actores de la Innovación Social en el Mundo*. Allí se presenta un mapa que evidencia las organizaciones que trabajan dentro del marco de la IS. A la fecha se muestran 201 actores en 2282 ubicaciones. En Colombia aparecen relacionadas nueve: Centro de Innovación Social de Nariño (Cisna), en Pasto; Instituto Mayor Campesino (IMCA), en Cali; Red Jovesolides, en Cartagena; *Macondo lab*, en Barranquilla; *Enlace*, en Bucaramanga; *TedxBogotá*, *Liebre Lunar*, *Un techo para Colombia*, *Centro de*

*Innovación Pública Digital, Innpulsa, Semillas, Fondo Acción, Centro de Innovación, Socialab, Pensamiento y Acción Social (PAS), Impacthub Bogotá, Ashoka, La cocreadora*, entre otros, en Bogotá; *ManizalesMás, Neurocity*, en Manizales; *Fundación Colombia Social, Centro de innovación y desarrollo empresarial Universidad de Medellín, MAKAlA, Innove, Ruta N, Laboratorio de Innovación Social del Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín (ITM)*, en Medellín.

### **Hilando.**

La Dirección de Innovación Social (DIS) fue creada por la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) para el desarrollo y confinamiento de proyectos de IS y en general para la investigación y gestión del conocimiento sobre el tema.

En el 2012, durante el Foro Unidos por la Innovación Social, evento que había creado la DIS para convocar a expertos nacionales e internacionales, surgió la idea de crear un mapeo de actores e iniciativas.

Ese mismo año la DIS comenzó a buscar un aliado para la ejecución del proyecto y de manera posterior desarrolló una primera etapa en el año 2012 con la Corporación Maloka Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología. Con el objetivo de visibilizar actores, experiencias y buenas prácticas a través de una plataforma virtual.

Un ejercicio de mapeo de innovaciones sociales permite identificar, más allá de las iniciativas, el estado de desarrollo de Innovación Social en cada zona; cuáles son los focos de mayor y mejor avance; dónde es necesario crear instrumentos o políticas que la promuevan; y cuáles son las barreras que enfrenta la Innovación Social. Adicionalmente, este tipo de mapeos permite visibilizar a los innovadores sociales, dar a conocer sus iniciativas y buenas prácticas, y fomentar el fortalecimiento de los ecosistemas locales. (Domanski et al., 2016, p.300).

En ese primer mapeo se incluyeron seis departamentos de Colombia, donde se identificaron 20 iniciativas. Y de allí surgió una publicación titulada *Catálogo de iniciativas de Innovación Social para la superación de la pobreza extrema 2012* (2013). Algunos de los aprendizajes de esa primera fase fueron: se podía contar con un socio diferente en cada fase del proyecto, a manera de asegurar la pertinencia, experticia e idoneidad en el componente específico a tratar; era importante combinar estrategias de identificación en territorio a la par que la vigilancia tecnológica; se debía contar con enlaces territoriales que tuvieran conocimiento en la región y experticia en el tema de IS.

En 2013, la segunda fase del proyecto estuvo acompañada por la UNIMINUTO y la Corporación Somos Más. Seleccionadas debido a su experiencia, la primera con el PCIS y la segunda su recorrido en activación de inteligencia colectiva en ecosistemas sociales y procesos de participación (p. 304).

Durante dicho período también se creó la **Ruta de Servicios para Innovadores Sociales** una aplicación virtual para enlazar innovadores según necesidades con actores que pudieran brindar apoyo financiero, técnico o de gestión.

El segundo mapeo incluyó los departamentos de la primera etapa más ocho nuevos de donde se seleccionaron 16 iniciativas. Su publicación se consolidó en el documento Catálogo de iniciativas de Innovación Social y buenas prácticas para la superación de la pobreza extrema 2013 (2014). Dentro de los aprendizajes se señalan: que los enlaces residieran en los departamentos para tener un mayor alcance en la convocatoria; era necesario incluir categorías para la selección de iniciativas; las comunidades virtuales requerían de una estrategia presencial para fortalecer y motivar.

### **La Innovación en Medellín**

En el año 2013 Medellín recibió el título de la ciudad más innovadora del mundo, otorgado por el Urban Land Institute (ULI) gracias a la infraestructura que integra el transporte público, que reducen emisión de Co2, al desarrollo social en las zonas marginadas y la reducción de criminalidad, entre otros (Semana, 2013).

En enero de 2019 el Foro Económico Mundial escogió a Medellín para ser parte de las filiales de la Cuarta Revolución Industrial, la primera ciudad hispanohablante en ser elegida. Estos espacios se configuran como clústeres globales en búsqueda de innovación a través de las tecnologías emergentes; Medellín tendrá énfasis en los temas de Inteligencia Artificial (IA), Blockchain, e Internet de las Cosas.

La transformación de la ciudad en temas sociales y urbanos gracias a soluciones innovadoras como el Metrocable, y los reconocimientos internacionales recibidos son el reflejo del marcado interés de sus anteriores gobiernos en el tema. Esto la posicionó en la mira de la agenda pública y permitió el surgimiento de un ecosistema; la llegada de organizaciones internacionales facilitadoras de IS, el surgimiento de iniciativas locales, el emprendimiento social, la inversión de impacto social y otros modelos de negocios sociales (Villa y Melo, p.41, 2017).

La designación de Medellín como sede de la Cuarta Revolución industrial coincidió con los estímulos del país a la llamada economía naranja, la cual a 2019 representaba el 1,5% del PIB en Antioquia.

En la actualidad, el apoyo de esta ciudad a la innovación se ve reflejado también en la creación del Distrito Creativo Perpetuo Socorro, también denominado Ruta Naranja, espacio para fortalecer e incentivar las actividades culturales y artísticas. Así también, en el trabajo realizado por Ruta N, la incubadora de *start-ups*, que fomenta los emprendimientos innovadores basándose en la ciencia y tecnología (OBG, 2019).

En cuanto a la Innovación Social. Desde el año 2012 las universidades católicas comenzaron a conceptualizar y redefinir el concepto:

(...) Sus dinámicas misionales – las de las universidades católicas- daban razones de peso para considerar la innovación social como un desafío propio del quehacer de la proyección social dentro de la Doctrina Social de la Iglesia que les sirve como fundamento. (Jaillier et al., p. 13-14).

Gracias a ese trabajo conjunto se creó desde el 2013 el Simposio de Innovación Social y Tecnológica; en 2014 la Fundación Universitaria Católica del Norte y la Universidad Pontificia Bolivariana iniciaron el proyecto *Piloto apropiación y fomento de la innovación social en el*

*departamento de Antioquia*, el cual permitió el diseño de una primera metodología de clasificación de IS; de forma posterior, en 2015, con el apoyo de la Universidad Minuto de Dios –sede Bello- se realizaron ejercicios de validación de dicha metodología; así mismo, se creó la Red de Innovación Social para la Educación Superior (RISES).

### 3.3 Marco conceptual

#### 3.3.1.1 La Innovación Social (IS).

Para explicar la IS de forma usual los autores prefieren dar un repaso por su evolución a lo largo del tiempo, pues así es más clara la evidencia de los factores que lo componen y sobre todo también de sus dificultades. La IS es un concepto complejo, de manera común malinterpretado por quienes se inician en el tema, y del cual se tienen diferentes posturas. Y esas diversas miradas impactan por su puesto a la sociedad ya que la conducen -en términos de transformación social, o dejan de hacerlo, hacia una dirección u otra.

El concepto de innovación se abordó a lo largo de la historia por las ciencias de formas variadas. Apareció en la sociología a través de las teorías de Gabriel Tarde (1890), vinculado con cambio social (Jaillier, 2017, p.18). Relación que hoy continúa vigente, pues las innovaciones sociales buscan el cambio, político, económico o cultural que se crea desde las bases, por un impulso que proviene desde la comunidad (p.43)

En el campo de la economía, Shumpeter (1928) lo define con cambio técnico, y luego, en 1960, como el impulsor del cambio económico; lo que ignoraba su capacidad de transformación humana, origen y utilidad social (López, 2014, p. 124). En 1980 la IS recobra su componente social con Chambon y Devevey (1982) pero al mismo tiempo, en ese periodo, "la escuela schumpeteriana retoma las primeras definiciones sobre innovación" (Jaillier, 2017, p.21) asumiéndola como resultado de un proceso tecnológico del sector manufacturero e industrial, imponiéndose esta última sobre la primera. Ya hacia finales del siglo XX, se retoma la connotación de innovación, novedad y cambio (p.21).

En la actualidad, dicha visión shumpeteriana tiene una fuerte influencia en la definición de la innovación y en las políticas públicas que promueven y conducen al desarrollo económico y social. Pero al mismo tiempo recibe una fuerte crítica por parte de los profesionales que lideran las investigaciones sobre el tema, porque los avances actuales de conocimiento en materia de la transformación social, así como las necesidades y grandes desafíos actuales, demuestran que el desarrollo tecnológico no es suficiente. Y es esa mirada tecnocentrista la que en ocasiones hace perder el foco de las innovaciones hacia lo social centrándose en el objeto y su comercialización.

Al continuar la línea de tiempo hacia finales de siglo aparece Rogers (1967) quien sostiene que solo hay innovación si la invención se difunde de manera social y recibe aceptación social. Definición que luego fue aceptada por el Manual de Oslo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), documento publicado en 1992, titulado: "Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo".

Luego, los evolucionistas o neoschumpeterianos, entre ellos Lundvall (1992), introducen un concepto sistémico. En el cual se expone que la innovación surge más allá de una empresa, en un espacio más complejo: en los sistemas nacionales y locales de innovación. Por tanto, afirma

que son un sistema creado de manera regional donde las iniciativas individuales de innovación no tienen futuro pues carecen de potencial (Echeverría, 2018).

Lundvall (1982) además, hace una diferenciación entre las innovaciones producto del modelo científico del I+D+i al modelo DUI (doing, using, interacting); según el autor, a partir de este último surgen las innovaciones sociales, donde se da el hacer, usar e interactuar entre los diferentes actores de una región.

Por su parte, y centrándose al interior de las empresas, Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que la innovación es el nuevo conocimiento generado a través de un proceso de gestión, que permite sistematizar y analizar el conocimiento de cada uno de los miembros de una organización, así como los aprendizajes grupales producto de la experiencia.

Para continuar una mirada desde las organizaciones, Chesbrough (2003) presenta lo que define como las innovaciones abiertas, concepto en el que se postula que las organizaciones tienen un potencial innovador y para extraerlo es necesario establecer un proceso de gestión del conocimiento no solo a nivel interno sino externo.

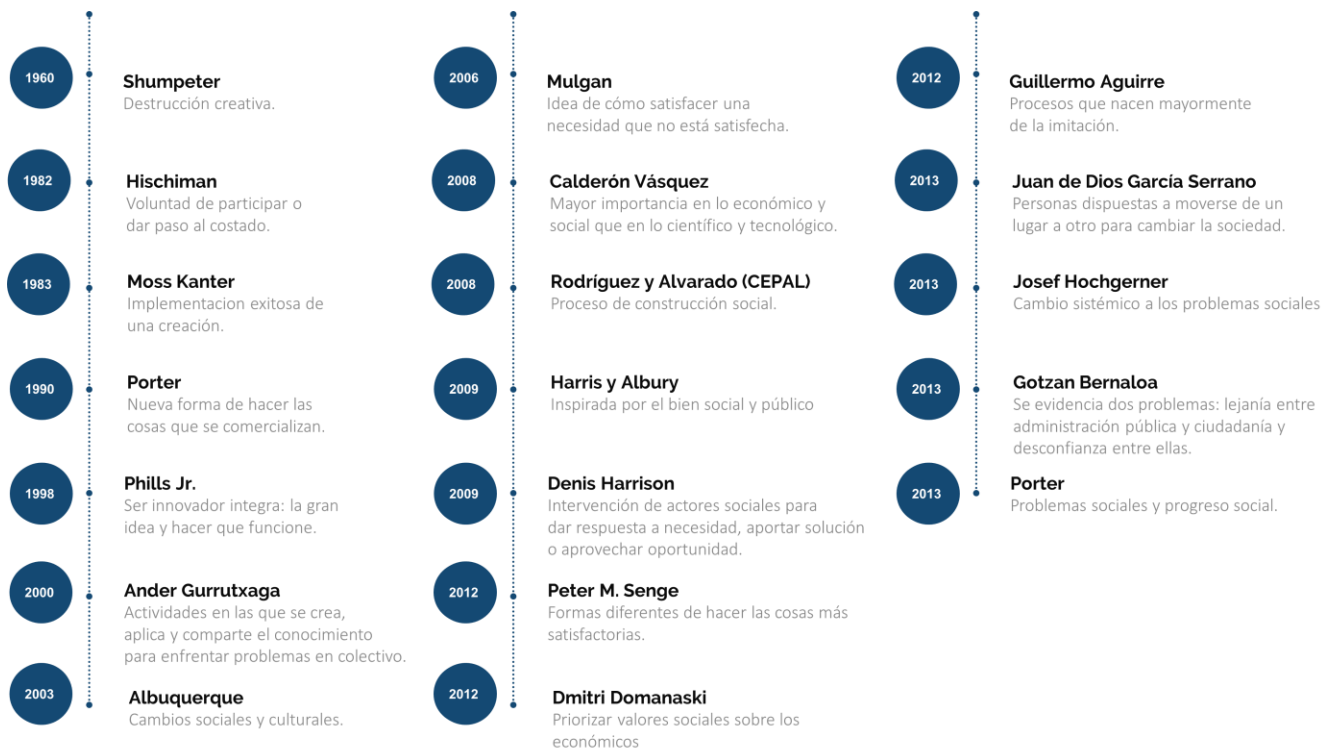
Luego, Mulgan et al., en publicación realizada por The Young Foundation (2007), aporta en sus investigaciones lo siguiente “(se trata de) actividades y servicios innovadores que están motivados por la meta de satisfacer una necesidad social y que son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales” (The Young Foundation , p.8).

Según Espiau (2018a) en publicación compilada por Obra social La Caixa, en el año 2006 el concepto de innovación social comenzó a tomar forma, a como lo conocemos hoy, cuando “The Young Foundation lideró la creación de la red internacional Social Innovation Exchange y publicó «Social Silicon Valleys» (The Young Foundation, 2006). El planteamiento era todavía bastante abstracto y no se diferenciaba claramente de otras formas de innovación, pues se dijo que se trataba simplemente de ideas que funcionan, y se acompañó de algunos ejemplos de prácticas innovadoras (p.7).

Luego de publicado The Open Book of Social Innovation (2010), y que de la Comisión Europea adoptara sus ideas, se produce un cambio en el que la IS es entendida como ideas nuevas que satisfacen necesidades sociales de una manera más eficiente lo que crea así nuevas colaboraciones sociales (Hubert et al., 2011, en Espiau, 2018a). Lo que conllevó a su vez a que la Comisión Europea introdujera a la IS en sus programas 2020 (Espiau, 2018a, p.8).

En la actualidad, las innovaciones catalogadas como sociales pueden tener diferentes tipologías, dentro de lo que Godin (2018) denomina X-innovation, la definición del autor para la pluralización semántica que existe. Y en cuya definición se comparten dos características: una, la participación activa y participativa en la toma de decisiones, desde el inicio y el escalamiento; la otra, sus soluciones están centradas en la sociedad, el medio ambiente y la moral.

A continuación, se presenta una relación de algunos otros autores y definiciones a lo largo de la evolución de la innovación hasta su encuentro con lo social:



**Gráfico 3.** Recuento de algunos de los autores representativos de la innovación social. Fuente: adaptación con base en Parada, Ganga y Rivera, (2017, p. 573).

### 3.3.1.2 La incorporación de la IS en las políticas públicas

Echeverría y Merino (2011), quienes presentan un análisis para determinar el punto de giro social de las políticas europeas de innovación, mencionan que durante años en diversas regiones europeas predominó el modelo lineal, en el que la innovación procede de la investigación científica, donde las actividades e inversiones de cada país se medían por las normas, metodologías e indicadores del Manual de Frascati y los procesos de innovación a través del Manual de Oslo (1992).

Así mismo, los autores señalan que la Comisión Europea decide ajustar en 2003 su estrategia 2020, al determinar que su crecimiento en innovación no sería alcanzable de forma comparativa con la evolución que tenían Estados Unidos y Japón. Pues el objetivo principal de su estrategia era conseguir el liderazgo mundial en la sociedad del conocimiento.

Así, la UE en 2003 realizó sus ajustes inspirada en el modelo sistémico de la innovación y dio lugar a la tercera edición del Manual de Oslo en 2005. Allí se presentaron cuatro modalidades de innovación: de productos, servicios, organizativa y de mercadotecnia. Pero aquella nueva ampliación del concepto de innovación resultó insuficiente pues validaban que los únicos agentes innovadores eran las empresas (Echavarría, p. 1033).

De forma paralela a estas ideas compartidas por la OCDE y la Comisión Europea, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña construyeron un paradigma de corte social.

En 1997 el Gobierno de Quebec diseñó una política de innovación, en la cual creó el Groupe de Travail sur l'Innovation Sociale (GTIS). A partir del trabajo investigativo realizado allí se dio una publicación titulada *Innovation sociale et innovation technologique: l'apport de la recherche en sciences sociales et humaines*, lo que presentó una clara diferenciación entre la IS y la innovación tecnológica. De manera más concreta, en la publicación *Social Innovation in Canada - How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve them better*, Goldenberg (2004), se estableció un nuevo paradigma en el que se afirmaba que contrario a las empresas, quienes perseguían un fin económico, existían otros agentes innovadores en terrenos sociales cuyo fin no eran los negocios:

Esta idea fue afirmada dos años después por la Fundación Young en Gran Bretaña, a través del influyente escrito de G. Mulgan, *Social Innovation* (2007), donde se distingue claramente la social innovation de la business innovation (...) – así mismo, fue adoptado por el NESTA británico (National Endowment for Science Technology and Arts), institución que ha publicado numerosos estudios sobre innovación desde 2006, particularmente en los ámbitos de la innovación social, cultural y artística (Echeverría y Merino, 2011, p.1034).

El documento elaborado por The Young Foundation en 2007 fue un fuerte sustento teórico que influyó las políticas elaboradas por el primer ministro británico, Tony Blair, quien promovió políticas de innovación social a través del Social Enterprise Action Plan de 2006 y acuñó el concepto de empresa social. Solo hasta el 2009 Canadá comenzó a elaborar las propias, fundamentándose en una segunda versión de la publicación de Goldberg. Dicho documento también tuvo repercusión en algunos países europeos como Suecia quien fundamentó sus propias políticas de innovación a partir de las canadienses.

Hacia finales del 2009, EEUU creó la Office of Social Innovation, que administra el Social Innovation Fund a la cual se le asignaron 50 millones de dólares como recursos anuales.

En cuanto a la UE, en el 2008 el Consejo de Europa inició estudios para la elaboración del Plan Europeo de Innovación y en el 2010 el BEPA (Bureau of European Policy Advisers) solicitó a The Young Foundation y a la red mundial de Innovación Social (SIX) un estudio sobre la IS en dicho continente. Así, surgió el Study on Social Innovation (2010) diseñado para orientar la elaboración de las políticas de Europa. Aun así, hasta ahora la IS no ocupa un papel central en la estrategia europea de innovación, incluso el concepto de IS está ausente en la mayoría de sus publicaciones (Howaldt, Kaletka y Schröder, 2018), pero con lo que respecta a la investigación sobre el tema sí representa un foco central.

Howaldt, Kaletka y Schröder (2018) insisten en que para avanzar hacia una política de innovación hace falta tener una comprensión común del concepto. Y el mapeo mundial de iniciativas SII-DRIVE reveló que los países en general no cuentan con una integración de la IS en sus políticas públicas. Al respecto Howaldt (2019) menciona que actualmente nuevos sectores e industrias cambian sus modos de producción hacia un nuevo paradigma que las políticas de innovación no asumen. Y que esas formas tradicionales no permiten abordar los grandes desafíos actuales.

### 3.3.1.3 Dos vertientes de la IS: filantrópica y transformacional

Juan Luis Klein (2017) expone que, si bien la mayoría de los actores involucrados en la IS se encuentran de acuerdo en su definición, existen dos miradas que plantean procesos diferentes, los cuales tienen el potencial de dirigirse hacia resultados sociales distintos (p.16). Estas perspectivas son: una altruista y filantrópica y otra transformacionista y democrática (Klein, Laville y Moulaert, 2014, en Klein 2017, p.16).

A continuación, se verán algunos conceptos relacionados con los planteamientos que se basan en el desarrollo de la IS en Quebec.

#### Una mirada desde la corriente transformacional

**La perspectiva altruista** busca acciones puntuales que provienen de la sociedad civil, sobre todo de entidades no gubernamentales y no lucrativas, para la mejora de las condiciones de vida de los más desfavorecidos: en forma de voluntariado, emprendimientos sociales u otro tipo de iniciativas orientadas a las minorías. Esta es la visión de la innovación de entidades como The Young Foundation y de autores como Geoff Mulgan, exdirector de esta y de la fundación Nesta (National Endowment for Science, Technology and the Arts). El sustento de implementación en esta visión es el capital social, de la colaboración de la sociedad civil afectada y las organizaciones que estas consigan movilizar.

Por su parte, **la perspectiva transformacionista** –autores como Klein, Laville y Moulaert– hace una valoración del capital social diferente, pues considera aspectos como la reconstrucción de redes y vínculos sociales, el reconocimiento de los actores en su papel social. No hay un enfoque orientado al individuo sino a la transformación social general:

En el campo de la producción, por ejemplo, la innovación social se refiere a las nuevas relaciones que puedan ser erigidas entre empresas, dirigentes y trabajadores, así como entre los establecimientos productivos y las comunidades en las cuales estos operan. En cuanto a los actores sociales, la innovación social se refiere a las gestiones que ellos hacen para replantear las problemáticas sociales desde una perspectiva diferente y para encontrar nuevas soluciones en el seno de la comunidad. En cuanto a la gobernanza de las organizaciones en territorios específicos, la innovación social tiene que ver, por ejemplo, con todo lo que estas organizaciones hacen para garantizar el aprendizaje colectivo y la acumulación de capital cognitivo necesario para el cambio (p.18).

Los autores que acompañan esta corriente asumen como IS procesos voluntarios o involuntarios que provienen de un individuo o más, donde se crean productos, servicios o se modifica alguna relación social, con un claro fin de satisfacer una necesidad o solucionar un problema de tipo social. Donde necesariamente se requiere de la acción colectiva de los actores involucrados.

**La perspectiva transformacionista se basa en el concepto de coconstrucción del conocimiento.** El cual fue desarrollado por el Centro de Investigación sobre Innovaciones

Sociales (CRISES) (Quebec, Canadá) con el principio de que la investigación colaborativa es la clave para la coconstrucción de la IS.

CRISES se creó en 1986 en medio de la crisis provocada por el fordismo que conllevó a altos niveles de desempleo y pobreza. En esos momentos, la sociedad civil comenzó a responder ante la situación se comenzó a experimentar, y elaboraron soluciones que demostraron ser efectivas y sostenibles; estas lograron convertirse en importantes IS y además condujeron a la creación de cambios en políticas públicas en áreas diversas.

Como parte de la labor de CRISES, los grupos de investigación conformados por las organizaciones innovadoras y los investigadores en ciencias sociales, sin abandonar la crítica al sistema capitalista, apostaron por poner su visión en lo que se creaba; antes de la crisis fordista el trabajo de los investigadores estaba centrado en las desigualdades sociales y económicas, pero este nuevo papel que se asumía era una transformación de los actores colectivos que prefiguraba un nuevo modo de regulación (Lévesque, Benoît (2001), en Klein, 2018). El trabajo realizado por CRISES se basaba y se sustenta hoy en las acciones y movimientos sociales.

Un proceso investigativo basado en asociaciones es para CRISES la clave para la coconstrucción del conocimiento, un proceso reflexivo, autónomo y crítico. Dicha reflexión se define como el proceso en que los investigadores y demás actores sociales se dan cuenta de que hacen parte de la misma realidad que analizan y por tanto de su responsabilidad en dicho proceso. Lo que “constituye una apertura epistemológica que incluye la voluntad de cuestionar el conocimiento establecido, para promover transformación social” (p.141). Es esta perspectiva la que hace posible que se vaya más allá de un proyecto específico a caracterizar un sistema de innovación. Donde confluyen:

1. Una gobernanza participativa y compartida, tanto desde la mediación como la intermediación.
2. La coconstrucción de las políticas públicas, en particular en áreas de servicio y desarrollo territorial.
3. La implementación de una economía pluralista, que se basa en la economía social y solidaria. Y que coordina las lógicas del mercado (Klein, Fontain, Harrisson y Lévesque (2014), en Klein (2018), p.141).

En estos términos tanto los centros de investigación como las universidades juegan un rol importante en la dinamización y escalamiento de la IS, como aliados en los procesos asociativos entre ciudadanos, sector privado y empresas.

Para que el desarrollo local pueda prosperar, según esta misma corriente, es necesario el cumplimiento de unas condiciones particulares propias de la gobernanza democrática.

### **Desarrollo local desde la corriente transformacionista**

El desarrollo local es una visión multidisciplinar que parte de la idea de que los territorios caracterizados por la desigualdad social no son un terreno fértil para que se desarrollen los emprendimientos económicos, así que propone una serie de métodos para que “este se transforme en una plataforma de lanzamiento de iniciativas, de proyectos y de acciones colectivas” (Klein, 2005, p.25).

Las acciones de desarrollo deben ser realizadas por los mismos actores sociales, quienes serán los encargados de la gestión y movilización de recursos de naturaleza endógena como exógena.

En este punto, aparece el concepto de gobernanza desde las bases (bottom-linked governance) que se refiere a las relaciones interactivas entre el sector gobierno y los actores sociales, lo que permite una gobernanza más inclusiva a nivel local. Como trabajo de investigación sobre IS, el desarrollo territorial y la transformación sociopolítica evolucionaron; el concepto de gobernanza desde las bases se convirtió en un factor determinante en el análisis de iniciativas de IS (Moulaert, MacCallum, Van den Broeck y García 2019, p.62).

Cuando la Social Innovation Action Research Network comenzó a establecer los vínculos entre los conceptos de desarrollo local e IS de forma rápida se identificó que la gobernanza democrática jugaba un papel importante en el desarrollo de comunidades locales innovadoras. Y esto llevó a que su conceptualización de gobernanza desde las bases se entendiera como “(...) nuevas formas de gobernanza democrática construidas en colaboración entre iniciativas y activistas de la IS, sus redes escalaramente dinámicas, instituciones y agencias estatales” (Moulaert y MacCallum (2019), en Moulaert (2019, p.62)).

En relación a esto, Klein (2005), cita a Callon (1989), y menciona que el conocimiento necesario para crear innovaciones se construye de manera colectiva entre productores y consumidores. Y dichas dinámicas se dan con la interacción de empresas privadas, instituciones públicas y centros de investigación. Lo que produce colaboraciones que a su vez generan conocimiento y le dan valor al conocimiento local. Pues se asume que este no es solo científico, sino que puede ser social. En este punto aparece la necesidad de una organización para la producción de dicho conocimiento y por supuesto para el aprendizaje colectivo.

### **Las etapas de acción de las iniciativas locales**

Klein (2005) reitera que el desarrollo territorial no puede limitarse a lo endógeno, se necesita una combinación de recursos locales y externos, de entidades públicas y privadas. Así como de unos actores sociales comprometidos, aspecto en el que interviene la identidad territorial compartida y una relación de conflicto con lo global. Además, el desarrollo local debe ser entendido como el comienzo de un proceso cíclico (p.34).

Luego de conjugar los aprendizajes obtenidos en estudios de casos, de éxitos y errores, Klein (2005) plantea el siguiente esquema:

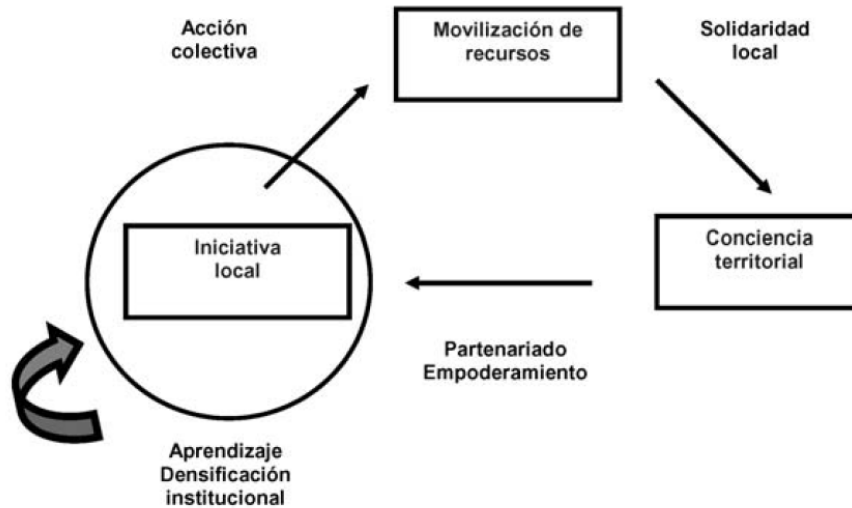


Gráfico 4. Etapas de acción de las iniciativas locales, Klein (2005).

**Lanzamiento de la iniciativa.** Aquí se ejemplifica que puede tratarse de diversos tipos de proyectos tales como protección del patrimonio, creación de empleo para la colectividad local – pueden ser individuales o colectivos-. El proyecto debe pasar por un **proceso de confrontación**, compararse con otros posibles, y aunque sea en su origen de tipo individual, como respuesta a necesidades locales, se convierte en colectivo en la medida en que se realizan acciones colectivas, y crece gracias al apego que genera en dicha colectividad.

En esta etapa los esfuerzos financieros y de gestión deben concentrarse en la articulación con organizaciones externas, los esfuerzos conjuntos provocarán una **solidaridad colectiva** entre los actores involucrados.

Y lo anterior conlleva al desarrollo de una **conciencia colectiva territorial** lo cual constituye una base de emprendimientos *partenariales* (p.35). Esto significa que una acción emprendida deja un terreno abonado y un compendio de aprendizaje que provoca o facilita la creación de nuevas iniciativas, lo que permite reproducir el ciclo.

### La IS planteada por The Young Foundation, Nesta y SIX

Reino Unido y Canadá son quienes han hecho mayor promoción de un paradigma alternativo de la IS en relación con la innovación tecnológica. En particular, The Young Foundation ha tenido un rol relevante en los estudios de IS desde la publicación de documentos como *Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated* (2007) y *The Open Book of Social Innovation* (2010), además de haber gestado la creación de la Social Innovation Exchange (SIX) que agrupa la información a nivel mundial sobre el tema.

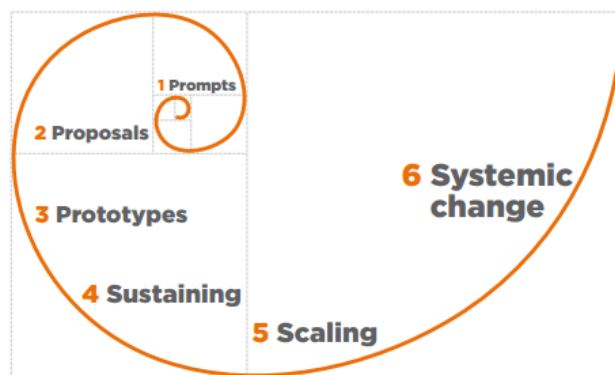
Como lo mencionaba Espiau (2018), luego de la Aparición de *The Open Book of Social Innovation* (2010), la Unión Europea (UE) adoptó dichas ideas, las que hoy corresponden a la corriente de Mulgan. Y que comparten también con el NESTA británico, cuyo director hasta finales de 2019 fue el mismo Geoff Mulgan. Diversos centros de estudios de IS a lo largo de la Unión Europea se fundamentan en esta visión de la IS.

Cabe aclarar, que dentro de su conceptualización la IS no es lo mismo que emprendimiento social. Para Mulgan la “Social innovation is not the same as social entrepreneurship, or enterprise, or creativity, or investment, though these all overlap”; además agrega que su definición es todavía simplista –con relación a la que publicó en el 2010- “social innovation refers to innovations that are social in their ends and their means. But there are also plenty of alternatives” (Mulgan, 2018).

Como se dijo antes, la diferenciación de esta corriente con la canadiense radica no en su concepto de innovación sino en las formas de implementación. Y esta investigación no pretende establecer un paralelo entre ambas, pero sí mostrar qué tiene cada una para ofrecer que pudiera ser beneficioso para los objetivos trazados.

A continuación, se abordarán las **fases de la IS descritas por esta corriente**:

Para Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) el proceso de las innovaciones sociales se describe como una espiral. Por lo tanto, sus pasos no son secuenciales; en algunos casos las iniciativas saltan a la práctica, así como pueden devolverse para retroalimentarse de cada uno de los pasos (p.12).



**Gráfico 5.** Espiral de la innovación social de Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010).

*Prompts, inspirations and diagnoses* (Indicaciones, inspiraciones y diagnósticos): donde se diagnostican las raíces del problema y las necesidades y gracias a la creatividad se genera una posibilidad. Aquí es clave establecer mecanismos de participación reales, donde estén involucrados los sujetos sociales directos que recibirán los beneficios de la idea innovadora.

La segunda, *Proposals and ideas* (propuestas e ideas): se generan las ideas para dar solución a las problemáticas, incluso pueden incluirse métodos formales para esto como aquellos propios del diseño creativo.

Tercera, *Prototyping and pilots* (Prototipos y pilotos): aquí se prueban las ideas a través de la práctica de forma directa, o se realizan pilotos y prototipos para luego evaluar; se prueban y refinan las ideas.

Cuarta, *Sustaining* (sostenibilidad): este punto se da cuando la idea ya es una práctica consolidada, autosostenible y que perdura a través del tiempo; para lograr esto es importante

establecer flujos de ingresos que garanticen la estabilidad de manera financiera. Aquí es importante establecer redes de conocimiento y financiación, de co-creación y participación, con otras entidades o iniciativas de innovación social que se adhieran a la iniciativa sin pretender realizar modificaciones con fines lucrativos (Barrera, 2018, p. 19).

Quinta, *Scaling and diffusion* (escalado y difusión): se realizan estrategias para crecer de forma interna, de manera organizacional, así como de difusión para darse a conocer en su contexto y por quienes diseñan las políticas y para ser replicadas en otras comunidades.

*Systemic change* (cambio sistémico): es la parte final, en la que se logra el cambio del sistema que rodeaba la problemática alrededor de la cual se organizó la iniciativa de innovación; cambios en los sectores público y privado, movimientos sociales, modelos de negocios; la creación de nuevas leyes y normas que faciliten otras innovaciones.

Worka Espiau (2018) con relación a la Espiral de Innovación de Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010), menciona que esta responde a un modelo instrumental y que los procesos de cambio social son relacionales, puesto que la dimensión cultural es su elemento condicional. Sugiere así que la transformación social requiere de un modelo de olas donde hay diferentes proyectos de características diferentes que buscan un mismo objetivo. Espiau (2018a, párr.10), denomina a esta acción como un proceso de escucha de las comunidades, por lo tanto, a mayor escucha mayor posibilidad de impacto.

Al respecto Mulgan (2018) sostiene que es necesario entender que las culturas son diversas y que la IS no significa lo mismo en todas partes; “(...) what social innovation means in Bangladesh (home of some of the strongest institutions for social innovation like BRAC and Grameen) (...) is very different from what it means in a US city, or a European nation” (p.194). Aun así, menciona que sí hay varios puntos en común, como la importancia y difusión que tienen los laboratorios de IS y la expansión de los fondos de inversión social.

Lo anterior aclara que no de manera necesaria las IS deben encajar en los parámetros de alguna de estas corrientes y que existen modelos híbridos que se conforman según las necesidades:

(...) reconocemos que no todas las investigaciones de SI encajan perfectamente en cualquiera de las categorías implícitas, y también que el dualismo enmascara una gama de perspectivas que requieren una lectura más matizada del campo (...) Además, los límites entre los enfoques prácticos, teóricos y críticos son cada vez más borrosos; a medida que el campo madura, las redes de comunicación académica se han vuelto más densas y complejas (cf. Domanski y Kaletka 2017), y la cuestión de los efectos transformadores transescalares, así como la complejidad de la organización, se han vuelto más centrales para trabajar en ambas corrientes (Avelino et al.2017; Howaldt et al.2015; Klein et al.2016; Nicholls et al.2015). Por esta razón, es más apropiado leer el espacio entre las corrientes prácticas y críticas como un espectro de puntos de vista normativos, desde el cual se puede examinar la innovación social en relación con una serie de preocupaciones y focos diferentes. (Moulaert y MacCallum, 2019).

## **Identificación, medición y escalamiento de iniciativas de IS locales**

Jaillier et al. (2017) en la publicación *Construyendo la Innovación Social, Guía para comprender la innovación social en Colombia*, brinda algunos elementos para identificar las iniciativas de IS como producto de la experiencia del proyecto *Piloto apropiación y fomento de la innovación social en el departamento de Antioquia (FUCN-UPB)- fase II*.

Allí, los autores mencionan que las IS se identifican por cuatro aspectos claves (p.85):

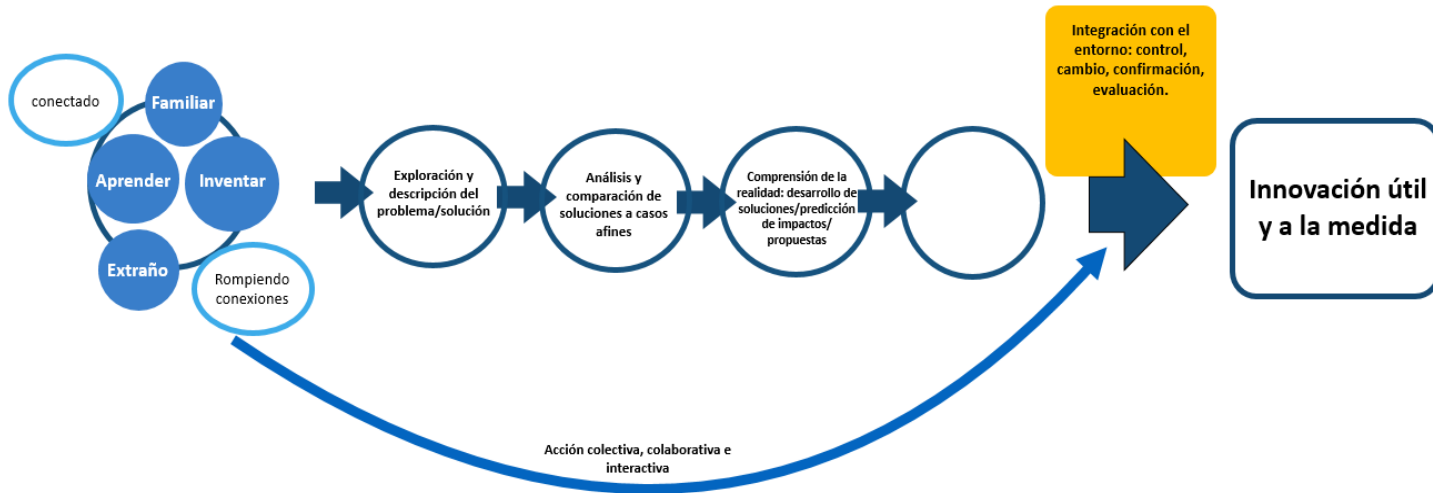
1. Deseo de cambiar las prácticas sociales.
2. Invitación a la movilización del conocimiento.
3. Retroalimentación, sistematización y materialización de los aprendizajes.
4. Procesos de apropiación social, de enseñanza, aprendizaje y transferencia a otros actores sociales.

Sumado a lo anterior, también deben responder, con los siguientes requisitos que propone para conocer si se trata de una innovación social (Astorga, 2004, citado en Jaillier et al., 2017, p.89):

- a. Social: beneficia de manera significativa a un grupo poblacional ayudándoles a mejorar la calidad de vida.
- b. Genuina-propia: nace de los actores sociales involucrados e identifica problemas de un contexto específico.
- c. Original en el contexto: es una iniciativa propia que no se ha hecho antes en el mismo contexto. Que se inspire o base en metodologías similares no es factor excluyente.
- d. Vigente: realiza propuestas pertinentes en la actualidad.
- e. Consolidada: terminó la fase de experimentación inicial
- f. Expansiva: busca replicabilidad.
- g. Transformadora: busca generar impactos concretos de desarrollo social.

El siguiente gráfico define el proceso de innovación:

## Proceso de Innovación Social



**Gráfico 6.** Representación del proceso de Innovación Social de Jaillier et al. (2017).

Jaillier (2017) también propone medir las iniciativas a través de la TRL social, adaptación de la autora a la herramienta Technology Readiness Levels (TRL). El TRL es una herramienta diseñada por la NASA, que se emplea para medir el grado de madurez de proyectos tecnológicos y que así mismo es empleada para evaluar las innovaciones que están mediadas por tecnología, pues permite examinar sus conceptos, requisitos y capacidades. Por tanto, un TRL social se adapta a las necesidades propias de las IS y facilita el conocimiento del estado de desarrollo en el que se encuentran.

El siguiente gráfico del TRL social está compuesto por una serie de preguntas que se deben realizar para la identificación del nivel de desarrollo:

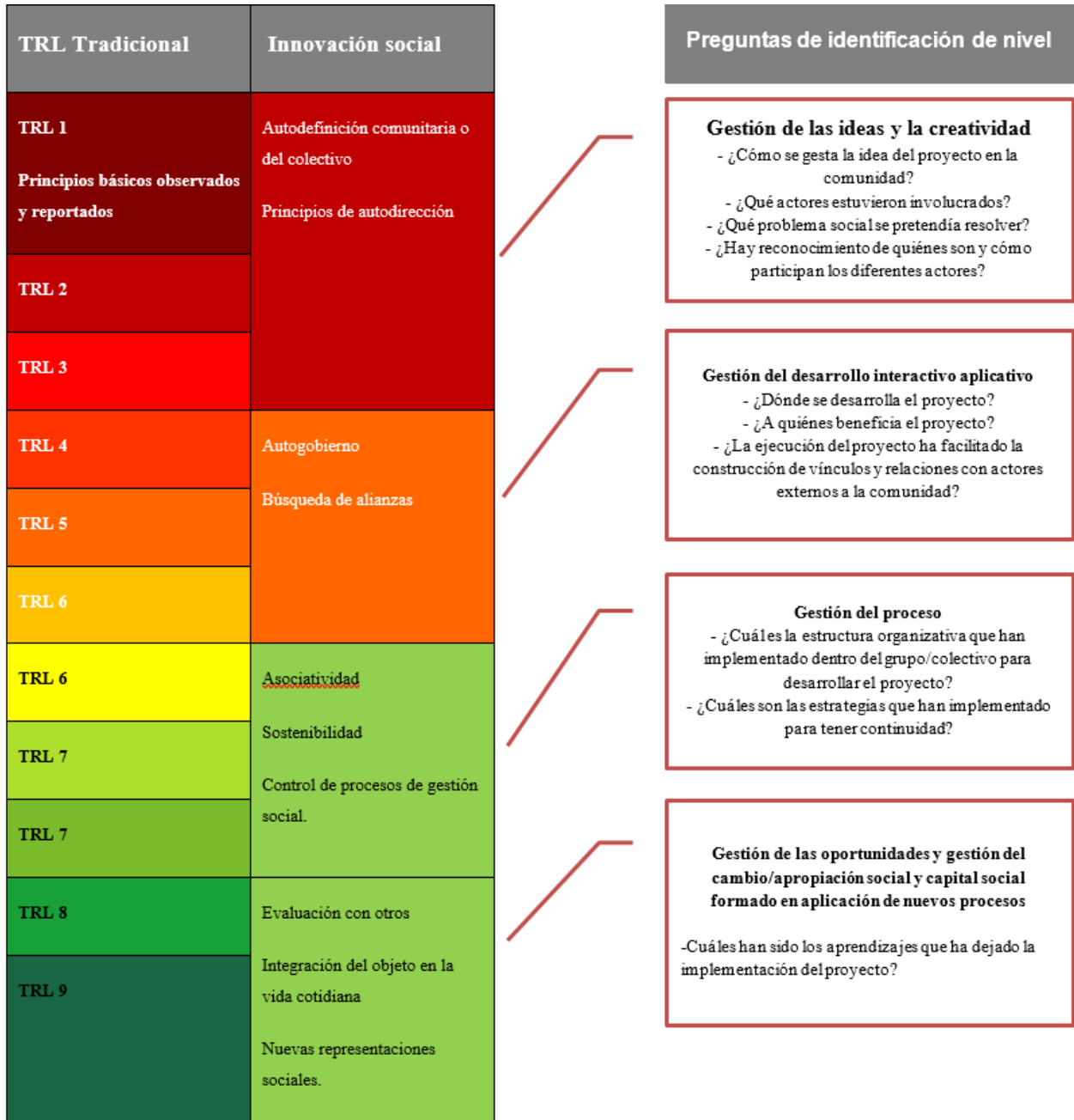


Gráfico 7. Adaptación propia del TRL Social, (Jaillier, 2015, citado en Jaillier et al. 2017, p.96).

#### **3.3.1.4 Participación ciudadana**

La participación que requieren los procesos de innovación social es aquella voluntaria, libre de presiones, que surge luego de conocer el contexto relacionado, de ser formado, en términos de contar con las herramientas necesarias para tomar parte, al conocer todas las alternativas posibles. Aquella que piensa de manera solidaria, en la búsqueda de la construcción colectiva del bienestar común.

Como la participación real puede ser malentendida o desdibujada para fines coercitivos, para efectos de esta investigación resulta de importancia dar una mirada a los diferentes niveles o tipos según algunos autores y así esclarecer las clases de prácticas que conducen a ella y las que de manera definitiva no hacen parte.

#### **Niveles de Participación ciudadana**

La participación ciudadana es un ejercicio que implica la unión de los habitantes de un territorio para pensar los problemas sociales del espacio compartido, sumar las voluntades y velar por la transformación social y de las políticas públicas. Así, participar significa tener presencia en la toma de decisiones que hacen parte de lo colectivo y que orientan el rumbo de la sociedad (Guillen, Sáenz, Badii y Castillo, 2009). Entonces surge la pregunta de cómo reconocer el nivel de implicación de los ciudadanos y de participación que ejercen en las dinámicas propias de los diferentes proyectos o iniciativas de innovación social a evaluar. A continuación, se revisarán las formas de medición del grado de empoderamiento que proponen algunos de los principales autores:

En *A Ladder of Citizen Participation* (1969), Sherry Arnstein sostiene que la participación está compuesta por ocho niveles: dos que considera no son participación, *manipulación* y *terapia*; tres que son vistos como un intento de participación, *información*, *consulta* y *apaciguamiento*; tres más que sí considera legítimos, *asociatividad*, *delegación de poder* y *control ciudadano*:

## Niveles de Participación Ciudadana



**Gráfico 8.** Niveles de participación ciudadana, elaboración propia basada en Arnstein (1969).

Nivel 1: se le denomina manipulación debido a que las personas son convocadas en nombre de la participación ciudadana para ser educados y diseñar su manera de participación, pero no tienen un poder legítimo; nivel 2: terapia, bajo la máscara de involucrar a los ciudadanos en participación, estos son sometidos a terapia clínica con expertos psicólogos y otros profesionales que buscan curarlos de sus ideas (Arnstein, 1969, p. 218).

Nivel 3: Información. La autora denomina este paso el más importante hacia una legítima participación, y consiste en informar a los ciudadanos sobre sus derechos y responsabilidades. Es importante que exista una comunicación de doble vía y que los receptores en verdad comprendan la información que reciben. Nivel 4: consulta. El cuarto nivel trata sobre consultar la

opinión de los ciudadanos, pero este debe estar acompañado de otras formas de participación para no caer en un escapatismo (p.219), por ejemplo, permitir que los encuestados hagan parte de la elaboración de las preguntas contextualizándolos muy bien sobre las variables del tema que va a ser consultado. Nivel 5: se considera que en este punto los ciudadanos comienzan a tener un poco de influencia, se trata de llevar a unos pocos de estos para opinar o votar, pero finalmente las decisiones de lo que es legítimo o viable son tomadas por otros que representan la élite.

Por último, los **denominados verdaderos niveles de participación**:

Nivel 6: Asociatividad, aquí el poder se distribuye entre quienes lo ostentan de forma tradicional y los ciudadanos, de manera equitativa a través de la negociación. Las responsabilidades, planificación y toma de decisiones están bajo unas reglas básicas establecidas. Se menciona que la organización puede desempeñarse mejor cuando cuenta con los recursos para pagar a los líderes por funciones que requieren mucho tiempo, así como con la capacidad de contratar y despedir personal externo como abogados y organizadores.

Nivel 7: Delegación de poder. Los ciudadanos en este punto tienen real autoridad sobre la toma de decisiones. Se les asignan recursos para que ellos mismos gestionen, contraten personal necesario como consultores, y diseñen el plan a seguir.

Nivel 8: los participantes tienen el poder de gobernar un programa o institución, están a cargo de la gestión y las políticas, así como las condiciones para permitir que externos intervengan en ellos.

Brager y Specht (1973), por su parte, hacen una adaptación de la propuesta anterior de Arnstein (1969) y proponen lo que denominan un *continuum de participación*. Una serie de niveles para medir la efectividad de los diferentes mecanismos de participación. Ver Tabla 1. Este parte desde la ausencia de participación, pasa por niveles donde los ciudadanos no son escuchados y solo son receptores de información hasta llegar a tener influencia y control sobre los procesos (Rueda, 2012, p.30).

### Continuum de participación

**Tabla 1.** Continuum de participación. Fuente: elaboración propia basada en Rueda (2012).

| Grado / Nivel  | Rol / actividad participante | Descripción   |
|----------------|------------------------------|---|
| <b>Elevado</b> | <b>Ejercer control</b>       | La organización se dirige a la comunidad para identificar un problema y para que tome las decisiones sobre objetivos y medios por sí misma, pero con ayuda y tutela de la organización en cada fase para ayudar a alcanzar los objetivos. |

|       |                                       |   |
|-------|---------------------------------------|---|
|       | <b>Ejercer control por delegación</b> | La organización identifica y presenta el problema a la comunidad, define los límites de la participación y pide a la comunidad tomar ciertas decisiones para ser incorporadas a un plan de acción aceptable para todos. |
| Medio | <b>Planificación conjunta</b>         | La organización presenta un plan, sujeto a cambio y abierto a la modificación, para adaptarse a las necesidades de las partes afectadas. Está dispuesta a realizar cambios si estima que se justifican.                 |
|       | <b>Asesor</b>                         | La organización presenta un plan e invita al público a aportar propuestas / consejo. Modificará el plan solo si hay motivos muy convincentes que lo justifican.   |
| Bajo  | <b>Consulta</b>                       | La organización intenta promover un plan y busca apoyo para facilitar su aceptación y legitimación, para asegurar el cumplimiento administrativo.   |
| Nulo  | <b>Es receptor de información</b>     | La organización elabora un plan y lo presenta al público. La comunidad está convocada por razones informativas y para afianzar su cumplimiento.   |

Así mismo, la Asociación Internacional para la Participación Pública (IAP2, por sus siglas en inglés) en continuidad con las clasificaciones anteriores elabora en el año su versión de las diferentes formas de participación e implicación de la ciudadanía en el que denomina el *Espectro de participación pública*. En él se encuentran cinco niveles:

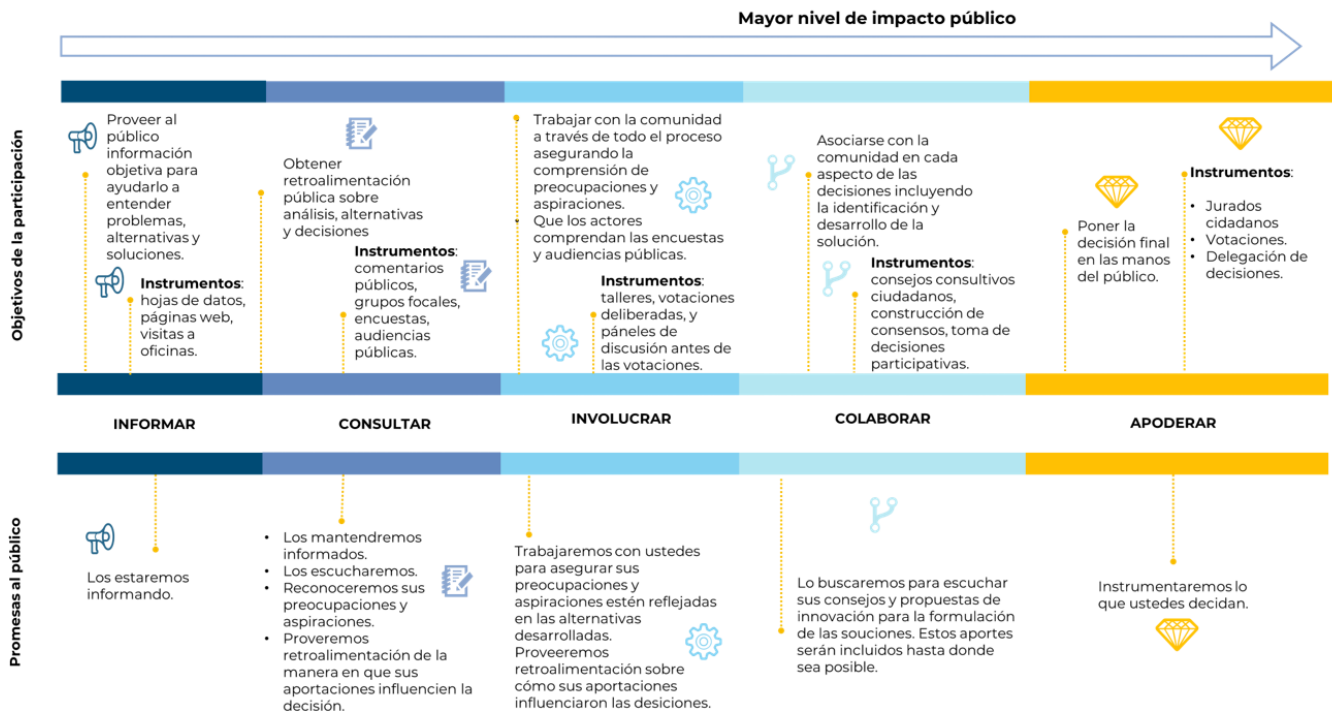
El más básico de éstos es el de la información; aquí no hay diálogo, tan sólo comunicación unidireccional. Se informa a los ciudadanos sobre determinado asunto, sobre cómo se decidió afrontarlo y cuál es el proceso que llevó a esa resolución. El siguiente nivel lo constituye la consulta; aquí la comunicación es bidireccional, pero no se establece un diálogo. El objetivo es que el público emita su opinión y que la información obtenida sea analizada y considerada a la hora de buscar alternativas o posibles soluciones. El tercer nivel se caracteriza por involucrar a los ciudadanos; aquí se reflejan de manera directa sus inquietudes a la hora de configurar la agenda y las políticas, y se asegura que la opinión ciudadana será tomada en cuenta. El cuarto nivel es la colaboración; aquí el gobierno y la ciudadanía trabajan juntos en cada fase del proceso de toma de decisiones y en la identificación de la mejor solución. El último nivel es la

atribución de poder; aquí se deja en manos de los ciudadanos el poder en la toma de decisiones. (Sauca y Wences, 2009).

El Espectro de la IAP2 evidencia las diferencias de participación en cuanto al rol en la toma de decisiones (Guillen, Sáenz, Badii y Castillo, 2009, p. 190). Ver imagen 11.

### Espectro de Participación Ciudadana

**Tabla 2.** Espectro de la IAP2, evidencia de las diferencias de participación en cuanto al rol en la toma de decisiones. Fuente: adaptación propia con base en Guillen, Sáenz, Badii y Castillo (2009, p. 190).



Sauca y Wences 2009 retoman a los autores anteriores, a Arnstein (1969), Brager y Specht (1973) y la International Association for Public Participation (2000), y proponen la siguiente clasificación para los mecanismos de participación y consulta ciudadana:

### Clasificación para los mecanismos de Participación y Consulta Ciudadana

**Tabla 3.** Alcance de objetivos y grado de involucramiento de los ciudadanos, con base en Arnstein, (1969), Brager y Specht, (1973) y la International Association for Public Participation (2000). Fuente: (Saucu y Wences, 2009).

| OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD PARTICIPANTE                    | DESCRIPCIÓN DE LOS CONTENIDOS   | COMPROMISO CON LA CIUDADANÍA  | HERRAMIENTAS   | COMISIÓN BOUCHARD Y TAYLOR |
|--|---|---|--|----------------------------|
| Ejercer control<br>Participar en decisiones y elecciones | El gobierno se dirige a la ciudadanía para que ésta adopte por sí misma las decisiones y los medios que considere pertinentes para afrontar determinado tema. El gobierno ayuda y tutela en cada fase para ayudar a alcanzar los objetivos.   | El resultado final es vinculante para las autoridades.  | Votaciones<br>Jurados<br>Ciudadanos<br>Plebiscitos   |                            |
| Deliberar y colaborar                                    | El gobierno identifica y presenta un problema a la comunidad con la que examina, evalúa, reflexiona, debate y discute sobre las decisiones, opciones y valores que le caracterizan. Conjuntamente analizan las alternativas, identifican la mejor solución y toman decisiones que serán incorporadas a un plan de acción. | La ciudadanía asesora en la formulación de soluciones. Sus comentarios y recomendaciones son incorporados, en la mayor medida posible, en el proceso de toma de decisiones. | Comités ciudadanos<br>Toma de decisiones participativas<br>Generar decisiones consensuadas |                            |

|                       |  |   |   |  |
|-----------------------|--|---|---|--|
| Involucrar            | El gobierno presenta un plan que está sujeto a cambio y abierto a modificaciones. Durante el proceso, se trabaja directamente con la ciudadanía con el fin de asegurar que sus inquietudes hayan sido entendidas y tomadas en cuenta.  | La ciudadanía debe reconocer su participación en la decisión final.   | Talleres<br>Debates<br>Foros  |  |
| Solicitud de asesoría | El gobierno presenta un plan e invita a la ciudadanía a aportar propuestas.  | Modificará el plan únicamente si encuentra motivos convincentes que lo justifiquen.   | Grupos de especialistas<br>Memorias de investigación                                    | Se demandan memorias de investigación y se desarrollan encuentros con especialistas.   |
| Consultar             | Forma empleada por parte del gobierno para obtener la opinión de ciudadanos u organizaciones y establecer relaciones y contactos. De esta manera se conoce el sentir ciudadano y se obtiene apoyo para facilitar la aceptación y legitimación de un determinado proyecto y se asegura un mejor cumplimiento. | Mantenerla informada; conocer y escuchar sus inquietudes y experiencias. Se le hace saber cómo su participación influyó en la decisión final. | Comentarios del público<br>Encuestas y sondeos<br>Reuniones públicas                    | Se llevan a cabo foros nacionales y audiencias provinciales. Se presentan memorias. Se realizan preguntas a la ciudadanía. Se organizan encuentros y reuniones con asociaciones cívicas. Se abre una página interactiva en Internet. |
| Informar              | El gobierno elabora un plan y lo da a conocer al público de manera clara y objetiva. Se convoca a la ciudadanía para informarle y afianzar su cumplimiento.  | Mantenerla informada.   | Boletines<br>Páginas de Internet<br>Salas de exhibición y diálogo<br>Mensajes en medios | Comunicados, anuncios y noticias sobre su puesta en marcha y sus primeras iniciativas. Se divulgó información a través de la convocatoria para participar en la consulta.  |

### 3.3.1.5 Procesos cocreativos

La cocreación consiste en involucrar a los directos beneficiarios de una problemática en la búsqueda de soluciones. Un involucramiento que debe darse en todas las etapas del proceso, en el que a través de diferentes actividades se busca generar y madurar propuestas llevándolas a prototipos, a análisis de testeo y a una adecuación final temporal. Al considerar que todo producto o servicio es susceptible de ser mejorado de manera permanente, el proceso luego de terminar debería reiniciarse, y a su vez es muy importante tener en cuenta que “no se trata solamente de obtener un *feedback* por parte del usuario” (BID, 2015, párr. 4).

Jorge González, fundador de la consultora española de innovación Think & Sell, en su Manual práctico de Co-creación (2013) explica que este proceso se trata de la unión de diferentes

grupos de interés con el fin de construir de forma colaborativa a la solución de un problema común entre las partes, al crear así nuevos productos y servicios.

Y es que gracias al grado de interacción que caracterizan las TICD incluir los actores externos en las diferentes fases del proceso cocreativo se simplifica. Es posible proveerles las herramientas necesarias para que interactúen con las empresas y trabajen en una construcción colaborativa, donde se genere creatividad, mayores niveles de productividad, reducción de costos, entre otros factores de beneficio. Se produce valor tanto para la empresa como para los clientes, proveedores, accionistas, puesto que también permite mejorar la experiencia que se les entrega a estos, diseñarla de manera conjunta.

Retomando a González (2013), el autor en su Manual de cocreación presenta cuatro etapas que se caracterizan así:

**Etapla 1. Identificación del problema prioritario:** esta etapa inicia con la identificación de los grupos de interés afectados, tales como clientes, proveedores, entre otros, y caracterizar las interacciones que existen entre estos.

**Etapla 2. Elaboración de hipótesis sobre los actores que puedan ser de ayuda:** se debe dar respuesta a las siguientes cinco preguntas para conformar lo que el autor denomina los pilares de un sistema de co-creación:

- a. ¿A qué miembros de la comunidad que estuvieran interesados en el problema tendríamos que reunir?
- b. ¿Qué plataformas (físicas y digitales) necesitaríamos para ponerles en contacto?
- c. ¿En qué tipo de nuevas interacciones querrán participar los miembros de la comunidad para generar posibles soluciones?
- d. ¿Qué clase de experiencias profesionales y vivencias personales adquirirán los participantes de estas interacciones? ¿Qué valor generará este nuevo conjunto de experiencias para todas las personas involucradas en el proceso?

Esta parte del ejercicio consta en convocar a los participantes e incentivarlos para participar en las plataformas que la empresa haya designado para la actividad. La construcción colaborativa crecerá de manera gradual.

(...) podremos empezar a elaborar hipótesis sobre al menos cuatro o seis segmentos de la comunidad. El primero, debería centrarse en una comunidad interna, de manera que podamos demostrar nuestra habilidad para cocrear dentro de nuestra compañía, a potenciales clientes y socios. El segundo, debería incluir a actores externos, con los que nuestra marca haya mantenido relaciones con anterioridad, y a gente que necesitemos de nuestro lado, a medida que vayamos profundizando en interacciones con organizaciones externas. Podremos utilizar los resultados generados en las primeras hipótesis para persuadir a responsables y directivos de otras organizaciones, a participar en próximos experimentos (párr.12).

**Etapla 3. Realización de experimentos para comprobar las hipótesis:** en esta fase se debe realizar inclusión de socios externos, se sugiere no publicitar el experimento como un piloto

sino como una invitación a ser los primeros miembros de una comunidad y aclarar que el tipo de participación será cocreativa. Se recomienda empezar por citar a Workshops presenciales y continuar con alguna plataforma digital. En cuanto a la dificultad de los retos, se sugiere que se aumente con el tiempo y con el tamaño de la comunidad. Y por supuesto que se midan los resultados que se hayan trazado al inicio.

**Etapas 4. Generar de manera continua conocimientos a partir de la información recopilada:**

En pro de la sostenibilidad del grupo conformado deberán establecerse reglas como por ejemplo los derechos intelectuales de la información compartida y producida. De manera final se sugiere un cambio de gestión desde la alta dirección de manera que propicie la participación y la co-creación.

Para Erlin Salgado (s.f), consultora del Laboratorio de Investigación y Consultoría Cocreativa TRENDSForm, una de las metodologías más usadas para este tipo de procesos es el Design Thinking el cual está basado en la forma de trabajo de los diseñadores de producto, para realizar así propuestas desde la innovación. Surgió de forma teórica desde los años 70 en la Universidad de Stanford (EEUU) por parte de la consultoría de diseño IDEO, según el portal de Design Thinking en español. Este mismo portal ofrece la descripción de cientos de técnicas para cada una de sus etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

Las anteriores fases son similares en esencia a las propuestas por González (2013). Lo que permite deducir que los factores claves en este tipo de procesos son: crear un ambiente de confianza entre las partes; establecer un conjunto de reglas claras sobre la forma de co-creación y los derechos sobre la producción intelectual; incentivar la participación a través de actividades que inciten a pensar en soluciones para los problemas de manera innovadora; utilizar herramientas TICD que permitan involucrar un gran volumen de actores y que se facilite su interacción; sistematizar, evaluar y monitorear indicadores; testear el prototipo, implementar mejoras y reiniciar el ciclo.

La motivación a participar juega un papel crucial, así que diseñar actividades donde se apliquen diferentes técnicas será de ayuda. Además, permitirán poner en evidencia diferentes tipos de uso y visibilizará las particularidades de los grupos de interés. En cuanto al ambiente de confianza que es necesario crear en este tipo de experiencias, para potenciar los ambientes colaborativos, Salom (2003) menciona que se trata de “un fenómeno interpersonal, no interempresarial; por tanto, la transformación de confianza emotiva en confianza de capacidad es un proceso crucial que puede contribuir al éxito de las acciones que requieren colaboración” (p.7).

Treviño y Camarero (2016) por su parte, mencionan que el valor de la cocreación está dado en la interacción entre los actores, la cual se genera al acercar las herramientas de comunicación necesarias para que el usuario final utilice su creatividad y se beneficie de los resultados. Los anteriores autores citan a Prahalad y Ramaswamy (2004), y señalan que se trata de permitirle al cliente que construya una experiencia que se adapte a su contexto.

Además, Treviño y Camarero (2016), resaltan que la creatividad se debe propiciar y para ello es necesario que la empresa le aporte a los usuarios o al grupo social con el que trabaja los

elementos necesarios para el desarrollo de esta; no se debe presionar a los miembros para crear, puesto que de esta forma los resultados pueden llegar a ser negativos; los grupos de trabajo deben organizarse de manera heterogénea para asegurarse de que las ideas sean diferentes; las metas deben establecerse a largo plazo; medir el grado de satisfacción de los miembros del grupo y usar dicha información para mejorar los procesos; hay que ser conscientes de que el diseño de la experiencia está sujeto a las posibilidades económicas o al financiamiento que se pueda tener.

### **La cocreación en la gestión de la IS**

La cocreación permite encontrar soluciones en alianza con todos los actores involucrados e idear soluciones a los problemas existentes, así como satisfacer necesidades para mejorar la vida. Pero, a pesar de tratarse de un elemento central de la IS, durante los últimos años aparece evidencia de que la ciencia y la sociedad no le otorgan el provecho que deberían (Deserti, Eckhardt, Kaletka, Rizzo y Wascher, 2019).

La vinculación de las comunidades presenta varias dificultades, puesto que es difícil que la participación pública vaya más allá de las etapas de consulta a los ciudadanos y beneficiarios, donde se genera solo una recopilación de sus necesidades de una manera aproximada (p.90). La inclusión del concepto dentro de las políticas de IS y una clara indicación práctica permitiría reducir las limitaciones en este campo.

#### **3.3.1.6 Gestión del conocimiento**

El aprendizaje es un logro que implica la transformación de información en conocimiento, en la medida que se produce se acumula y permite la adquisición de experiencia. Y este se produce no solo de manera individual sino a través de la interacción del trabajo grupal en una organización. En el caso particular de las innovaciones sociales, estas no pueden producir valor sin la iniciativa de los actores que la integran; hay un conocimiento que se produce al interior de la organización y otro de manera externa; para lo cual es necesario diseñar las formas de organización que se llevarán a cabo y las relaciones con otros actores.

Dicho capital intelectual de una organización se obtiene y se administra a través de un proceso de gestión del conocimiento, el cual está definido como un conjunto de prácticas que permiten la recopilación y síntesis, conceptual y metodológica, del hacer organizacional, con el objetivo de crear procesos de mejoramiento continuo. En los procesos de desarrollo local, la gestión del conocimiento se torna de manera compleja debido a que los territorios y sus actores poseen unas características propias, un saber común, unas creencias, que solo ellos conocen de manera profunda y es necesario que ese conocimiento se transmita pues es requisito fundamental para la resolución de los problemas de la comunidad.

Para ese proceso de colaboración es necesario educar, formar al conjunto de actores involucrados y diseñar un plan que permita la generación de capital social e intelectual que apunte a la transformación.

Para dar una mirada al proceso mismo de gestión del conocimiento veremos la información que proporcionan algunos autores:

Chesbrough (2003) postula que las innovaciones abiertas, son un modelo de innovación propio del panorama de principios del siglo XXI, que dejó atrás un modelo cerrado, enfocado hacia adentro (p. 21). Y define las primeras como aquellas que establecen no solo flujos internos sino también externos de conocimiento para obtener así un máximo potencial innovador. El modelo cerrado concibe los logros o resultados organizacionales solo como producto de la aplicación del conocimiento interno que se produce.

En este sentido, las innovaciones sociales requieren de modelos abiertos para gestionar su proceso de innovación. Las relaciones con terceros, donde se comparte conocimiento y se trabaja por la consecución de objetivos comunes, lo que permiten un potenciamiento de las capacidades, reducción de costos, de riesgos, y una mayor posibilidad de expansión.

Los autores González-Sánchez y García-Muiña (2010) proporcionan en su publicación lo que consideran son factores claves de éxito en procesos de IA relacionados con la gestión del conocimiento. Y allí parten de la idea de que la IA y la gestión del conocimiento se sustentan en la Espiral de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes parten de que la capacidad de generación de valor desde la organización está mediada por la iniciativa e interacción que se da en los grupos de trabajo y del conocimiento que proviene de agentes externos. Por tanto, los factores de éxito se describen en dos tipos, internos y externos:

#### **Factores externos.**

Las relaciones y el trabajo de colaboración realizado con los diferentes actores externos deben ser visto de una manera más rigurosa o formal. Es importante generar mayores espacios de colaboración con competidores, proveedores, usuarios, y aprovechar el uso de plataformas abiertas de colaboración (González-Sánchez y García-Muiña, p. 10).

Donde La multiplicidad de actores, de interacciones y reflexiones, que no solo producirán nuevo conocimiento sino también ampliarán las posibilidades de impacto al lograr acceder a otras comunidades, requiere del diseño de herramientas robustas de gestión. Por tanto, será necesario ampliar los métodos existentes o ampliarlos, para así garantizar el aprovechamiento del nuevo recurso generado y eficaz impulso de los propósitos de las partes involucradas.

#### **Factores internos.**

La correcta gestión de los recursos humanos ocupa un papel central (Koch y McGrath, 1996, citado en García-Muiña, 2010). De forma particular dos de sus componentes: la apropiación del conocimiento y la transferencia de este entre los actores sociales internos. Para ello se requiere del diseño e implementación de un modelo organizativo que permita la medición e intervención de dichos componentes, el fomento de las TICD y de los encuentros tanto virtuales como presenciales. Así mismo, el diseño de esa estructura interna debe motivar a crear, compartir y usar el conocimiento (p.15).

La gestión y escalamiento de las IS son procesos complejos que requieren de trabajo en red, con una variedad de actores sociales. Para facilitar o dinamizar la innovación social apareció y se hizo popular desde hace varios años en diferentes partes del mundo los denominados laboratorios ciudadanos o laboratorios sociales. Aunque de estos también puede encontrarse una variada pluralización semántica.

### **3.3.1.7 Laboratorios ciudadanos**

Hacen parte del grupo de instituciones emergentes denominadas: living labs, fablabs, edulabs, entre otros (citilab, 2018). Son espacios donde se busca generar comunidades para promover investigación e innovación social a través del uso de las tecnologías digitales; bajo esta premisa pueden considerarse laboratorios ciudadanos.

El modelo de triple hélice, donde las universidades junto a los gobiernos y las empresas eran los encargados de la generación de investigación e innovación, se modifica con la entrada de los ciudadanos hacia el denominado cuádruple hélice. Pues ahora los ciudadanos a través de los labs generan espacios de socialización y colaboración lo que descentraliza el diseño de políticas públicas.

Los laboratorios ciudadanos son los primeros lugares de formulación de proyectos de innovación en las ciudades, el punto de partida del ecosistema de innovación, donde se teje la transformación. Y están caracterizados de manera común por los siguientes aspectos (p.12).

1. Son entidades de cuádruple hélice: gobierno local, empresas, entidades de investigación y sociedad civil.
2. Fomentan la cultura de la innovación en cada municipio y en cada ciudadano de manera holística; en todos los ámbitos: digital, social, económico y político, incluyendo la presencialidad.
3. Parten de retos para la construcción de proyectos, tanto individuales como colectivos.
4. Están dirigidos por personal con los conocimientos necesarios para dar impulso a la innovación y la investigación, generalmente investigadores o innovadores locales.

Durante una primera etapa, estos laboratorios tienen la labor de atraer a los ciudadanos y conseguir madurar un grupo de innovadores. En la segunda deben llevar el lab a la ciudad, es decir, comenzar a diseñar y experimentar en ella; para después multiplicarse, creando labs al interior de empresas y otras instituciones, según sus necesidades. Esto permitirá tener otros labs especializados y unificados, representando un trabajo en red con la ciudad y para el beneficio de ella.

Generar estas prácticas de manera sostenible, produciendo capital social, es una tarea difícil debido a la corresponsabilidad que debe crearse entre todas las partes involucradas (p.30).

## **3.3.2 Comunicación y las TICD**

### **3.3.2.1 Interactividad**

La interactividad es la relación comunicativa que un usuario establece en relación con un sistema, que puede ser un software, videos, una aplicación. El grado de interactividad está definido en la capacidad de dicho sistema de proveerle al usuario un papel activo de participación-comunicación (Estebanell, 2002). Supone la inclusión de diversas opciones posibles sin una navegación establecida y que el nivel de respuesta ante el estímulo sea reducido.

En cuanto a la interacción con materiales interactivos, se establece una comunicación entre el sujeto y el artefacto o programa en la medida en que estos presentan una serie de estímulos que

conlleven a una acción determinada. Para que esta relación se establezca es determinante que el sujeto conozca el lenguaje simbólico que intermedia la acción (p. 27).

Las dinámicas de los procesos de implementación de las IS están condicionadas usualmente por la intensidad de interacción de sus actores. Los tipos de interacción en estos casos suelen ser: competencia, cooperación y jerarquía. Y el grado de intensidad de dicha interacción está mediado por la fuerza de la idea central que impulsa la realización de las actividades (Rehfeld, Schartinger, Weber y Wolfram Rhombert, 2018, p.82).

### **3.3.2.2 Participación y uso de TICD**

Las TICD tienen la capacidad de crear escenarios para las interacciones, como espacios virtuales de aprendizaje, en los cuales se puede acceder a información, compartir, cuestionar y problematizar. En este proceso la comunicación constituye un componente esencial y las TICD son la herramienta que media dicha comunicación. Por su parte estas herramientas facilitan “(...) el desarrollo de propuestas didácticas centradas en la interacción grupal, como por ejemplo la resolución de problemas de manera colaborativa” (Ocelli y Masullo, 2013, p. 2552).

Computer Supported Collaboration Learning (CSCL) es un área que se encarga del estudio sobre el aprendizaje grupal mediado por computadoras. Sus hallazgos dan claridad sobre la importancia de priorizar la colaboración entre los participantes, así como los altos niveles de interacción para la generación de aprendizaje, donde los procesos pueden darse tanto de manera presencial como virtual.

Gunawardena et al. (1997) proponen el análisis de la construcción colaborativa a través de cinco categorías: compartir /comparar; no acordar; negociar/coconstruir; modificar la propuesta y presentar síntesis; afirmar/aplicar el resultado de la coconstrucción de significados (Ocelli y Masullo, 2013, p.2553).

### **Comunicación social con fines de transformación**

La teoría aborda la comunicación, de forma tradicional, a partir de dos modelos, el informacional y el relacional (Winkin, 1984, en Gélvez y Gama, 2015). El primero, es aquel que se centra en el binomio emisor y receptor, en el medio utilizado y en el mensaje. Este modelo imperó en la época de auge de los grandes medios de comunicación masivos, la radio y el periódico, entre el siglo XIX y XX. Por su parte el enfoque relacional de la comunicación, caracterizado por estudiar las relaciones interactivas de los sujetos y su cultura, surgió con el desarrollo de las TICD.

Dicha transición de una lógica técnica a la reflexión social y cultural se dio a partir de Lasswell (1948), y de allí surgen “(...) con la evolución de otros campos desde la Escuela de Frankfurt, la de Chicago y la prolija Escuela Latinoamericana (...) conceptos como el poder y la clase social dentro del abordaje de la comunicación” (p.46).

Obregón (2017) menciona que la comunicación, como parte de las ciencias sociales, se desarrolla en dos campos: la comunicación pública y la comunicación interpersonal. Y que la comunicación para el desarrollo, que pertenece al marco público por su reflexión a la relación

con la sociedad, está enmarcada en tres paradigmas: dominante (difusionista/modernista), de la dependencia, alternativo (participativo).

### **Paradigma dominante**

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos había alcanzado un fuerte desarrollo tecnológico e industrial que le permitía utilizar herramientas para el posicionamiento de la tecnología como una solución salvadora que debía ser implementada por los países menos desarrollados. Para entonces, los economistas desarrollaron un enfoque para el crecimiento económico de las sociedades agrarias y ausentes de estructuras económicas modernas (Urrea, 2002, en Obregón (2017)), en el cual el objetivo era informar y educar en valores occidentales a través de la alfabetización y la tecnología de medios. Esto para el fomento de la adopción de las innovaciones.

De manera simultánea, durante los años 50-70, los países líderes emprendieron una labor paternalista en la que buscaban eliminar las brechas sociales entre los más ricos y pobres; conocido como el **modelo de modernización o difusionista**. El cual asumió el desarrollo como algo deseable, necesario y homogeneizador (p.2) que se limitaba a seguir los modelos occidentales. El rol de la comunicación era la promoción de procesos de cambio, a través de la innovación, empleando los medios de comunicación masiva y la influencia de líderes de opinión.

Según Gumucio (2011) en este paradigma había una exacerbada valoración de la tecnología, pues se asumía que la información y el conocimiento eran los productores del desarrollo. También se creía que la resistencia al cambio social se debía a factores como la falta de información y la persistencia de las culturas tradicionales en las comunidades. En estos modelos de la modernización imperó una comunicación vertical, entre agencias de desarrollo y donantes. También se caracterizó por mostrar una fuerte necesidad de convencer a las comunidades a través de mensajes generales, sin adaptarlos o prestar atención al contexto cultural local (p.28).

Dentro de las críticas de este paradigma se señalan aspectos como su etnocentrismo occidental, el desconocimiento de los aspectos negativos de dicha modernización y la atribución del subdesarrollo solo a causas internas. Dentro de este paradigma, teorías como la difusión de innovaciones priorizaban la persuasión de masas desconociendo alternativas de comunicación locales (Obregón, 2017, p.3).

A partir de 1960, la comunicación y el desarrollo se dividió en dos enfoques. Uno que aún se mantiene alineado con las teorías de difusión y modernistas, y otro que opta por una visión participativa de la comunicación y se opone a aquellas orientadas a la difusión de información y cambios comportamentales (Waisbord (2001), p.30, en Obregón, 2017).

### **Paradigma de la dependencia**

Surge de manera crítica a la modernización argumentando que el cambio debe darse en las relaciones de vinculación y explotación que se tienen con los países del primer mundo. Sostuvo una fuerte crítica al desarrollo capitalista pero no al desarrollo como tal. Buscaba apalear las relaciones de desigualdad basado en postulados neomarxistas y en un desarrollo socialista.

“Durante este período aflora un despertar académico y uno social que promovieron soluciones integrales y necesidades de cambios. Por ejemplo, Beltrán señala la necesidad de formular políticas nacionales de comunicación (...) el debate suscitado llegó a mediados de los años 70 a la Unesco y como resultado de ello se crea la Comisión McBride” (p.4). Proceso que llevó al reconocimiento de la comunicación como una importante herramienta para la democracia.

Como aspectos críticos de esta corriente se destaca que sus planteamientos no generaron mayores transformaciones y que sus postulados omitían que también había deficiencias internas, que el subdesarrollo no era causado de forma exclusiva por las condiciones que imponían los países desarrollados.

### **Paradigma alternativo o participativo**

Este se desarrolló de manera paralela a las teorías de la modernización, surgió de las luchas sociales anticoloniales y antidictatoriales de África, Asia y América apoyándose de las teorías de la dependencia. Estas teorías alternativas asumen que las causas del subdesarrollo se deben a problemas estructurales:

(...) -las causas reales- tienen que ver con la tenencia de la tierra, con la falta de libertades colectivas, con la opresión de las culturas indígenas, con la injusticia social y otros temas políticos y sociales, y no solamente con la carencia de información y conocimiento. (Gumucio, 2011, p. 28).

Su modelo promueve una comunicación horizontal, de diálogo con los actores sociales y los medios comunitarios de abajo hacia arriba, de doble vía, y donde los roles que juegan los participantes pueden variar con la finalidad de aportar mayor interactividad. La comunicación en este enfoque es más que una acción puntual, se entiende como un proceso que permite generar acciones de empoderamiento, toma de decisiones y desarrollo de iniciativas. Su objetivo principal es remodelar las normas sociales y culturales, que las comunidades puedan definir su propio desarrollo y ejercer su ciudadanía.

Dentro de este paradigma se destaca el modelo dialógico y humanizante de Paulo Freire y las formas de relacionamiento con las audiencias desde una perspectiva culturalista y crítica (Obregón, 2017, p. 5).

Una de sus críticas es su supuesta mirada utópica del desarrollo, así como la dificultad de implementar procesos participativos consecuentes con el modelo, puesto que existen diferentes tipos y niveles de participación y por tanto esta pudiera llegar a falsearse.

La comunicación en este paradigma se asume como proceso, por ello el uso de elementos y herramientas de comunicación se orienta a promover espacios para el empoderamiento, decisión, e implementación. El flujo de la comunicación se asume como de doble vía y los roles de los integrantes del proceso comunicativo puede variar haciéndolo más interactivo. Se define el enfoque participativo como el empleo sistemático de canales y técnicas de comunicación para incrementar la participación de la gente en su propio desarrollo.

## **Comunicación para el cambio social**

Es un paradigma más reciente que los anteriores, comenzó a formularse en 1997 por la Fundación Rockefeller quien pretendía discutir junto a especialistas del campo y la participación social el papel de la comunicación en relación con los cambios sociales.

Este modelo retoma aspectos de la comunicación alternativa y participativa, así como de la comunicación para el desarrollo y se trata de:

(...) un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos. Al igual que en la comunicación alternativa, el proceso comunicacional es más importante que los productos. La participación de los actores sociales, que son a su vez comunicadores, se da en el marco de un proceso de crecimiento colectivo anterior a la creación de mensajes o productos (un programa de radio, un video, un panfleto). Los productos y la diseminación o difusión de estos no son sino un elemento complementario en el proceso de comunicación (Gumucio, 2011, p.32).

No presenta una definición de técnicas a emplear, ni de los medios o el mensaje, pues parte de la idea de que son las comunidades en su proceso las que deben definirlos. Manifiesta también valoración por el conocimiento local y por el diálogo horizontal.

Entre sus premisas principales se destaca:

- Que la sostenibilidad de los cambios depende de que los actores sociales y ciudadanos se apropien de su proceso y de los contenidos comunicacionales (p.32). De forma adicional defiende o afirma: es la participación de los actores lo que permite la construcción de un conocimiento colectivo y tomar camino hacia un potencial cambio (Magallanes, 2015, p. 44).
- Se considera que el material comunicacional producido, como canciones, videos, carteles, obras de teatro son el resultado de la participación y la reflexión. Y dicho proceso comunicacional mediado por las TICD debe desarrollar la capacidad propia de los sujetos, comunitaria y colectiva, para el uso de los medios como parte de su proceso de las luchas sociales. Por tanto, deben asumir su gestión, creación y proceso (Gumucio, 2011b, p.36-37).

Gumucio (2011a) señala cinco condiciones indispensables en los procesos de comunicación para el cambio social:

1. **Participación comunitaria y apropiación:** una participación democrática y una apropiación del proceso y de los contenidos comunicacionales. El simple acceso a los medios es insuficiente y con frecuencia son casos de manipulación interesada.
2. **Lengua y pertinencia cultural:** la comunicación no puede olvidar las particularidades de cada cultura, no pueden emplearse los mismos mensajes y técnicas sin una adecuación al contexto.
3. **Generación de contenidos locales:** es fundamental la generación de contenidos propios que rescaten el saber acumulado del grupo social

4. **Uso de tecnología apropiada:** se debe promover los procesos en lugar de los instrumentos. La capacidad que demuestren los actores en cada proceso definirá la tecnología a emplear.
5. **Convergencias y redes:** los procesos de comunicación aislados, que no establecen diálogos y debates con otras experiencias locales tienen menores posibilidades de crecimiento y de sostenibilidad.

Se aclara que en la actualidad la comunicación para el cambio social emplea estos postulados teóricos, pero más que un cambio le apuesta a la búsqueda de transformaciones sociales a través de la participación y conceso con las comunidades y los diferentes actores sociales.

### 3.3.1.1 El proceso de apropiación social

#### Apropiación social

Jaillier, Carmona y Suárez (2015) se remontan al origen de la palabra apropiar y señalan que está compuesta por dos lógicas: por un lado, la de darle un uso, utilidad a algo; por el otro, volverlo propio personalizándolo. En este sentido es posible apropiarse, de un artefacto, de una práctica social o un modo de hacer o pensar las cosas (p.44). De lo anterior aparecen dos conceptos claves: uso y práctica.

El análisis de los usos se relaciona a los estudios “acerca de las formas y los contextos en los que diferentes grupos sociales, además de conocer y tener las tecnologías, ‘se apropian’ -o no- de ellas y las utilizan de una manera efectiva en sus actividades cotidianas” (Echeverría, 2008, citado en Toboso, 2014, p.34).

Para Toboso (2014) la apropiación social se genera cuando un grupo inserta nuevas ideas o comportamientos dentro de sus prácticas cotidianas. Para ello son necesarios dos aspectos; una apropiación cultural previa, es decir, que el elemento innovador satisfaga de manera positiva el conjunto de valores del grupo social; que la cultura innovadora sea incluida en la cultura del grupo y cree “nuevos entornos prácticos no incluidos en ella” (Toboso, 2014, p.46).

Por otra parte, De Certeau sostiene que existen dos principios necesarios para la formación de un uso: la libertad y la autonomía. Lo que le permite al sujeto la posibilidad de generar innovaciones (Gómez - Mont, 2009, p.5). Como para lograr una apropiación es necesario desviar un uso original e innovar, es requisito brindarle libertad al usuario para que pueda ser creativo. Dicha libertad pudiera ser entendida como un estado en el cual el sujeto no solo tiene a su alcance los recursos o prácticas innovadoras, sino que cuenta con la conciencia del potencial de estos para aportar conocimiento y desarrollo.

A modo de aclaración, Jaillier, Carmona y Suárez (2015) mencionan que la aceptación de una nueva práctica por parte del grupo social no se da por acumulación de práctica, sino por el cambio de significado que esta logra generar. Además, agregan:

Sin embargo, la generalización de las prácticas sociales sí logra impactar la mentalidad colectiva y generar cambios de significación en ciertos momentos históricos. Las teorías de la influencia social de las relaciones interpersonales y de

los pequeños grupos demuestran la injerencia de la unas en las otras (Mugny, Quiamzade & Tafani, 2001). Así pues, debe asumirse como concepto de apropiación social la construcción sociocultural fruto del proceso de comprensión e intervención en las relaciones sociales de objetos innovadores desde la lógica sociotécnica más amplia, construida a partir de la participación activa de los diversos grupos sociales que generan conocimiento desde su quehacer cotidiano, sea profesional o sea como ser humano concreto (p. 46).

### **Apropiación social del conocimiento**

La apropiación social del conocimiento se refiere al proceso en el que el conocimiento científico y tecnológico se dispone en un espacio y lenguaje común para la sociedad y esta hace suyos dichos conocimientos para su beneficio. Por tanto, se requiere una democratización para que ese acceso y uso puedan darse y haya un aprovechamiento por parte de todos los sectores sociales. Estos beneficios recibidos elevan la calidad de vida de las comunidades (Marín, 2012, p.57).

Las comunidades científicas, las universidades y gobiernos deben trabajar en la tarea de diseminar el conocimiento, tanto científico tecnológico como sociocultural, y llevarlo a las comunidades democratizándolo; "(...) como un compromiso social de construcción conjunta, lo que acarrea la responsabilidad de una dedicación especial respecto a los modos como se comunican y entregan los saberes a la comunidad" (Carrizo, 2001 en Marín, 2012, p.5).

También es parte de este proceso la formación integral profesional, que implica el compromiso social y las formas en que este se involucra, formar en opinión pública y brindar las condiciones para que haya una participación social en igualdad de condiciones.

## 4. Metodología

### 4.1 Enfoque

Este es un proyecto de enfoque cualitativo, pues no pretende generalizar a partir de los hallazgos sino proporcionar un modelo teórico. Según la clasificación tipológica de Colciencias (2016), este trabajo se cataloga como investigación científica básica. El diseño del modelo se hace a partir de un estudio de casos y no es de tipo correlacional.

Dado que se realizará una aproximación a la realidad social del problema identificado el nivel de esta investigación es de tipo descriptivo-comparativo, denominada también diagnóstica (Ander-Egg, 2015, p. 30); “(...) –este tipo de investigaciones- pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.92).

El estudio de casos es un método que a su vez reúne a varios y que permite realizar un estudio a profundidad para caracterizar y describir las particularidades presentes en un proceso. A manera de dilucidar sus lógicas y permitir generar nuevo conocimiento. Sus pasos son cuatro: diseño de las herramientas para evaluar el estudio de caso, aplicación de métodos y obtención de información, análisis del insumo obtenido; redacción de informe.

La idea de ver este método de investigación como un sistema que engloba a otros se debe a que para su desarrollo holístico requiere el empleo de varias técnicas y métodos con una esencia cualitativa. Aunque también es posible valerse de algún pequeño sistema complementario de corte cuantitativo. Lo que les permite ofrecer una descripción intensa, pues se valen además de múltiples fuentes de datos.

Para el primer paso, el **diseño del estudio**, Soto y Escibano (2019) señalan que se deben determinar los antecedentes del tema, para luego formular el problema, determinar su propósito y luego escoger los métodos de investigación a utilizar (p.212). Los métodos más frecuentes son la observación, a través de alguno de sus tipos o una combinación de estos, y las entrevistas, igualmente con sus diferentes tipologías. Es importante socializar los métodos a emplear con un investigador experimentado de manera que se asegure la precisión o pertinencia de estos según el caso a abordar.

En el segundo paso, la **fase de recopilación** se requiere tener referentes teóricos claros y precisos. Definir los conceptos básicos relacionados con el tema través de un marco conceptual y aportar también un marco contextual.

En la tercera parte, en la **aplicación de métodos para la obtención de información**, es muy importante recordar la objetividad con la que debe trabajar todo investigador. Será importante mantener un trabajo muy riguroso al momento de la captación de información, es recomendable utilizar una especie de diario donde se registre la información que de manera paulatina se recoge, a través de la aplicación de los instrumentos, al igual que los interrogantes o revelaciones que le surjan al investigador.

Al momento del **análisis de la información** se realiza una contrastación de los resultados obtenidos teniendo en cuenta las evidencias encontradas. Se sugieren métodos como la triangulación que aportará mayor solidez y profundidad (p.215). Es importante brindar tanto conclusiones como recomendaciones.

Para finalizar, en la **redacción del informe** es importante explicar causas y posibles consecuencias (p.216), aportar indicios de cómo a futuro podrían ser abordados los temas de forma investigativa. Es indispensable contar con dominio del tema tratado, emplear de forma adecuada los métodos seleccionados y realizar interpretaciones adecuadas a la evidencia y resultados obtenidos.

Según la tipología de Rodríguez, Gil y García (1999) este estudio requiere un diseño de caso único que tendrá varias unidades de análisis. Se le considera de esta manera puesto que “cuando deseamos analizar una realidad, el estudio de la misma puede considerar a esta realidad como una totalidad única (p.2)”; dados los términos, el objeto de análisis de este estudio de caso es la Innovación Social en Medellín mediada por TICD y sus unidades de análisis son las iniciativas o procesos de innovación a caracterizar.

Los anteriores autores mencionan que este tipo de estudio se basa en el razonamiento inductivo y busca más descubrir nuevas relaciones y conceptos que verificar o comprobar hipótesis.

## **Muestra de casos**

Los casos de estudio de esta investigación fueron: Corporación Centro Plazarte, Corporación Platohedro y Red 5 Castilla, por la Seguridad Humana. Su selección se dio por su aproximación a los criterios establecidos para las IS proporcionados por Astorga (2004).

## **4.2 Técnicas de recolección de información**

### **· Consulta documental**

Es una herramienta transversal a la investigación. A través de la búsqueda de artículos científicos, documentos bibliográficos y páginas web, y la categorización de los hallazgos se dio un acercamiento al problema. También fue necesaria para complementar los hallazgos provenientes de otras fuentes.

### **· Entrevista semiestructurada**

Para estudiar las iniciativas de transformación social seleccionadas se realizaron una serie de preguntas, correspondientes a entrevistas semiestructuradas. Pues se requería de un acercamiento directo para generar una conversación y así la obtener la información necesaria para el proceso. Este tipo de entrevistas dan la posibilidad de que el interlocutor brinde datos adicionales y a su vez se contesten nuevas preguntas que se construyen al paso de la conversación. Se requiere de una actitud de escucha y análisis para lograr entrar relaciones y entrecruzar temas (Murillo, 2006, p. 8).

### **· Observación no participante en entorno virtual**

La aplicación de este recurso será clave al momento de evaluar las dinámicas de trabajo que se establecen entre los diferentes actores que hacen parte de los proyectos locales de Innovación Social. Como la investigación busca analizar aquellos mediados por TICD, el estudio de dichas plataformas donde se sustenta su hacer resulta de especial importancia. La observación no participante permitirá leer e identificar sin manifestar los propósitos (Álvarez, 2009, p. 25), para no interferir en el desarrollo natural de las prácticas cotidianas de la comunidad.

### 4.3 Técnicas de interpretación y análisis

#### **Análisis de contenido**

Esta es una técnica de investigación compleja, que combina otras como “la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos.” (Abela, 2002, p. 2). Se trata de la interpretación de cualquier tipo de texto, escrito, grabado, siguiendo el método científico.

El análisis de contenidos tiene como fin la formulación de inferencias, a partir de una identificación objetiva de características. “Desaparecen por tanto los requisitos de que los análisis de contenido sean cuantitativos y manifiestos admitiéndose de esta manera la posibilidad de que dichos análisis puedan ser cualitativos haciendo referencia al contenido latente de los textos” (Abela, 2002, p. 3).

Consiste en una serie de pasos tales como: determinar el objeto de análisis, definir reglas de codificación, determinar el sistema de categorías, comprobar el sistema de codificación y categorización, y realizar inferencias.

En esta investigación la técnica se aplicó para revisar y analizar los contenidos comunicacionales producidos por las iniciativas de transformación social, a través de sus principales redes sociales.

#### **4.4 Diseño metodológico según objetivos específicos:**

##### **1. Identificar las características y principales dificultades de la IS y su relación con las TICD.**

Para la consecución del primer objetivo específico se realizó una búsqueda documental que permitió la construcción del estado del arte y el marco conceptual de este documento.

**Tabla 4.** *Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 1*

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Objetivo específico 1</b></p>    | <p><b>Identificar las características y principales dificultades de la IS y su relación con las TICD</b></p>  |
| <p><b>Categorías de análisis</b></p>   | <p>Innovación social</p> <p>Mediación de las TICD en la Innovación Social</p> <p>Participación</p>  |
| <p><b>Subcategorías</b></p>            | <p>Dificultades, desafíos de la IS</p> <p>Tipos de construcción colaborativa</p> <p>Tipo y nivel de participación.</p> <p>Sistematización y formas de gestión del capital cognitivo</p> |
| <p><b>Estrategia metodológica</b></p>  | <p>Revisión de experiencias e investigaciones internacionales de Innovación Social</p>  |
| <p><b>Técnica de investigación</b></p> | <p>-Consulta bibliográfica o documental</p> <p>-Análisis de contenidos</p>  |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Instrumentos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ficha de búsqueda documental.</li> <li>-Matriz de análisis de contenido.</li> </ul> |
|---------------------|---|

## 2. Estudiar iniciativas de transformación social de la ciudad de Medellín en relación con la IS y el uso de TICD.

Para este segundo objetivo específico como se muestra en la tabla, se planteó realizar un análisis de los casos a través de cuatro variables, con sus respectivas subcategorías. Eso supuso la lectura de diferentes autores que abordan dichos conceptos y la implementación de fichas bibliográficas para realizar el registro de la información, así como el análisis o conclusiones propias, *ver tabla 4*. El resultado de esta actividad conforma tanto un análisis individual de los casos como uno general.

Una vez definidos los aspectos relacionados con las variables, como definición, tipología, grados y formas. A los casos de análisis se les aplicó los siguientes instrumentos para su caracterización: *Herramienta de caracterización de iniciativas de innovación social*, *Actividad de observación no participante a la solución planteada* y *Herramienta para evaluar plataformas TICD de uso interno*.

**Tabla 5.** *Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 2.*

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Objetivo específico 2</b>  | Estudiar iniciativas de transformación social de la ciudad de Medellín en relación con la IS y el uso de TICD. |
| <b>Categorías de análisis</b> | <p>Innovación social</p> <p>Mediación de las TICD en la Innovación Social</p>                                  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | Participación  |
| <b>Subcategorías</b>            | <p>Grado de Innovación Social basados en la espiral de Innovación Social y el TRL social.</p> <p>Tipos de construcción colaborativa</p> <p>Tipo y nivel de participación.</p> <p>Sistematización y formas de gestión del capital cognitivo</p> |
| <b>Estrategia metodológica</b>  | Revisión de experiencias locales de Innovación Social  |
| <b>Técnica de investigación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Consulta bibliográfica o documental</li> <li>-Entrevistas semiestructuradas a los actores involucrados en la experiencia.</li> <li>-Análisis de contenidos</li> </ul>                                  |
| <b>Instrumentos</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ficha de búsqueda documental.</li> <li>-Cuestionario entidades.</li> <li>-Matriz de análisis de contenido.</li> </ul>  |

### 3. Analizar los factores que inciden en la capacidad transformadora de las experiencias de Innovación Social en la ciudad.

Para determinar los elementos relacionados con la capacidad transformadora de las experiencias de innovación social se analizó el resultado consolidado de la aplicación de instrumentos de los objetivos específicos 1 y 2. Para ello se elaboró una matriz de análisis de contenido.

**Tabla 6.** *Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 3.*

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Objetivo específico 3</b>    | Analizar los factores que inciden en la capacidad transformadora de las experiencias de Innovación Social según las iniciativas seleccionadas. |
| <b>Categorías de análisis</b>   | Transformación<br>Participación y aprendizaje  |
| <b>Subcategorías</b>            | Cambios en la realidad social<br>Transformación a nivel grupal<br>Adquisición de competencias y habilidades personales                         |
| <b>Estrategia metodológica</b>  | Revisión de experiencias locales de Innovación Social  |
| <b>Técnica de investigación</b> | Consulta bibliográfica o documental<br>Análisis de contenidos  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Instrumento</b> | Ficha de búsqueda documental.<br><br>Matriz de análisis de contenido. |
|--------------------|---|

### 3. Generar un modelo teórico de experiencias transformadoras de IS local.

Con el insumo de información analizada, y de resultado de los objetivos específicos 1, 2 y 3, se diseñó un modelo teórico de experiencias transformadoras. Para ello se elaboró una matriz de análisis de contenidos, donde las categorías a analizar fueron: teoría, esquemas; las subcategorías: tipos, formas de organización.

**Tabla 7.** Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 4.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Objetivo específico 4</b>  | <b>Generar un modelo de caracterización de experiencias exitosas de Innovación Social.</b>   |
| <b>Categorías de análisis</b> | Teoría<br><br>Esquemas   |
| <b>Subcategorías</b>          | Aspectos de la gestión interna<br><br>Aspectos de la gestión externa<br><br>Formas de organización<br><br>Plataformas de interacción |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Estrategia metodológica</b>  | Diseño de un modelo de caracterización de experiencias exitosas de Innovación Social |
| <b>Técnica de investigación</b> | Búsqueda bibliográfica<br><br>Análisis de contenido.<br><br>Triangulación            |
| <b>Instrumento</b>              | Matriz de análisis de contenido.   |

### Diseño de instrumentos

*Tabla 8. Diseño metodológico por objetivos específicos y categorías de análisis. Objetivo específico 1, ficha documental.*

| Título publicación | Autor | Cita | Ubicación | Año de publicación | Palabras claves | Observaciones propias |
|--------------------|-------|------|-----------|--------------------|-----------------|-----------------------|
|                    |       |      |           |                    |                 |                       |
|                    |       |      |           |                    |                 |                       |
|                    |       |      |           |                    |                 |                       |

*Tabla 9. Herramienta de caracterización de iniciativas de Innovación Social. Fuente: elaboración propia.*

| Herramienta de caracterización de iniciativas de Innovación Social |  |  |                        |
|--|--|--|------------------------|
| Fase según espiral de innovación                                   | Preguntas diagnósticas de fase   | Preguntas complementarias  | Aprendizajes obtenidos |
| <b>Diagnósticos</b>  | ¿Cómo fueron los acercamientos previos para la identificación del problema?  | ¿Qué actores externos se involucraron en este proceso?   |                        |
|  | ¿Qué metodología fue empleada para el análisis del problema?<br><br>- ¿Participó la comunidad beneficiaria en este proceso?<br>¿de qué manera?   | ¿Qué plataformas, aplicaciones o comunidades digitales se emplearon para la consecución del diagnóstico?   |                        |
| <b>Propuestas e ideas</b>  | ¿Qué metodologías son empleadas para la generación de propuestas?<br><br>- ¿Participa la comunidad beneficiaria en este proceso?<br>¿de qué manera?<br>- ¿Cómo se estimula la participación? | ¿Qué actores externos se involucraron en este proceso?<br><br>¿Qué plataformas, aplicaciones o comunidades digitales se emplean para la consecución de propuestas e ideas? |                        |

|                             |   |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|
|                             | <p>¿Cómo se califican las nuevas propuestas e ideas?</p> <p>¿Qué metodologías se emplean para incentivar la creatividad?</p>  |  |  |
| <b>Prototipos y pilotos</b> | <b>Planeación</b>   | <p>¿Qué actores externos se involucraron en este proceso?</p> <p>¿Qué plataformas, aplicaciones o comunidades digitales se emplean para la generación de prototipos y la realización de pilotos?</p> |  |
|                             | <p>¿Qué metodologías son empleadas para realizar prototipos y evaluarlos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se realiza la sistematización, monitoreo y evaluación?</li> <li>- ¿Qué metodologías se emplean para incentivar la creatividad?</li> <li>- ¿Participa la comunidad beneficiaria en este proceso?<br/>¿de qué manera?</li> </ul> <p>¿Cómo se socializan las prácticas y experiencias aprendidas?</p> |  |  |
|                             | <b>Solución</b>   |  |  |

|                              |  |   |  |
|------------------------------|--|---|--|
|                              | <p>¿Qué metodologías se emplean en la solución que se ofrece?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se realiza la sistematización, monitoreo y evaluación?</li> <li>- ¿Qué metodologías se emplean para incentivar la creatividad?</li> </ul>   |   |  |
| <p><b>Sostenibilidad</b></p> | <p>¿Qué redes de conocimiento y financiación existen o existieron?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué alianzas?</li> </ul> <p>¿Cómo se realiza la sistematización, monitoreo y evaluación de todo el proceso organizativo?</p> <p>¿Se tiene contacto o conocimiento de iniciativas similares?</p> <p>¿Qué acciones se realizaron para compartir</p> | <p>¿Qué actores externos se involucraron en este proceso?</p> <p>¿Qué plataformas, aplicaciones o comunidades digitales se emplean para la consecución de sostenibilidad?</p> |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>el conocimiento con terceros?</p> <p>¿Qué reglas están establecidas sobre derechos intelectuales de la información producida?</p>   |  |  |
| <p><b>Escalado y Difusión</b></p>                                      | <p>¿Qué estrategias de difusión se emplearon?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿participación en eventos, publicaciones?</li> </ul> <p>¿Qué acciones se emprendieron para generar réplicas?</p> <p>¿Qué estrategias de mejoramiento interno se realizaron?</p> | <p>¿Qué actores externos se involucraron en este proceso?</p> <p>¿Qué plataformas, aplicaciones o comunidades digitales se emplean para el escalamiento y la difusión?</p> |  |
| <p><b>Transversal</b><br/>(aspectos de la estructura organizativa)</p> | <p>¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quiénes reciben una retribución económica y quiénes trabajan de manera voluntaria?</li> </ul>   | <p>¿Hay algún otro actor externo no mencionado con el que se tenga alianzas o haya participado en algún momento específico?</p>  |  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | <p>¿Qué estrategias se establecen para evitar malos entendidos entre los integrantes internos y externos, debido a las diferencias culturales/lenguaje? (problemas de identificación, pertinencia).</p> <p>¿Cómo crean confianza, familiaridad?</p> <p>¿Existen incentivos para los participantes que están involucrados?</p> <p>¿Qué elementos de comunicación se emplean para compartir la información interna?</p> <p>¿Qué herramientas metodológicas y de investigación se emplean para la gestión del conocimiento?</p> <p>¿Existen rutinas de búsqueda establecidas para mejorar gestión del</p> | <p>¿Qué otras plataformas o aplicaciones son empleadas en la organización para la gestión interna?</p> <p>¿Cuáles para interactuar con la población beneficiaria?</p> <p>La organización pertenece a comunidades digitales, gremios o algún tipo de asociación?</p> |  |
|--|--|---|--|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>conocimiento que se genera?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Para establecer alianzas, conseguir patrocinios?</li> </ul> <p>¿Se comparten los recursos y metodologías aprendidas con terceros?</p> <p>¿Cuentan con una caracterización formal de la población?</p> <p>¿Cómo es el proceso de definición del plan estratégico de acción para los próximos años?</p> <p>-</p> |  |  |
|--|---|--|--|

**Tabla 10.** Actividad de observación no participante a la solución planteada. Fuente: elaboración propia.

|  |
|--|
| <p><b>Actividad de observación no participante a la solución planteada</b></p> <p>A continuación, se listan las preguntas para evaluar el tipo de solución que plantean las iniciativas de innovación:</p> |
|--|

¿Qué metodologías son empleadas para brindar como solución a la comunidad?

¿De qué manera se da la cocreación con la comunidad en este proceso?

¿Se propicia la participación y el diálogo de saberes?

¿Cómo se da la participación durante el proceso?

¿Qué herramientas TICD se emplean y cómo se da la interacción?

**Tabla 11.** Herramienta para evaluar plataformas TICD de uso interno. Fuente: elaboración propia.

| <b>Herramienta para evaluar plataformas TICD de uso interno</b>   |
|---|
| <p>A continuación, se listan las preguntas para evaluar el uso de las plataformas o aplicaciones TICD, la presencia de trabajo cocreativo y el tipo de participación.</p> |
| <b>¿Qué plataformas utiliza la iniciativa como parte de su gestión?</b>   |
|   |
| <b>¿Qué tipo de usos se logran apreciar?</b>  |
|   |
| <b>¿Participa la comunidad receptora de la solución en estos espacios?</b>  |
|   |

**¿Se propicia la participación y el diálogo de saberes?**

**¿Cómo se da la participación en estos espacios?**

## 5. Resultados y análisis

### 5.1 Iniciativa 1: Corporación Centro Plazarte

#### C) Caracterización según tabla de caracterización diseñada, basada en la espiral de IS.

##### C.1 diagnósticos

Plazarte no realizó un diagnóstico inicial para conocer las necesidades de la comunidad a impactar, pero sí era claro para sus líderes que no había un centro cultural en el barrio ni otros espacios abiertos al público que permitieran el desarrollo de dinámicas culturales. Además, desde sus inicios contó con participación comunitaria, lo que permite asumir que la iniciativa se desarrolló y perfiló según los intereses y las particularidades de la población. Aspecto que es el objetivo de un diagnóstico.

En sus inicios el centro creó diversos eventos de invitación pública, abiertos a la comunidad. Y esto permitió que se comenzaran a formalizar procesos de participación como la *Mesa Cívica de Prado*, en la cual los vecinos del barrio se organizaron para defender sus intereses. De la misma manera se crearon comunidades artísticas como la *Red de Poetas* y la *Red de Artistas Plásticos*.

En la actualidad, Plazarte cuenta con una caracterización de los agentes culturales que hacen parte del barrio Prado. Esta se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas y está acompañada por un registro fotográfico de los espacios físicos; dicho documento da a conocer aspectos como el origen y funcionamiento, el impacto que generan estas iniciativas y sus dificultades. El proceso de diagnóstico se realizó para dar visibilidad a los colectivos del barrio, conocer sus dificultades, necesidades, expectativas, así como para reactivar alianzas, incentivar la participación y reformular las estrategias de acción.

Al indagar sobre las plataformas o comunidades digitales a las que se recurre para apoyar este proceso de diagnóstico no se arrojaron referencias. Los líderes manifestaron que se emplea la plataforma Nodo K para la búsqueda de convocatorias tanto nacionales como internacionales.

Lo anterior hace inferir la necesidad de reforzar el diagnóstico con la comunidad y que de esa retroalimentación se tomen los elementos necesarios para construir las nuevas propuestas e ideas. En lugar de diseñarlas según los parámetros establecidos en las convocatorias.

Cabe mencionar que Plazarte sí realiza un proceso concertado con la comunidad y sus resultados se socializan, se debaten y producen retroalimentaciones de manera colectiva. Pero este podría ser uno de los puntos a reforzar; establecer mecanismos más fuertes y variados para reforzar el diagnóstico. En los cuales, según Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) "(...) es clave

establecer mecanismos de participación reales, donde estén involucrados los sujetos sociales directos que recibirán los beneficios de la idea innovadora”.

## **C.2 propuestas e ideas**

No existe una metodología definida para la generación de propuestas, o para incentivar el proceso de generación de ideas. Se realizan encuentros para analizar los procesos actuales según las motivaciones tanto como los proyectos personales y así surgen ideas que se integran y desarrollan.

Un aspecto a resaltar en esta parte del proceso es que Plazarte logra establecer una articulación fuerte con muchas organizaciones y colectivos locales. Aunque puede tornarse dificultoso el proceso organizativo que permite consolidar las ideas y propuestas, debido a la suma de voluntades y cumplimiento de agendas (Daniel Miranda a través de comunicación personal, 2020), esto se hace de manera colectiva, según las líneas estratégicas trazadas.

En relación con la preposición 1 de Haxeltine et al. (2017) para mantener la motivación dentro de las iniciativas es necesario satisfacer necesidades básicas como la autonomía, relacionamiento y competencia, de manera coherente con el conjunto de valores que promueven. Es importante contar con unas reglas de compromiso claras, así como con unas estructuras para la toma de decisiones que permitan mantener en alto las motivaciones y al mismo tiempo lograr objetivos comunes (p. 10).

Es preciso recordar que el colectivo social está en búsqueda de generar transformaciones a partir de un conjunto de valores y relaciones alternativos, así que la implementación de estos a nivel interno generará aprendizajes para su uso externo.

Mantener intactos los valores iniciales, los alternativos propuestos, y la motivación juegan un papel muy importante en la capacidad transformadora de las iniciativas de IS (p.10). Y para cultivarlos es importante promoverlos y alinearlos con las nuevas prácticas y conocimientos. Lo que en comunicación se refiere al fortalecimiento de la identidad y la cultura organizacional. Una cultura interna fortalecida permite mantener la motivación ante las resistencias que demuestran las estructuras que se pretenden transformar.

Otro aspecto importante que interviene en este punto es que en cuanto más claro sea el proceso a realizar para la conformación de un proyecto, la formulación y los propósitos, objetivos, recursos, financieros, mayores serán las posibilidades de mantener intacta la motivación.

Además, tomar un tiempo de reflexión para analizar cómo se llevan las dinámicas internas a fin de mejorarlas ayuda a aliviar las tensiones. Incluir métodos formales para la resolución de conflictos, así como para la generación de propuestas e ideas cobra mucha importancia en este aspecto.

Haxeltine et al. (2017), en su proposición 2, mencionan que otra fuente para mantener la motivación es la insatisfacción con la calidad de las relaciones sociales existentes y esto incita a cambiar, alterar o reemplazar el domino de las instituciones y plantear otras opciones. Así que esto debe materializarse en estrategias explícitas para generar relaciones interpersonales

basadas en valores como transparencia, confianza, empoderamiento, autonomía. A la vez que repensar las relaciones institucionalizadas que se reproducen al interior de la organización sin cuestionarse. El colectivo es un espacio que sirve de microcosmos para implementar dichas acciones de transformación que se quieren visibilizar externamente.

### **C.3 prototipos y pilotos**

Este es el punto en el cual se prueban las ideas llevándolas de forma directa a la práctica o se realizan pruebas piloto que permitan evaluar y refinar. En esta iniciativa el proceso se ha corregido a través de la práctica. “(...) ha sido más un proceso de experimentación, evaluación y retroalimentación” (Miranda, 2020).

No existen metodologías definidas para la realización de prototipos –para la fase de testeo-, pero sí unos formatos de evaluación de procesos, al menos en el programa formativo ECEC. Allí se emplean unas plantillas de evaluación para los docentes.

“(...) Del proyecto del Distrito no hay un proceso de evaluación, pero como ha sido a través de convocatorias públicas se han guiado por la recolección de información que ellos solicitan” (Miranda, 2020). Con respecto a este punto se reitera la importancia de tener una mirada crítica y autónoma frente a lo que el Estado cree que es y debe ser. Es cierto que muchas iniciativas dependen de forma financiera y exclusiva de las convocatorias estatales, como es este caso, pero es necesario desarrollar unos parámetros de evaluación propios que sirvan para constatar la viabilidad de los proyectos o los ajustes metodológicos necesarios.

Se aclara con respecto a este tema, además, que en Plazarte cada proyecto tiene un grupo de personas a cargo que se encuentra en constante comunicación. Y este grupo es de base comunitaria, así que los procesos son analizados y retroalimentados por la comunidad de colectivos participantes. Aunque son espacios donde no participa la comunidad en general.

No hay evidencia de que las actividades formativas realizadas con niños tengan participación de estos o de sus padres en el proceso de evaluación o reformulación. Pero según los líderes de Plazarte ECEC, y el programa Prado Distrito Patrimonial, sí tienen un componente transversal de participación social y derechos humanos:

En esa línea – en ECEC- se invita a la comunidad del barrio a que participen de esos encuentros y realicen intercambios culturales (...) En el distrito hay una línea de participación que es para que la comunidad interesada plantee sus propias perspectivas o intereses para retroalimentar el proceso (Miranda, 2020).

En cuanto a la metodología empleada para la gestión de los proyectos se implementa Ágile XP, donde todas las unidades que tienen un rol en particular priorizan la información para retroalimentar el proceso. En el caso de ECEC se realiza una combinación de varios aspectos de diez metodologías contemporáneas en el área de la educación, para crear una propia. Los programas de la corporación están protegidos intelectualmente pero no están registrados como tal.

La junta directiva tiene reuniones aproximadamente cada 15 días para la evaluación de los procesos.

#### **C.4 escalado y difusión**

Al consultar por las estrategias de difusión empleadas, las participaciones en eventos, publicaciones y las acciones emprendidas para la generación de réplicas se evidencia que esta es una de las fases que más requiere fortalecimiento.

De forma particular se menciona que no se tiene una participación significativa en la planeación de los planes de desarrollo local. A pesar de ser, según ellos, la única corporación de base 100% comunitaria con la que cuenta el denominado distrito patrimonial, y que tiene más de diez años de experiencia.

A pesar de que se dispone de mucho material para difundir este proceso no se realizó. La labor de comunicaciones y difusión de la información es un trabajo pendiente por fortalecer.

Se recibió apoyo por parte de EAFIT Social para el análisis de la política cultural y para la formulación de proyectos. Así mismo, se apoyaron de colectivos como Hábitat Latente y Epicentro.

#### **C.5 aspectos transversales (de la estructura organizativa)**

La estructura jerárquica de la organización está compuesta por la Dirección General, de Mirtha Burbano, la Dirección Administrativa, a cargo de Daniel Miranda. Además de un Concejo Directivo y una reciente Dirección de Comunicaciones. Para un total de 17 personas.

**Estrategias para evitar el malentendido/ creación de confianza y familiaridad:** en este punto los líderes hacen referencia al uso de actas de reunión para facilitar la claridad de la información.

**Incentivos para los participantes que están involucrados / retribuciones económicas:** todo el equipo trabaja de manera voluntaria, no hay incentivos especiales. Cuando se establecen convenios o contratos con otras entidades, se busca retribuir de forma económica las funciones de los participantes.

**Los elementos de comunicación empleados para compartir la gestión interna:** WhatsApp y correo electrónico.

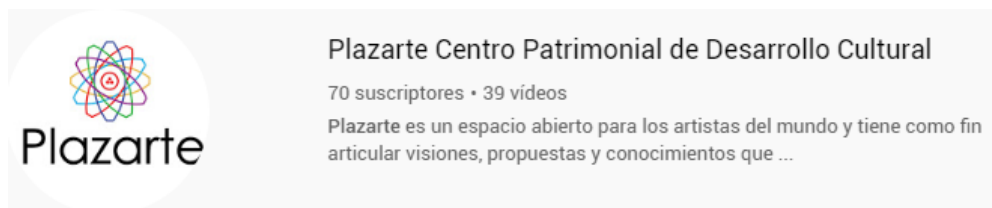
**Acciones orientadas a la gestión del conocimiento:** no se identifica una labor emprendida para gestionar el conocimiento organizacional.

**Estrategias para generar alianzas/ consecución de recursos:** no hay estrategias específicas para establecer alianzas o conseguir patrocinios. Se menciona que están pendientes de las fechas en que son publicadas las convocatorias pero que no hay algo estandarizado.

**Acciones realizadas para generar réplicas o compartir metodologías con terceros:** no hay evidencia de procesos en los que se compartan recursos o metodologías con terceros. Los líderes desconocen si existen iniciativas similares en otras partes del territorio.

## D) participación y uso de TICD

### Youtube



**Gráfico 9.** Número de suscriptores y cantidad de videos de Plazarte en YouTube. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

Plazarte en su cuenta de YouTube cuenta con 39 videos y 70 suscriptores. No se percibe una intención planificada de sus contenidos a excepción de dos series documentales que corresponden con dos periodos de ECEC 2017 y 2018. El resto de publicaciones son en su mayoría registros de actividades artísticas o entrevistas.

El número de interacciones, comentarios, likes y visualizaciones es muy bajo. Es necesario establecer una estrategia comunicacional a través de este canal y desarrollar contenidos que inciten a la interacción y participación. Se resalta que en las miniserias logra darse suficiente información sobre la metodología que se emplea en ECEC, lo que evidencia la calidad de los procesos.

Sería apropiado hacer un mayor registro de lo que Plazarte hizo y hace en la actualidad. Y buscar diferentes formatos para contar esto de una manera atractiva, tanto para sensibilizar a los miembros del canal frente a los temas que se relacionan en la corporación, así como visibilizar mejor sus procesos y que esto ayude a la consecución de alianzas y patrocinios.

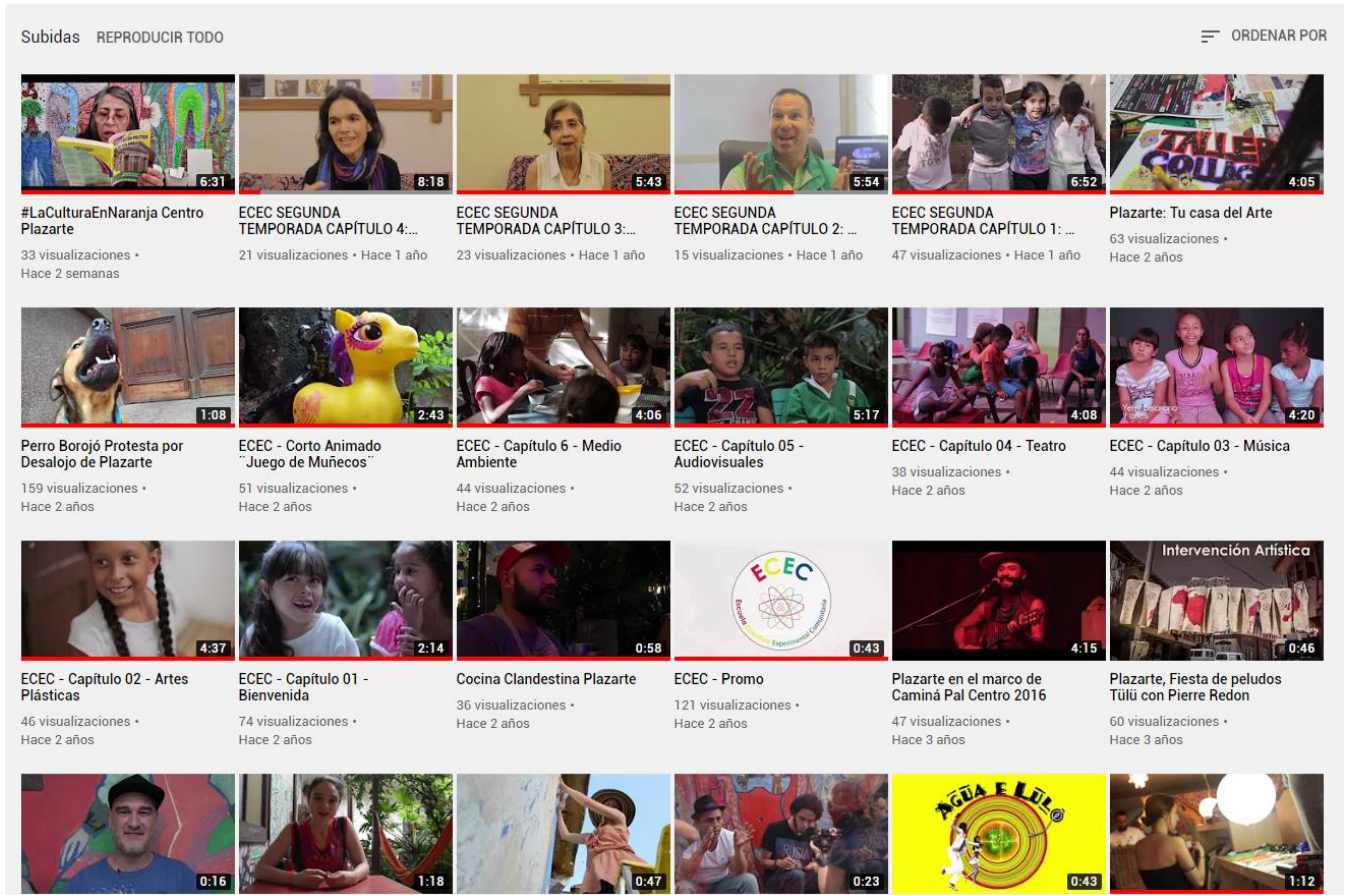


Gráfico 10. Videos publicados por Plazarte en Youtube. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

## Facebook

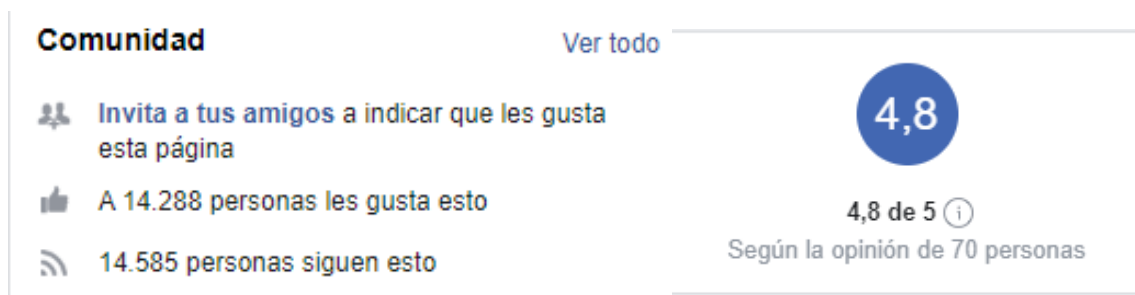


Gráfico 11. Número de seguidores de Plazarte en Facebook. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

La cuenta comenzó a estar activa desde el 6 mayo de 2016. Durante el año 2019 se realizaron 245 publicaciones. Los temas de sus contenidos fueron: noticias relacionadas con el barrio, invitaciones para participar de sus eventos, mensajes de apoyo hacia causas sociales o colectivos. Tiene una calificación total de 4.8, proveniente de 70 personas.



Gráfico 12. Mensaje de apoyo a protesta por parte de El café Rojo. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

No se evidencia que este sea un canal donde se genere participación, las interacciones son reducidas y no surgen conversaciones. También, al igual que en Youtube, falta una mejor planeación y desarrollo de los contenidos.

Se demuestra tener un interés por otras causas sociales, se apoya de manera pública a otros colectivos del sector. Su preocupación no solo radica en dar evidencia de lo que hacen o en atraer público a sus eventos. De todos modos, es necesario un mayor desarrollo

comunicacional en este espacio que permita de una manera interesante o cautivadora hacer visible las problemáticas que Plazarte quiere resolver, lo que hace y cómo lo hace.



**Gráfico 13.** Mensajes en rechazo de las actuales políticas culturales. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

De forma reciente crearon una campaña que busca generar participación y movilización contra las actuales políticas culturales del Gobierno. **Ver imagen 7.** También se publicó un video, **ver imagen 6,** sobre la participación que tuvo Plazarte en las plenarias del Concejo de Medellín, solicitando sean tenidos en cuenta dentro del plan de desarrollo local. Entre sus argumentos se menciona que son el único colectivo de base comunitaria de Prado.



**Gráfico 14.** Daniel Miranda expone los planteamientos de Plazarte ante el Concejo de Medellín. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

## Instagram

Realizaron un total de 82 publicaciones en el año 2019. Sus temáticas no tienen una clara diferenciación con Facebook. El nivel de interacción y participación representado en comentarios, compartidos y likes es reducido.



Gráfico 15. Número de publicaciones y seguidores de Plazarte en Instagram. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.



Gráfico 16. Post para concientizar sobre la protección de los ríos, Instagram. Captura de pantalla tomada el día 16 de junio de 2020.

**D. 1 participación comunitaria y apropiación:** Plazarte a través de la Mesa Cultural trabaja junto a 27 colectivos culturales del Barrio Prado por la protección y fomento del arte, la cultura y el patrimonio. Esta forma de organización permite una construcción colectiva de planes y proyectos para el mejoramiento de las condiciones actuales, y representa un ejercicio real de participación comunitaria.

A través de sus informes de gestión es claro que todo el proceso se lleva a cabo de manera conjunta y que la comunidad misma, representada en los colectivos artísticos, tiene total poder de decisión.

Los desarrollos comunicacionales en este caso entendidos como las producciones artísticas realizadas como parte del proyecto Prado Distrito Cultural están lideradas por la Mesa de Cultura y por tanto la comunidad tiene una participación directa.

Los productos artísticos realizados por los niños de ECEC surgen dentro de las metodologías implementadas, donde estos libres de desarrollar su creatividad y decidir las construcciones narrativas.

Dentro de los desarrollos desarrollados por el proyecto Prado Distrito Cultural se realizaron capacitaciones y otros ejercicios formativos relacionados con la gestión cultural. Lo que fomenta a mejorar la calidad del ejercicio participativo.

**D.2 lengua y pertinencia cultural:** la programación y los desarrollos culturales se construyen con la comunidad misma.

**D.3 generación de contenidos locales:** no hay evidencia de contenidos comunicacionales creados con la comunidad que rescaten el saber acumulado del grupo social.

Aun así, sí se dieron acciones como Spot Prado para el Arte que busca recopilar y exponer el material documental producido sobre Prado.

**D.4 uso de tecnología apropiada:** se prioriza el proceso en lugar de los instrumentos, pero sí es importante aprovechar más las herramientas TIC como parte de la gestión organizacional, así como en las creaciones y socializaciones artísticas.

**D.5 convergencias y redes:** hay una amplia red de colectivos que trabajan con Plazarte y que hacen parte de la Mesa Cultural de Prado, por ende, sí tienen diálogos y debates con otras experiencias locales.

No se realizan esfuerzos por generar réplicas, ni conocen iniciativas similares.

#### **E) Aspectos relacionados con la transformación social:**

En este apartado del documento se hará un **análisis del caso de Plazarte según la información suministrada y la documentación recopilada**. La información será contrastada con fines académicos y con relación a lo que la teoría de este documento expone sobre la

participación, la comunicación para la transformación social, la IS y de manera particular sobre los 12 planteamientos teóricos de Haxeltine et al. (2017) sobre las TSI:

Al revisar los aspectos de cada una de las fases de innovación en Plazarte se destaca lo siguiente:

1. Base comunitaria
2. Preocupación por la articulación local
3. Procesos de investigación
4. Desarrollo de metodologías propias
5. Liderazgo y pensamiento crítico

A continuación, se relacionan los aspectos que deberían fortalecerse como organización y los que están en déficit según los principios de las IS:

1. Establecer mecanismos de financiación
2. Empoderamiento del equipo de trabajo.
3. Articulación local e internacional
4. Creación de contenidos
5. Sistematización del conocimiento.
6. Indicadores de gestión y de impacto.

## **5.2 Iniciativa 2: Corporación Platohedro**

### **C) Caracterización según espiral de IS**

#### **C.1 diagnósticos**

Este proceso no se dio al inicio de manera formal. Lina Mejía y Alexander Correa, los líderes de la iniciativa, vivían una problemática que consideraban era compartida por muchos otros jóvenes en ese momento; la falta de oportunidades, las dudas sobre su capacidad de salir adelante y la fuerte violencia que rodeaba la ciudad. Y así, optaron por organizar un espacio de creación de cine al cual invitaron a amigos, conocidos y gente de la comunidad para sumarse.

Hoy la identificación del problema se evalúa de una manera informal. Están atentos a los comentarios de la comunidad sobre los talleres que desean y durante las reuniones de equipo se evalúan los resultados de los cursos y actividades realizadas.

Según lo que puede percibirse la participación de la comunidad en la gestión de Platohedro se da a modo de consulta, pues esta no hace parte de la toma de decisiones, no se incluye en los grupos de reunión para la gestión interna, ni se realiza trabajo investigativo para medir o analizar cómo el problema que se identificó al inicio afecta a la comunidad o si este cambió.

#### **C.2 propuestas e ideas**

Platohedro tiene un programa de residencias artísticas y gracias a él llegan cada mes profesores a dictar talleres de arte relacionados en particular con temáticas tecnológicas. Para que ellos sean admitidos deben enviar una solicitud con una propuesta de taller, y esto se evalúa junto con la trayectoria del candidato. Por lo general llegan artistas con mucha experiencia como gestores sociales y culturales con ideas innovadoras y disruptivas.

De esta manera de forma constante, o mensual, tiempo de duración de las residencias, la organización va apropiándose de nuevas ideas y conocimientos, puesto que los integrantes de los equipos suelen ser asistentes de los mismos talleres. Es evidente que este aspecto beneficia mucho a la organización pues incentiva la creatividad ya que están expuestos a nuevas prácticas y formas de hacer.

Los talleres o programas propios de la organización, dirigidos por el personal interno, se perfeccionan gracias a la capacitación constante y retroalimentación que Platohedro recibe de parte de TDH (Terres Des Hommes).

La comunidad receptora de las actividades también incrementa su creatividad gracias a la variedad de la oferta de talleres. Y Platohedro les ofrece capacitación a través del programa de *CreAcción* para consolidar sus ideas e iniciativas creativas, con talleres de formación en liderazgo, gestión, entre otros temas y desarrollar así sus proyectos personales. Así mismo, el *Ideatorio* permite desarrollar ideas de estudio, investigación y creación que surgen por parte de la comunidad receptora.

No hay una metodología que se siga de forma rigurosa para la generación de propuestas, ni participa de forma directa la comunidad en estas actividades.

Al indagar por los actores externos que contribuyeron a la formación de Platohedro, en su libro *Multiversos*, los líderes de la iniciativa señalan que recibieron un primer impulso gracias a la participación en eventos como *Pixelache*, *Antimili Sonoro*, JOEA.

Según Yuliana Rodríguez (comunicación personal, 19 de octubre de 2019), Coordinadora del programa D-formación, la generación de propuestas se da de manera espontánea, por iniciativa de los integrantes, ideas que surgen según la misión de Platohedro y los requisitos de las convocatorias vigentes tanto nacionales como internacionales.

### **C.3 prototipos y pilotos**

No hay información sobre cómo evalúan los proyectos. Se solicitó documentación que permitiera evidenciar la sistematización de los procesos, o informes de gestión donde se detallara la información, pero se dio respuesta negativa por parte de los directores de Platohedro y esto no se suministró.

Se realiza una reunión semanal donde se hace una revisión de los objetivos, resultados y se planean los ajustes necesarios. Hay eventos de cierres donde convocan a otros colectivos y a la comunidad en general para hablar sobre los resultados obtenidos. También se publica en Vimeo y en la *Platoteca* un video con datos generales sobre la gestión realizada.

No se conoce qué metodologías se emplean para la solución que ofrecen, tampoco cómo se realizan las sistematizaciones, monitoreos y evaluaciones.

#### **C.4 escalado y difusión**

Gracias a la participación de eventos como *Pixelache*, *Antimili Sonoro*, JOEA, consiguieron su primera financiación de cooperación internacional con la agencia sueca Civis. La convocatoria se ganó con el proyecto Moción de Claridad, un programa de formación política y audiovisual que realizaron en alianza con *OtraEZcuela*. Así, se garantizaron recursos de 2009 al 2011.

Platohedro señala que fueron años de trabajo muy intenso, donde tuvieron que aprender a manejar diferentes plataformas, redactar propuestas para convocatorias y en sí trabajar en pro de conseguir recursos para la organización. De forma paralela se ofrecían servicios de edición y grabación de video y diseño gráfico. Posteriormente esta idea mutó, debido a la participación de otros integrantes, los aprendizajes obtenidos y las condiciones del entorno.

#### **C.5 aspectos transversales**

- En la actualidad el equipo de Platohedro está conformado por doce personas. Y la organización está estructurada de la siguiente manera: cuatro programas, Salvaguardia, Residencias, D-formación y Comunicación Libre y Compartida.

**Salvaguardia:** compuesto por Recursos humanos, Dirección, Administración, Gestión.

**Residencias:** existen tres tipos, remuneradas, convenios, colaborativas.

**D-formación:** es el área de formación y está compuesta por cuatro programas principales, *Matinée*, *Ideatorio*, *La Jaquer Escool*, *CreAcción*. Y dos más complementarios, Manga libre y Puerto Interactivo.

**Comunicación libre y compartida:** encargada de la producción de contenidos, las co-inspiraciones y el manejo de las redes establecidas con entidades internacionales como *Terre Des Hommes*, *Arts Collaboratory* y *Prince Claus*.

Sus acciones en los siguientes enfoques metodológicos: aprendizaje experiencial y aprender a través del hacer; no violencia; pedagogía Waldorf que apoya el desarrollo individual del aprendizaje; Reggio Emilia, metodología que privilegia la observación como aspecto fundamental para el aprendizaje y la creatividad; enfoque basado en soluciones, metodología que se basa en el conocimiento del individuo para saber lo que le funciona y lograr motivarlo; biodanza, un conjunto de ejercicios de comunicación en grupo.

Según Yuliana Rodríguez, gracias a los aportes económicos recibidos, en su mayoría, a través de las redes internacionales a las que pertenecen, todos sus integrantes reciben un salario con el que se encuentran a gusto. Pues en el pasado, la mayoría de ellos debió trabajar de forma voluntaria.

- **¿Qué estrategias se establecen para evitar malos entendidos entre los integrantes internos y externos, debido a las diferencias culturales/lenguaje? (problemas de identificación, pertinencia). ¿Cómo crean confianza, familiaridad?**

En general hay muy buena convivencia con el equipo de trabajo. Los valores organizacionales permiten crear un ambiente de confianza y familiaridad. Sus integrantes resaltan que de manera continua se refuerzan aspectos como el valor de la escucha y la idea de que los errores son oportunidades de aprendizaje.

Ellos manifiestan ser un grupo muy unido, como una familia, donde siempre hay motivación para que los inconvenientes se resuelvan a través de la conversación de frente con el otro, además se promueve una educación en amor (comunicación personal con Juan Andrés Jaramillo, profesional de Diseño y Comunicaciones):

Pedro Soler manifiesta en *Multiversos*, una publicación autobiográfica de Platohedro, que la formación y educación en amor es una de las actividades bases de la organización, entendido como encuentros y experimentación en lo común que permiten hallar o crear nuevos espacios comunes.

Además de esto se tiene conocimiento de que TDH les proporciona capacitaciones para mejorar la gestión interna y externa.

- **¿Qué elementos de comunicación se emplean para compartir la información interna?**

Dentro de la organización se hace una apuesta por el uso del software libre, por tanto, emplean Ubuntu como sistema operativo. Los medios o plataformas de comunicación interna utilizados son básicos: los archivos se comparten en Google Drive. Esta información fue confirmada por Juan Andrés Jaramillo.

- **¿Qué herramientas metodológicas y de investigación se emplean para la gestión del conocimiento? ¿Existen rutinas de búsqueda establecidas para mejorar la gestión del conocimiento que se genera? ¿para establecer alianzas, conseguir patrocinios?**

No hay evidencias formales de esto. Juliana Rodríguez y Juan Andrés Jaramillo indican que se da de manera espontánea.

- **No cuentan con una caracterización formal de la población.**
- **¿Se comparten los recursos y metodologías aprendidas con terceros?**

A través del programa de *CreAcción* se comparte con jóvenes las experiencias obtenidas en pro de ayudarlos a conformar sus propios emprendimientos.

Se tiene evidencia de que trabajan de forma colaborativa, comparten información metodológica y crean proyectos conjuntos con la Fundación Casa Tres Patios desde el 2014. Este colectivo menciona en su sitio web que esta alianza con Platohedro se consolida en el Proyecto *Ondas Expansivas*, financiado por *Arts Collaboratory*.

#### **D) Participación y uso de TICD**

Al analizar los aspectos evidenciados en el Anexo 2. Platohedro demuestra estar en busca de una transformación social no desde la mirada de comunidades que se empoderan para mediar cambios en las políticas públicas con la administración municipal, sino desde la óptica de cambiar las percepciones de los individuos que crecieron en un entorno de violencia; promover la creación de estilos de vida equilibrados. La propuesta de este colectivo es realizar ese cambio a través del arte, la experimentación con artefactos tecnológicos, el hacer con tecnologías análogas, el reconfigurar las percepciones que se tienen del entorno de manera autónoma y libre. Al tiempo que ofrece la posibilidad de investigar, explorar metodologías, acceder a conocimiento científico, para elaborar emprendimientos como proyectos de vida.

Muchos de los niños de Buenos Aires viven entornos de vida muy difíciles, sus familias estuvieron afectadas en el pasado por la violencia o incluso lo viven en el presente. Hay aún delincuencia en el sector, grupos armados al margen de la ley. Y ese panorama para algunos, que viven en la inequidad, puede significar la única posibilidad de tener una posición en la sociedad o de lograr sobrevivir en ella. Así que contar con un espacio cultural como este donde los niños aprenden a valorar los árboles, a diferenciar los tipos de hojas, las semillas, la importancia de la vegetación para la ciudad y las implicaciones que tienen las acciones contraproducentes con el medioambiente, permite la configuración de un conjunto de valores necesarios para tener una mayor conciencia de las responsabilidades colectivas.

Para Platohedro la temática feminista y no binaria tiene una gran importancia. Incluso sus integrantes se denominan así mismos como *nosotras*. Debido a que, refieren ellos, que son personas por encima de su género. Concientizar sobre este tema en una sociedad de tradición machista como es la propia de este país es un factor muy importante, para hablar de tolerancia, de igualdad, para rescatar el valor de la mujer.

Por lo general, las organizaciones prefieren no tomar partido frente a este tipo de temas pues pueden ser bastante sensibles y es de mucho valor que en este espacio se haga. Pues se está en búsqueda de transformar la sociedad a través de unos nuevos valores que permitan el Buen Vivir.

**En el informe de D-formación 2019** publicado en Vimeo se relata que en Matinée se desarrollaron 16 talleres, para fortalecer habilidades expresivas, 16 talleres de desarrollo de capacidades y habilidades creativas, dos salidas pedagógicas y dos encuentros psicosociales. Para una participación anual de 126 niños.

En el *Ideatorio*, se desarrollaron 18 talleres y participaron 17 adolescentes. Allí se abordaron temas como: diversidad de género, orientación sexual, fotografía básica, cine, producción y

edición. Se realizaron además 14 laboratorios, con una participación de 197 jóvenes, con temas como feminismo, *graffiti*, defensa personal, animales, fiesta segura, arte y actuación, manejo de cámara.

*Creacción* realizó 11 talleres y 64 asesorías con los ocho colectivos seleccionados por convocatoria, para un total de 25 jóvenes. Se abordaron temas como: diagnóstico, fortalecimiento organizacional, comunicación, administración, presentación de proyectos.

*La Jaquer EsCool* tuvo 43 sesiones y 133 participantes a lo largo del año. Entre los temas tratados estuvieron presentes: creación de contenidos en redes sociales; siembra, abonos, recuperación de semillas; acciones para la reducción de la contaminación, feminismos disidentes y sombríos, teoría *queer*, *transfeminismo*, travestismo.

Se solicitó un informe más detallado sobre la gestión de Platohedro durante 2019 o al menos del área D-formación, pero esto no fue posible. Se aclara que la solicitud se hizo en varias ocasiones, pero se informó que no eran documentos de acceso público.

## La producción comunicacional

### Twitter

Durante el año 2019 hubo 41 publicaciones en Twitter. Las temáticas de los contenidos son de manera general: convocatoria para talleres, presentación del artista en residencia del mes, e información general sobre Platohedro.



**Gráfico 17.** Publicación de un video donde el docente da una explicación de la metodología empleada en su taller sobre Feminismos Disidentes. Recuperado el 12 de junio de 2019.

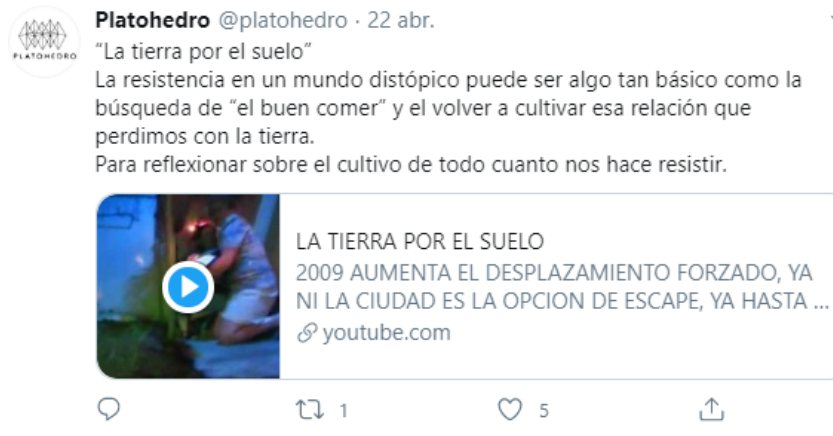
Son muy reducidas las interacciones por parte del público en las publicaciones. Lo que indica que no es el contenido apropiado para el público objetivo o que su estructura narrativa no está incentivándolo a la conversación o a la emoción.

En la imagen 2, se evidencia que se convocó a un taller sobre cómo crear contenidos en redes sociales, campañas mediáticas, a través de gifs, videos, cortos. En el enlace se menciona que el docente que acompañó el taller tiene una plataforma, [managuafuriosa.com](http://managuafuriosa.com), que aprovecha el arte y la cultura para abordar temas como los derechos humanos y la violencia. Este es un buen referente de cómo Platohedro podría generar participación comunitaria a través de sus redes.



**Gráfico 18.** Convocatoria para el taller Contenidos Creativos para Redes Sociales. Recuperado el 12 de junio de 2019.

A partir de 2020 se encuentran algunas publicaciones con un tono diferente, como en las imágenes 3 y 4 donde se habla sobre el buen comer y se invita a un noticiero:



**Gráfico 19.** Un post sobre el buen comer y el cultivo como relación con la tierra. Recuperado el 12 de junio de 2019.



**Gráfico 20.** Post con enlace a un audio sobre la construcción desde los afectos. Recuperado el 12 de junio de 2019.

Estos tipos de publicaciones, aunque no generen muchas interacciones ayudan a reforzar la idea de que el interés del colectivo no está radicado de manera exclusiva en que el público vaya a sus talleres, sino que se le da un valor mayor a la educación y desarrollo de la comunidad. En este caso puntual lo que podría hacerse es buscar formas narrativas un poco más atractivas para el público objetivo y para esto no hay una fórmula exclusiva, se consigue a través de la experimentación.

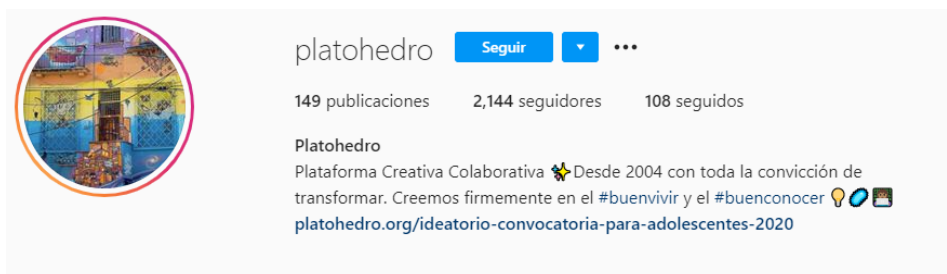
En la imagen 5, que hace parte de una de las publicaciones de 2020, hay un enlace que conduce a un micro sitio. Se trata de un manual para generar Sonidos Androides, que contiene el material visto durante el taller de un artista residente. El post tuvo 3 interacciones, pero no deja de ser un contenido de interés que podría publicarse en el sitio web de Platohedro. La corporación

tiene varios manuales de este tipo, vale la pena darles una mayor relevancia, presentarlos de una manera más atractiva para incentivar su consumo.



**Gráfico 21.** Post en el que se habla sobre el manual Son de Androides del artista Randal Sáenz. Recuperado el 12 de junio de 2019.

### Instagram



**Gráfico 22.** Número de publicaciones y seguidores de Platohedro en Instagram.

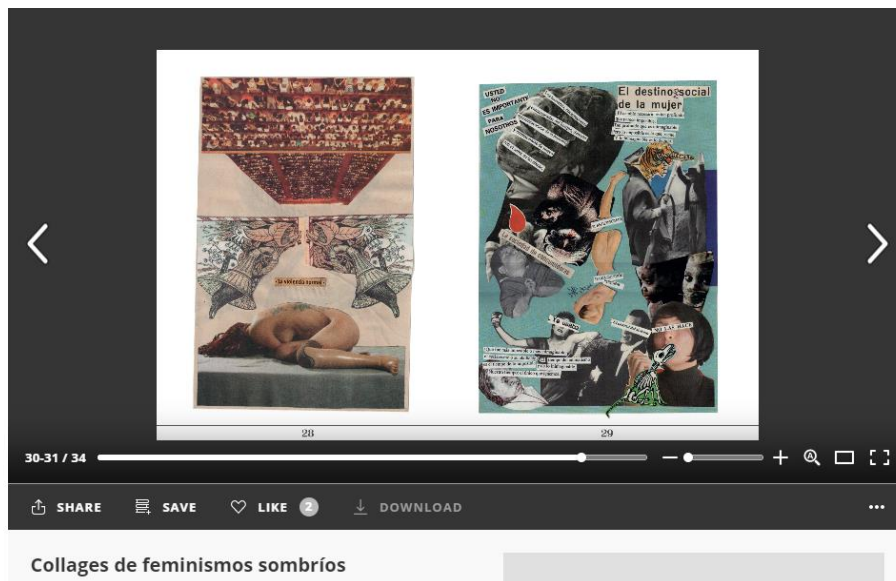
**Cuenta con un total de 159 comentarios.**

No es una red de uso frecuente.

### Facebook

La página cuenta con 6.272 seguidores y durante el año 2019 se publicaron 102 *post*. Los contenidos tienen una temática similar a la de las publicaciones de Platohedro en Twitter:

convocatoria a talleres, presentación del artista en residencia e información general de la corporación.



**Gráfico 23.** Collages de feminismos sombríos. Recuperado el 12 de junio de 2019 de: [https://issuu.com/analulaferal/docs/0\\_feminismos\\_sombrios?fbclid=IwAR0zmsOA7EQHnY77OTRcDHMe4k6opDbg0kS1K-a9r6aXYvm7f1juarU9xyU](https://issuu.com/analulaferal/docs/0_feminismos_sombrios?fbclid=IwAR0zmsOA7EQHnY77OTRcDHMe4k6opDbg0kS1K-a9r6aXYvm7f1juarU9xyU)



Gráfico 24. Publicación de Platohedro sobre la Asamblea 2019 de Arts Collaboratory. Recuperado el 12 de junio de 2019.

**Platohedro**  
18 de octubre de 2019

Niñxs reporterxs Colombia, Terre des Hommes Suisse Colombia

**Terre des Hommes Suisse Col**  
18 de octubre de 2019

Me gusta esta página

¡No te pierdas Niñ@s Reporter@s Colombia!

👉 <https://bit.ly/ninosreporteros>👉

En la conmemoración de los 30 años de la Convención sobre los Derechos del Niño, Terre des Hommes Suisse convocó a nivel global el concurso #EnfantsReporters #NiñosReporteros para fomentar el derecho de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes a la participación y a expresar sus opiniones libremente.


Conoce las voces y miradas de l@s Niñ@s Reporter@s de la Costa Caribe y el Suroccidente de Colombia, en esta serie de 9 reportajes de radio y fotografía, ¡y vota!

¿Cuál de los reportajes refleja mejor la situación de TUS derechos?

#CRC30 #CDN30 #LosNiñosyLasNiñasPAZamosAdelante con las organizaciones unidas en la conmemoración de los 30 años de la Convención sobre los Derechos del Niño:

Casita De Niños la Balsa, Fundación Cecucol, Corporacion Oriana, Corporación Taller Prodesal, Fundación Paz y Bien Cali, Fundación Tierra de Paz, Programa Simma, Taller Abierto, Asociación Para La Promoción Y Defensa De Los Derechos Afrocolombianos, Childrightshub, Terre des Hommes Suisse

Acooc, Asociación Campesina de Antioquia - ACA, Censat Agua Viva, Defensa de Niñas y Niños Internacional -DNI-Colombia., FIAN Colombia, Vídeos y Rollos, Enda America Latina-Colombia, Red Antorchas, Funsarep, Benposta Nacion de Muchachos - Colombia, COALICO, Guascaque La Fuerza Del Arte Bdm, Comisión Intereclesial de Justicia y Paz, Amiga Joven, Corporación Centro de Atención Psicosocial – CAPS, Corporación Convivamos, Corporación Educativa Combos, Corp. IFT, Platohedro, Corporación Vínculos, Escuela de arte Taller Sur, Contravía, Fundacion Creciendo Unidos, Fundesuma Fundesuma, Colectivo Socio-ambiental Juvenil de Cajamarca COSAJUCA, Fundación por el Medio Ambiente y la Paz de Colombia - Fumpaz, Pensamiento y Acción Social - PAS, Unidad de Organizaciones Afrocaucanas - Uoafroc



NINOSREPORTEROSCOLOMBIA-TDHS.JIMDOSITE.COM

**Inicio | NiñosReporterosColombia-TdHS**

NIÑ@S REPORTER@S Colombia. Tu oportunidad de expresar al...

Gráfico 25. Reenvío de publicación de Terres Des Hommes. Niños Reporteros Colombia. Recuperado el 12 de junio de 2019.



Gráfico 26. Video de la Rebelión textil. Recuperado el 12 de junio de 2019.

Sería interesante que Platohedro convocara a la comunidad, del barrio y de la ciudad, para realizar una identificación conjunta de las problemáticas del territorio, y el grupo de problemas a resolver se exponga a modo de convocatoria para que los residentes puedan aplicar a través de posibles propuestas novedosas. Y luego de contar con la disponibilidad del residente o varios de ellos, realizar un diseño conjunto, prototipar y testear posibles soluciones. Este tipo de pequeñas experimentaciones a largo plazo permitirán construir un conocimiento importante a partir del cual se lograrán cambios más significativos.

## Youtube

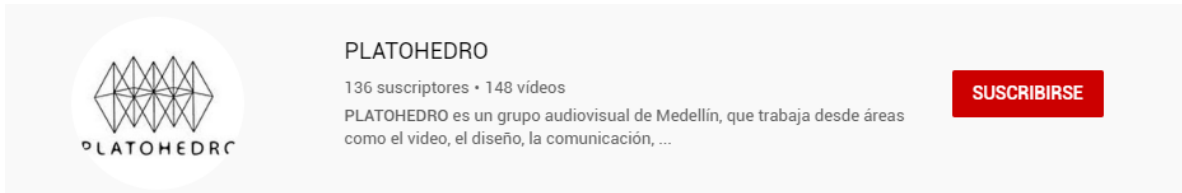


Gráfico 27. Número de suscriptores de Platohedro en el canal de Youtube. Recuperado el 12 de junio de 2019.

El canal de Youtube cuenta con 148 videos, cuya temática parece hace pocos días modificada. No se encuentran videos actuales, el más reciente es de hace seis años.

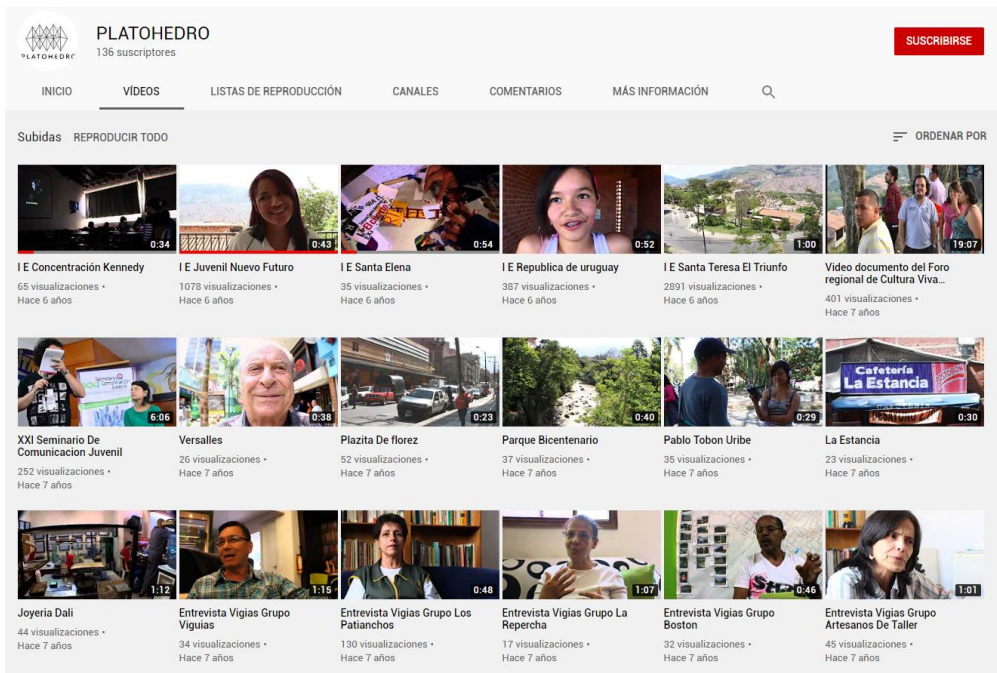


Gráfico 28. Número de suscriptores de Platohedro en el canal de Youtube. Fecha de captura: 12 de junio de 2020.

## Vimeo



**Platohedro** PLUS

📍 Medellín Colombia | 232 videos | 120 seguidores | 8 Likes

PLATOHEDRON #BuenConocer #BuenVivir Platohedro es una plataforma creativa colaborativa con sede en Medellín, Colombia, desde el 2004 se dedica a la experimentación... [Leer más](#)

**Gráfico 29.** Número de videos publicados por Platohedro en Vimeo y número de seguidores. Fecha de captura: 12 de junio de 2020.

El material audiovisual de Platohedro que está expuesto al público a través de Vimeo tiene un corte muy documental, tipo registro, es decir, la intencionalidad no va más allá de contar lo sucedido y de evidenciar a través de imágenes la veracidad de los hechos.

Es importante mencionar que se encuentra mucho material donde el docente-residente cuenta detalles del desarrollo metodológico de los talleres, y esto para los fines investigativos resulta de mucho valor. Pero, tratándose de un programa que busca la transformación social es necesario que también emplee los elementos comunicacionales con una intención de empoderamiento y transformación de la comunidad. Es decir, que se les dé más protagonismo a los actores sociales mismos en esas producciones audiovisuales; lo que permite que estos expresen sus dudas, miedos, nuevos pensamientos conforme se ven expuestos a nuevos planteamientos a través de los talleres.

No puede negarse el aporte a la transformación que realiza esta corporación, pero es necesario en términos comunicacionales y de transformación social que se les dé un papel central, en el uso de los medios de comunicación, a los sujetos que se quiere impactar.

Aunque tienen el conocimiento en el uso de las herramientas de comunicación este no es evidente en el desarrollo de contenidos para redes sociales como Facebook e Instagram. Además, más allá de informar la tarea debería ser visibilizar el conjunto de valores que se quieren promover, estimular y motivar a través de contenidos.

Sería importante contar con un sitio digital, tipo galería, donde se puedan exponer los pensamientos o creaciones artísticas que se crean durante los talleres, que a través de redes sociales se pueda evidenciar el pensamiento de los jóvenes; esto sería propicio para iniciar el empoderamiento necesario para un cambio.

En YouTube se encuentran dos videos que según la descripción hacen parte del Encuentro Internacional de Arte MDE11, se trata de una coproducción de Platohedro con el Museo de Antioquia para la creación de una obra del artista chileno Bernardo Oyarzún. *Secreto a voces* es

una teleserie realizada por unos jóvenes, se desconoce si la temática fue escogida por ellos mismos al igual que el diseño del montaje. En ella los vecinos participan para representar o caracterizar su propio barrio. Este tipo de elementos son muy valiosos pues permiten evidenciar las costumbres, los conflictos y la cultura de un grupo social, de esta manera hacer reflexionar sobre la propia realidad o la ajena.

Otro buen ejemplo es *Fazinerxs*, una actividad que se realizó el 20 de mayo de este año y que se trató de una exposición online. En el sitio web de la Corporación se enuncia que se trata de una plataforma de difusión de contenidos independientes, de fanzines sobre feminismo y enfoque de género, y convoca a las personas del público en general para que envíen sus escritos personales.

Platoteca Sin categoría

## FANZINERXS

📅 10 marzo, 2020 📍 Platohedro 💬 0 comentarios 🏠 Platoteca

Encuentro de fanzines feministas y con perspectiva de género

Fanzinerxs es un encuentro de fanzines y auto-publicaciones de contenido feminista o con perspectiva de género.

Invitación abierta:

Invitamos a participar de un encuentro donde compartir fanzines que resulten de proyectos propios o de otrxs, realizados por chicas y personas no binarias y/o cuyos contenidos tengan perspectiva de género: feministas, transfeministas, queer, cuir, lesbianas, maricas, travestis, etc...

Envíanos tu propuesta hasta el 20 de marzo de 2020 rellenando el formulario y adjuntando una foto, pdf o link del fanzine que quieras compartir. Aquí

Aunque la invitación a participar tiene como protagonista la perspectiva de género en los fanzines y las autopublicaciones, todas las personas interesadas pueden acudir al encuentro.

Viernes 27 de marzo a las 6.30 pm en Platohedro.

**Gráfico 30.** Convocatoria *Fanzinerxs*. Recuperado de: <https://platohedro.org/fanzinerxs/>

Pero no se logra visibilizar qué pasó con esos contenidos, deberían ser públicos para estimular nuevos lectores, para llevar estos pensamientos o estos estímulos a la sociedad en general y no quedarse en un espacio cerrado. Como sería el caso si se trató de una exposición en línea de la cual no quedaron materiales online.

Se desconoce si esta actividad tendrá una continuidad, si hace parte de la programación permanente o es parte de un proyecto de una residente, y por tanto tiene una vigencia quizá reducida.

Y no ocurre solo con los *Fazinerxs*. En los videos de *Vimeo* puede evidenciarse que se realizaron talleres muy interesantes, donde las mujeres cuentan sus miedos y pensamientos sobre la violencia femenina, por ejemplo. Pero el video no muestra este material, solo enuncia qué se hizo. Y dichas creaciones no tienen un espacio en el que sean visibilizadas.

El equipo de Platohedro tiene experiencia en comunicaciones, a diferencia de las otras iniciativas analizadas en este documento, incluso al menos dos de sus miembros son profesionales en esa área del conocimiento. Y dentro de su trayectoria profesional hay un amplio

bagaje sobre este tipo de procesos sociales. Al consultarse el porqué no se le da un papel central a la comunidad en las producciones comunicacionales de difusión de Platohedro, se mencionó que sí se hacía, que había muchísimas publicaciones en *Vimeo*. Pero se reitera que este aspecto no es evidente, no logra apreciarse material comunicacional producido por los mismos integrantes de Platohedro, por los niños y jóvenes que asisten a los talleres.

No puede negarse que el trabajo realizado por este colectivo es muy grande y que tal vez no se haya decidido emplear otro enfoque a las producciones audiovisuales por la demanda de tiempo y gestión que ello implicaría. O se le resta valor porque desde su enfoque de acción esta no es una prioridad.

Al contrastar el tipo de producción comunicacional con la teoría, podría decirse que el enfoque de Platohedro está mucho más alineado con las teorías de la difusión, alejado de una visión participativa de la comunicación, y que busca difundir información y generar cambios comportamentales (Waisbord (2001), p.30, en Obregón, 2017). Este enfoque es muy criticado porque asume que la falta de desarrollo se debe solo a problemas internos.

A continuación, se analizará el tipo de participación que genera Platohedro según las condiciones que para Gumucio (2011a) son indispensables en los procesos de comunicación para el cambio social:

**D.1 Participación comunitaria y apropiación:** no se da una participación democrática en la comunidad impactada, ni apropiación del proceso y contenido comunicacional.

**D.2 Lengua y pertinencia cultural:** los contenidos tratados son apropiados para la cultura de la población a la que se impacta, pero no se cuenta con una caracterización formal de la población, lo que podría evidenciar que se asumen aspectos que podrían no ser del todo ciertos.

**D.3 Generación de contenidos locales:** no se evidencia la generación de contenidos propios por parte de la población que se impacta. Es muy escaso con relación al volumen del material publicado. Es importante recordar que es fundamental exaltar y visibilizar el saber acumulado de los grupos sociales.

**D.4 Uso de tecnología apropiada:** este es un aspecto que Platohedro parece manejar muy bien. Puesto que no le da una prioridad al artefacto a emplear, sino que es más una excusa para promover procesos, ideas, acciones. Permiten realizar exploraciones con la tecnología, aprender de ellas, sus beneficios, dificultades y posibles consecuencias y facilitan espacios de curiosidad, experimentación y libertad, que son tan necesarios para la producción de innovaciones (Gómez - Mont, 2009, p.5).

**D.5 Convergencias y redes:** esta es otra de las fortalezas de Platohedro, ejercen un diálogo y debate permanente gracias a la amplia red de colaboradores que posee, así como los participantes en el programa de Residencias. Todo esto genera un espacio multicultural donde se comparten aprendizajes, metodologías, ideologías y otras formas de pensamiento que enriquecen el debate y la reflexión.

Aunque cabe mencionar que esos aprendizajes en relación con los Residentes deberían materializarse en actividades adicionales. Por ejemplo, no hay evidencia de que estos realicen un proyecto como tal y este sea expuesto tanto a los jóvenes que asisten a Platohedro como a los asistentes. Se sabe de la existencia de los talleres, pero no que haya un debate o socialización que permita analizar la propuesta que estos traen y contrastarla con otras formas de hacer locales. Debates de este tipo permitirían procesos reflexivos, lograr encadenar un conocimiento con otro, cuestionar formas preestablecidas; incrementar el proceso de aprendizaje.

#### **E) Aspectos relacionados con la transformación social:**

En este apartado del documento se hará un análisis del caso de Platohedro según la información suministrada y la documentación recopilada. Se debe tener en cuenta que no pudo accederse de manera formal a documentos de gestión por negativa de este colectivo. La información será contrastada con fines académicos y conforme a lo que la teoría de este documento expone sobre la participación, la comunicación para la transformación social, la IS y de manera particular sobre los 12 planteamientos teóricos de Haxeltine et al. (2017) sobre las TSI:

Al revisar los aspectos de cada una de las fases de innovación en Platohedro se destacan de forma positiva estos aspectos:

- 1. Fuerte estructura organizacional y estratégica:** hay una estructura organizacional definida, unos objetivos estratégicos y valores corporativos claros y coherentes.

Además, en la conversación con cada uno de los entrevistados estos recalcaron la importancia que para ellos tienen ciertas creencias en las que Platohedro se basa, o enfoques metodológicos que transversalizan las relaciones internas: enfoque basado en soluciones, aprendizaje experiencial, ver los errores como oportunidades de aprendizaje.

Haxeltine et al. (2017) en su proposición 1 menciona que los valores nuevos o alternativos que surgen en la organización pueden promoverse a través de los nuevos conocimientos y prácticas, y esto representa un apoyo muy importante para mantener la motivación hacia el éxito. Mantener vivos esos valores iniciales, a través de su flexión en cada una de las prácticas desarrolladas, permite hacer sostenible la motivación y la capacidad de transformar (p.10).

Además, ese conjunto de valores específicos en Platohedro, permite un espacio de inclusión, alejado de prejuicios que hace que personas con diferentes conocimientos y experiencias se unan al intercambio de conocimiento y creatividad (p.12).

En la proposición 2 se manifiesta que esas nuevas relaciones alternativas, que surgen de la implementación de nuevos valores, son las que permiten crear las condiciones necesarias para que los miembros internos y la comunidad impactada desafíen o alteren las instituciones dominantes. La motivación surge de la insatisfacción de que la sociedad no valore determinados aspectos que se creen son necesarios

reemplazar o transformar y esto hace que haya un esfuerzo por implementar dentro de la iniciativa un conjunto de prácticas y valores coherentes con ese cambio que quieren ver exteriorizado.

- 2. La participación en eventos multiculturales propios del sector y su capacidad de desenvolverse en un ambiente de bilingüismo:** el trabajo en red con otros colectivos, así como la socialización con pares a través de los eventos nacionales e internacionales del sector del arte y cultura, representan un punto de giro. Platohedro manifiesta en su publicación *Multiversos* que ello le permitió conseguir su primera financiación extranjera asegurada por tres años.

Yuliana Rodríguez menciona que el conocimiento de inglés de algunos miembros, sobre todo de Lina Mejía, quien creció en los Estados Unidos, facilitó mucho lograr resultados positivos con las convocatorias.

Además de lo anterior, contar con los conocimientos especializados que mes a mes traen los residentes genera un espacio propicio para la creatividad y la innovación. A la vez que permite reflexionar sobre diferentes posturas frente a los objetos, al entorno y el ser.

- 3. Las alianzas con redes internacionales impulsaron la sostenibilidad:** según un informe de 2018, al que no pudo accederse de manera formal, pero que se encontró a través del buscador Google y está alojado en el sitio web de Platohedro, la corporación recibe financiación económica de tres organizaciones internacionales: *Prince Claus-NextGen*, Países Bajos; *DOEN- Arts Collaboraty*, Países Bajos; *Terre Des Hommes (TDH) -Generación Futuro*, de Suiza.

TDH aportó, para el período 2019-2021, € 90.000. Para el apoyo a los programas D-Formación, Residencias y CLC.

*DOEN Foundation*, para el período 2019-2020, € 100.000 euros. Para el proyecto *Arts Collaboratory - Platohedro Lifeline* [proyecto de sostenibilidad].

Prince Claus; € 55,487 euros para 2019; € 55,487 euros para 2020 y € 27,743 para 2021. Para el proyecto NexGen (Juventud, Ideatorios, Investigación y Archivo).

En la proposición número 5 de la IST, se menciona la trascendencia de la formación de redes translocales y transnacionales, y mencionan que existen varios tipos: financiamiento, legitimidad, intercambio de conocimientos, visibilidad e identidad. Según la información que se conoce las tres redes internacionales mencionadas ofrecen apoyo financiero a Platohedro, TDH en formación e intercambio de conocimientos para el fortalecimiento institucional, *DOEN Foundation* y *Prince Clauss* en residencias artísticas.

- 4. Fuerte gestión interna para garantizar recursos económicos:** además del presupuesto anterior, en su informe 2018 se relaciona otras entradas económicas a través de:
  - **Convocatorias locales:** Ideartes, Museo Casa de la Memoria, Alcaldía de Medellín, Ministerio de Cultura. Por un total de 59,250,000 pesos colombianos.

- **Donaciones:** Fundación Karisma, Eliana Rodríguez, Penny Traulou, Nj 777 Entertainment, Juliana Mejía, Diego Mejía. Por un total de 15,780,000 de pesos colombianos.
- **Audiovisuales:** Memorias del Agua y el Museo de Antioquia, por 9,462,185 de pesos colombianos.
- **Alojamiento:** Parque Explora y Entreviñetas. Por 1,452,000 de pesos colombianos.
- **Formación y capacitación:** Fundación de la Libertad de Prensa por 9,241,178 de pesos colombianos.

Se destaca que la corporación suele hacer un fuerte trabajo de gestión para conseguir recursos financieros. Sobre todo el aporte internacional otorgado por períodos de tiempo de tres años, en su mayoría, proporciona una diferencia muy importante entre esta y otras organizaciones. Pues las convocatorias locales en Colombia tienen una vigencia muy corta y por lo general no permiten tener una continuidad en los proyectos debido a los cambios de administración local.

5. **Recibir capacitación externa especializada sobre aspectos de la gestión interna:** según, Howaldt, Kaletka y Schröder (2018) uno de los principales desafíos es la gestión y gobernanza de la innovación. Y durante varios años TDH apoyó en estos aspectos a Platohedro.

TDH es la organización de ayuda infantil más grande de Suiza, opera desde 1960, trabajó con la Unidad de Víctimas en Colombia y esta organización la reconoce por sus soluciones innovadoras y sostenibles (Unidad de Víctimas, 2019).

A continuación, se relacionan los aspectos que deberían fortalecerse como organización y los que están en déficit según los principios de las IS:

- a. Se desaprovecha el programa de residencias artísticas: gestionar el conocimiento que traen estos profesionales a Platohedro así como la gestión del conocimiento interno es una de las principales necesidades como organización que Platohedro tiene en este momento.
- b. Su solución al problema social no se nutre de la misma comunidad y del entorno. Para ser considerada una iniciativa de IS Platohedro debería estar enfocado de manera más fuerte a las necesidades de la comunidad a la que impacta, en el sentido de buscar de manera permanente satisfacer mejor el problema. Esto incluye diagnósticos, procesos participativos que reflejen las necesidades e intereses. Además, debería incluir a la comunidad en gestión y gobernanza de Platohedro, en la creación de sus propios medios de comunicación.
- c. Platohedro está direccionado a la experimentación a través de TIC y otras tecnologías análogas, a mejorar la calidad de vida y a permitir que sus integrantes desarrollen o hagan sostenible un proyecto de emprendimiento social. Desde su hacer se proyecta más como un laboratorio de experimentación. Y por supuesto este tipo de iniciativas aportan mucho dentro del ecosistema de IS, aunque por sí solos no la representen.
- d. No se empodera a la ciudadanía de forma directa para generar participación ciudadana.
- e. Tema de los feminismos y no binariedad: para apoyar de manera fidedigna estas luchas debería darse un acompañamiento para que se visibilicen. Los talleres son importantes,

pero trascender, ayudarles a concretar un movimiento, a construir un espacio que sea reconocido por la sociedad tiene mucha más relevancia en términos de aporte social.

- f. Las redes sociales de Platóhedro no tienen contenidos ni mecanismos diseñados para que se dé un proceso de mediación con la comunidad. No se genera participación desde estos espacios.
- g. Llama la atención que no hay suficiente evidencia de trabajo en el área de convocatoria a la participación de talleres, a través de redes sociales, y sí problemas de asistencia.
- h. No hay suficiente evidencia de una articulación con el ecosistema de IS de la ciudad. Debería darse un fuerte trabajo en articulación local, con universidades, con la administración local, encontrar formas de mejorar la solución que se propone. Y darle visibilidad al trabajo en red, para que otros puedan entender lo que hacen y sumarse.
- i. No cuentan con una caracterización formal de la población.
- j. No hay evidencia de proyectos formales de investigación.
- k. Las actividades en TIC con los jóvenes no tienen una continuidad o articulación que permita hacer visible una evolución en el uso de las herramientas.

### **5.3 Iniciativa 3: Red 5 Castilla**

#### **C) Caracterización según espiral de IS**

##### **C.1 diagnósticos**

Sí hubo un diagnóstico inicial, pues la identificación del problema se hizo de manera conjunta, a través de reuniones, y surgió de los mismos líderes y colectivos sociales. El objetivo en ese momento era establecer junto con la administración municipal mecanismos para evitar el alto número de asesinatos y brindar seguridad comunitaria.

En la actualidad, según los líderes, uno de los objetivos pendientes es caracterizar los colectivos sociales que hacen parte de la comuna e identificar sus fortalezas y debilidades. Pues no existe un diagnóstico actual.

##### **C.2 propuestas e ideas**

Para la realización de propuestas se identifican intereses y necesidades de manera conjunta y se aboga por llegar a un consenso. Más que proyectos, afirma que trabaja en pro de procesos y acciones. No se emplean metodologías particulares para la generación de propuestas, esto se da de manera espontánea.

En cuanto actores externos o plataformas que faciliten esta etapa del proceso, se mencionó que se benefician de la plataforma Arco, de la Alcaldía de Medellín, por su base de datos.

##### **C.3 prototipos y pilotos**

Se da una evaluación constante de todos los procesos y las retroalimentaciones de las reuniones quedan consignadas a través de actas. Pero los mismos líderes identifican que existen falencias en cuanto a la sistematización y que esto se debe a que a pesar de que se reciben muchísimas capacitaciones la mayoría de los líderes no cuenta con la formación necesaria para realizar un ejercicio riguroso de estos procesos que permita el desarrollo de una metodología más consistente y a su vez haya un mayor direccionamiento hacia la sostenibilidad de la iniciativa.

Sara Sánchez, Coordinadora de la iniciativa, (a través de comunicación personal, 14 de abril de 2020) menciona que se cuenta con muchísimo material audiovisual, con el cual en algún momento se podrá emprender un trabajo de sistematización. Y que una vez realizado esto podrán continuar con procesos de gestión del conocimiento.

En este último aspecto, la Red recibió apoyo por parte de la Corporación Universitaria Uniminuto, quienes realizaron un estudio y el diseño de un modelo de gestión del conocimiento específico para la Red. El trabajo en colaboración con las universidades es frecuente; con estudiantes de la Universidad de Antioquia realizaron el diseño del direccionamiento estratégico, así como del plan de comunicaciones; con la Universidad de Columbia, propiamente con la Maestría en *Negotiation and Conflict Resolution*, a través de su laboratorio social, se realizaron acciones para articular la Red con líderes de otras instancias, tanto públicas como privadas, así como para sistematizar sus procesos. Con la Universidad Pontificia Bolivariana hubo reuniones en miras de concretar un laboratorio ciudadano.

En cuanto a la retroalimentación que recibe la comunidad de las acciones realizadas por la Red, Sara Sánchez comenta que sí hay eventos de cierre donde se convocan a otros colectivos o a la comunidad en general para socializar los resultados. También a través de redes sociales se publica un documento sobre la gestión.

Dentro de esa fase de evaluación de la solución propuesta, Sara Sánchez indica que son provechosos los espacios de ciudad con la Secretaría de Participación Ciudadana que se dan para el fortalecimiento de las organizaciones puesto que permiten adquirir nuevas visiones metodológicas, a través de las nuevas conexiones que se generan con otras iniciativas que presentan resultados positivos.

#### **C.4 escalado y difusión**

Como se mencionó, se dieron acercamientos con las Universidades en pro de difundir y escalar la iniciativa. Se reconoce que no se cuenta con la capacidad organizativa y metodológica para abordar determinados aspectos y que contar con el apoyo de áreas investigativas de las universidades ayudó direccionar algunos de ellos.

Se espera tener un respaldo con la actual propuesta de laboratorio ciudadano por parte de la UPB para apoyar el proceso de escalamiento.

Con la Universidad de Columbia se tienen dos documentos de sistematización que la Red espera puedan aportar de manera interna como a la difusión local e internacional.

Se realizan esfuerzos locales para difundir las causas de la iniciativa y sus procesos a través de los espacios de ciudad donde se participa. Sara Sánchez considera que esta es una herramienta muy importante para la organización, contar donde quiera que van quiénes son y cómo trabajan, pues logran establecer conexiones con otras iniciativas o con universidades en espacios que no estaban destinados para ese propósito.

A través de la Personería de Medellín en noviembre de 2019 la Red participó en un seminario internacional desde el enfoque de seguridad humana. También realizaron ejercicios académicos para que los estudiantes conozcan los procesos que la Red realiza, con las facultades de Comunicación en la Universidad de Antioquia, Luis Amigó, y en la Facultad de Educación con la UPB.

### **C.5 aspectos transversales.**

- La estructura organizativa está compuesta por un equipo de coordinadores entre otras personas que apoyan el proceso, para un total de 15 miembros. Todos trabajan de manera voluntaria a menos que exista presupuesto para un proyecto específico en el cual se le pueda asignar una retribución económica.
- Para evitar malos entendidos entre los integrantes internos y externos Sara Sánchez menciona que se hace un ejercicio pedagógico por el respeto que conlleva a terminar de escuchar al otro, a aceptar la diferencia. Y que al respecto se realizan acuerdos como recordar que las personas son importantes. De esta manera lograron crear familiaridad, además de que suelen encontrarse en muchos espacios y eso estrecha los lazos.
- **Las herramientas tecnológicas utilizadas para la gestión interna y externa son:** redes sociales, correo electrónico, Google Drive, y WhatsApp.
- A pesar de que ya cuentan con un análisis del estado y modelo de gestión del conocimiento aún no establecen acciones para comenzar este proceso.
- Para la consecución de patrocinio y alianzas no tienen una rutina establecida, pero, como ya se mencionó, de forma constante hacen una promoción de sus procesos a través de los encuentros presenciales en eventos públicos.
- No se generaron acciones de réplica.
- Mencionan que una de las grandes debilidades que tienen es que los colectivos que hacen parte de la Red en su mayoría no cuentan con una estructura organizacional definida ni imagen corporativa.

### **D) participación y uso de TIC**

#### **Red 5 Castilla**

#### **La producción comunicacional**

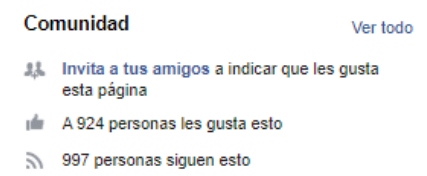
Desde el 2010 la Red emite un programa a través de Teleboyacá, donde se citan a actores sociales de la comuna y la administración pública para conversar sobre las problemáticas existentes y de cómo se puede trabajar de una manera conjunta. El programa se llama igual que la iniciativa, Red 5 Castilla por la Seguridad Humana.

En la actualidad a través de Facebook se replica también un programa que se denomina *Diálogos Comunitarios*, aunque no pertenece de forma directa a la Red.



**Gráfico 31.** Convocatoria al programa Diálogos Comunitarios. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

## Facebook



**Gráfico 32.** Número de seguidores en Facebook. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

La página se creó desde abril de 2018. Durante el año 2019 se realizaron 12 publicaciones. Los contenidos fueron en su mayoría informativos acerca de la gestión de la Red, de las reuniones o gestiones realizadas, así como de convocatoria a estos espacios.

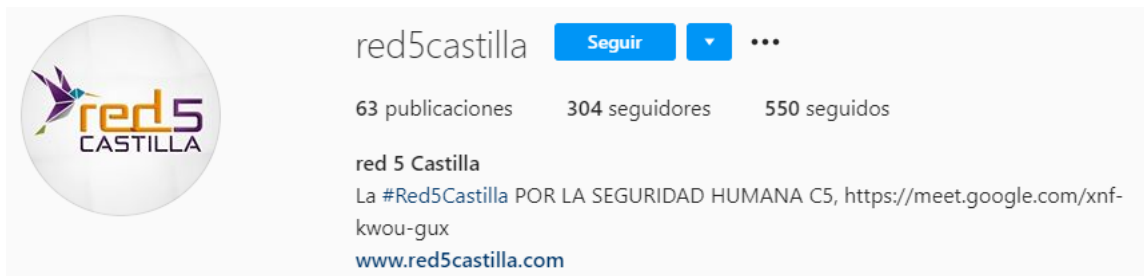


**Gráfico 33.** Post informativo sobre la Asamblea de Red 5 Castilla. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.



**Gráfico 34.** Convocatoria al encuentro comunitario Nuestro Tejido Social. Captura de pantalla tomada el día 17 de junio de 2020.

## Instagram



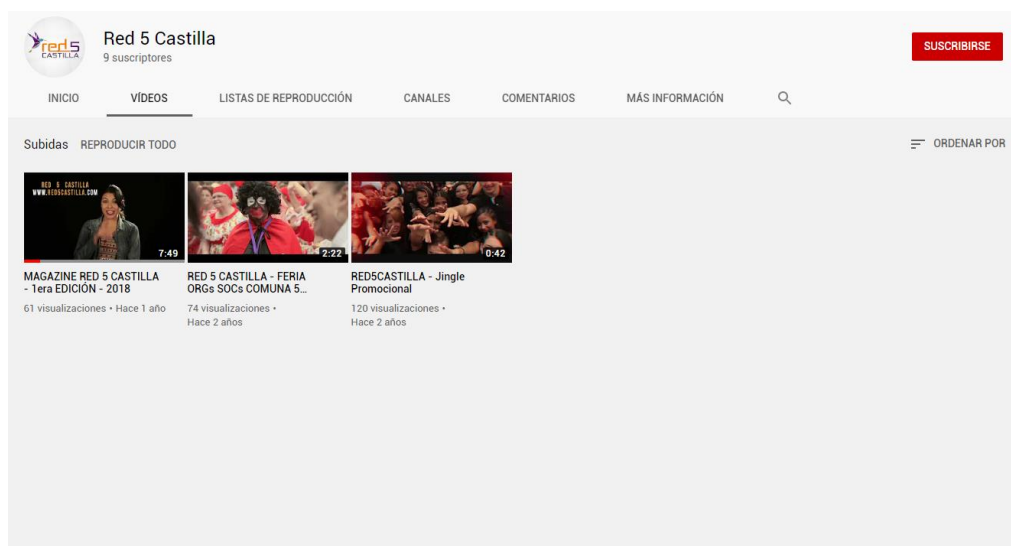
**Gráfico 35.** Número de publicaciones y seguidores en Instagram. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

Durante el 2019 se crearon 11 post. Las temáticas fueron convocatorias a encuentros formativos y académicos.



**Gráfico 36.** Convocatoria al conversatorio Laboratorio Ciudadano. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

## Youtube



**Gráfico 37.** Número de videos publicados en el canal de Youtube de Red 5 Castilla. Captura de pantalla tomada el 17 de junio de 2020.

Solo hay tres videos publicados en esta red y el más reciente es de hace un año, por lo tanto se asume que no está en uso.

### D. 1 Participación comunitaria y apropiación

Mayor documentación y fácil acceso a esta por parte de los ciudadanos ayudaría a visibilizar los niveles de participación que se dan en la Red. De momento no existe un sitio web y el desarrollo comunicacional a través de las redes sociales es insuficiente para denotarla.

Aun así, se reconoce que la iniciativa surgió de la comunidad misma, a través del agrupamiento de diferentes actores sociales y que su misión es articular las organizaciones de la comuna e incentivar la incidencia política de la ciudadanía para reivindicar el derecho a la participación. Es claro que hay una intención de trabajar bajo los anteriores principios y también hay evidencia de esto en el programa de televisión de la Red.

Contar con documentación que permita conocer cómo se da el proceso interno para la toma de decisiones, quiénes participan y de qué manera lo hacen ayudaría en la gestión de reforzar las metodologías empleadas.

## **D.2 Lengua y pertinencia cultural**

Red 5 Castilla trabaja de forma inclusiva con la comunidad que pretende impactar por ende sus acciones y mensajes son acordes con los valores culturales del grupo.

## **D.3 Generación de contenidos locales**

No hay suficiente desarrollo de contenidos a través de los canales de la Red. Es cierto que varios de los colectivos que hacen parte de ella realizan productos comunicacionales muy interesantes, como Barrio Adentro, pero estas acciones no se producen de forma directa desde la Red.

Red 5 podría apoyar la creación de material audiovisual de los colectivos, cocrear con ellos y darle difusión a ese material a través de sus redes; así como crear unos propios relacionados con los temas de interés propio.

## **D.4 Uso de tecnología apropiada**

Las TIC ofrecen una infinidad de opciones para mejorar el trabajo interno organizativo, así como para la difusión de información. Para enlazar grandes grupos de trabajo son indispensables, aportan rapidez de respuesta, poder visibilizar y entender mejor grandes cantidades de información.

Un fortalecimiento en el uso de TIC ayudaría a reducir varios de los aspectos señalados en el informe de gestión del conocimiento realizado por Uniminuto: deficiencia de trabajo colaborativo y de empoderamiento de los equipos

## **D.5 Convergencias y redes**

Este es uno de los aspectos positivos de Red 5 pero debe reforzarse, para conformar redes de trabajo colaborativo sólidas y consistentes, conflictos personales, falta de sentido de pertenencia, ambigüedad en las políticas de la organización (Parra, Gómez y Maldonado, p. 7), entre otros.

## **E) Aspectos relacionados con la transformación social:**

En este apartado del documento se hará un **análisis del caso de Red 5 Castilla según la información suministrada y la documentación recopilada**. Se debe tener en cuenta que no pudo accederse de manera formal a informes de gestión porque la iniciativa indicó que no contaban con ellos. La información será contrastada con fines académicos y conforme a lo que la teoría de este documento expone sobre la participación, la comunicación para la transformación social, la IS y de manera particular sobre los 12 planteamientos teóricos de Haxeltine et al. (2017) sobre las TSI:

Al revisar los aspectos de cada una de las fases de innovación en Red 5 Castilla se destaca lo siguiente:

1. Base comunitaria
2. Liderazgo y pensamiento crítico
3. Preocupación por la articulación local
4. Articulación con la administración pública

A continuación, se relacionan los aspectos que deberían fortalecerse como organización y los que están en déficit según los principios de las IS:

### **1. Ausencia de proyectos concretos**

Algunos inconvenientes identificados por Uniminuto, en el estudio realizado sobre gestión del conocimiento, fue la falta de planificación y creación de nuevos proyectos, así como poca constancia en la gestión y licitación. También se evidencian conflictos interpersonales, deficiencias en el empoderamiento del equipo y escaso sentido de pertenencia (p.7).

Según las proposiciones de la IS Transformadora la promoción de nuevos valores alternativos y la alineación de estos con los nuevos conocimientos y prácticas que el grupo adquiere permiten mantener el entusiasmo inicial de los participantes a lo largo del tiempo. En este punto se trata de reforzar los valores organizacionales y hacerlos visibles a través de las prácticas recién adquiridas, actuar de manera coherente con aquello que se promulga. No hay unas reglas claras para esto, pues se trata de un proceso de búsqueda y experimentación (p. 10).

También es necesario para mantener la motivación experimentar sensación de impacto (p.11). En este punto es importante hacer visibles los logros alcanzados.

### **2. Estructura organizacional no definida**

Se presentaron ambigüedades durante las entrevistas sobre la manera en que estaba definida la estructura organizacional.

### **3. Falta de estructura metodológica de los procesos**

No hay procesos metodológicos definidos

### **4. Ausencia de mecanismos de sistematización**

No se pudo comprobar la existencia de documentación física o digital o material audiovisual que dé cuenta de los procesos realizados por la Red.

**5. No hay un diagnóstico actual de la población a la que se pretende impactar**

Los líderes de la iniciativa mencionaron que este es un objetivo pendiente.

**6. Desaprovechamiento de los recursos**

Ya la Red dispone de contribuciones realizadas por otras organizaciones como diseños y diagnósticos, pero no hay evidencia que demuestre que se inició algún proceso de mejora o implementación de estos.

Dentro de las organizaciones que componen a Red 5 hay colectivos como Barrio Adentro que se dedica a la creación de contenido audiovisual y que crea contenidos críticos, en formatos llamativos. La Red podría articular la experiencia y conocimiento de cada uno de los colectivos que la integran y desarrollar formas para nutrirse de ello.

**7. Indicadores de gestión y de impacto**

No hay indicadores de este tipo.

## 5.4 Análisis general

Luego de analizar de manera individual cada uno de los casos seleccionados se identificaron determinados aspectos ausentes, que se requieren fortalecer o que están presentes y evidenciaron la importancia que tienen en estos procesos.

**Necesidad de fortalecer la participación comunitaria:** para el caso de Plazarte y Red 5 Castilla este aspecto se encuentra presente. Aun así, es necesario fortalecerlo, establecer mecanismos para que el tipo de participación que se genere con la comunidad sea democrática, inclusiva, y haya evidencia suficiente para demostrarlo.

Aspectos como la desmotivación y la falta de identidad pueden diezmar dicha participación. Así que es importante analizar qué factores aledaños podrían estar afectándola y preocuparse por emprender acciones que los solucionen. En este sentido no basta con tener espacios para escuchar a la comunidad si esta no está presente. En una organización que busca la transformación social la comunidad debería ser el centro de ella y una preocupación constante.

Contar con una caracterización formal de la población que se pretende impactar es un aspecto básico. No es posible plantear soluciones para una comunidad que se desconoce. Al igual que hacerla partícipe de la solución que se plantea, de las fases de testeo y prueba. Esto garantizaría el diseño de una propuesta acorde con las necesidades reales y no imaginarias de la población.

Del mismo modo ocurre cuando hay una planeación para el diseño de planes de desarrollo y se pretende crear soluciones sin consultar y hacer partícipes del proceso a la comunidad misma. Terminan por ser planes y proyectos que la comunidad no concibe como propios, incluso porque no se consideran los aspectos culturales y los conocimientos del territorio mismo y sus habitantes.

Por tanto, darle un papel central a la comunidad en la gestión de su transformación es esencial. Claro que como puede verse en Plazarte y Red 5, eso supone algunos inconvenientes por resolver como lo son las problemáticas internas, por los temas de liderazgo, responsabilidad, motivación, falta de profesionalización.

**Motivación, liderazgo y resolución de inconvenientes personales:** la motivación y la sana convivencia es un aspecto que Plathedro maneja de manera positiva, tienen una fuerte cultura organizacional, un conjunto de valores que se esfuerzan por visibilizar en sus procesos y que permiten mantener vivo ese impulso de cambio. Pero esto no siempre fue así, en su libro multiversos comentan que luego de un robo, por ejemplo, fue muy difícil volver a sentir confianza entre ellos. La influencia de las colaboraciones internacionales, que reciben para mejorar la gestión interna, generaron unas bases sólidas alrededor de un conjunto de prácticas y valores que se traducen hoy en una sana convivencia. Las dinámicas de Plathedro se basan en metodologías como el aprendizaje basado en soluciones, en entender el error como una posibilidad de aprendizaje, y este conjunto de nuevos valores o filosofías adoptadas permiten mantener vivo ese Ethos inicial que menciona Haxeltine et al. (2017) tan importante para la motivación y deseo de transformar la sociedad.

En cuanto al liderazgo, este es pensado en este contexto como la capacidad de asumir un rol en el cual la preocupación se encuentra en organizar a la comunidad para, de manera conjunta, definir las acciones y métodos a emprender para interferir o tener un rol participante en la toma de decisiones de la gestión local. Es decir, que se ejerza un liderazgo en el cual se busque una injerencia en el diseño de políticas públicas. En este sentido tanto Plazarte como Red 5 tienen experiencia.

Red 5 se moviliza para reunir a los diferentes actores involucrados en determinadas problemáticas o los cita para intermediar de manera conjunta. Aunque al final no haya evidencia de que estas reuniones o planeaciones sí repercutan en el diseño de los planes de desarrollo o en la gestión local. Pero trabajan por realizar esos acercamientos, por ser escuchados y porque se les reconozca el protagonismo que deben tener en los procesos de planeación de su propio territorio.

Plazarte hace intentos por avanzar en este camino, pero hacen falta condiciones para fortalecer dicho trabajo. Pues no es evidente un acercamiento con la administración municipal. Mirtha Burbano (a través de comunicación personal, manifiesta que la Administración y los artistas difieren en la forma en que ven el arte, pues se desconoce el potencial de transformación social y prevalece solo una visión en la cual los artistas hacen parte de manera exclusiva del espectáculo y la recreación.

Por su parte Plathedro no visibiliza tener un interés directo en realizar una intermediación con la administración municipal.

**Articulación local e internacional:** Plazarte tiene una fuerte articulación local con otros colectivos, al igual que Red 5 pero esas alianzas hasta ahora no dan muestras de generar un impulso para el crecimiento organizacional o para incrementar el nivel de impacto.

En el caso de Plazarte, estos manifiestan que la desmotivación del grupo, la falta de compromiso en las reuniones y en general la participación de estos actores no siempre se da de la manera esperada. Cabe aclarar que los fuertes problemas económicos, la falta de sostenibilidad financiera, puede ser el mayor problema que ocasione esto.

Red 5 está compuesta por varias organizaciones sociales que según su misión podrían fortalecer aspectos como la producción comunicacional. Pero no es evidente la articulación para la producción conjunta. Sí lo es en el caso de los acercamientos con universidades, puesto que se realizaron ejercicios importantes que a su vez generan productos para la Red que beneficiarán en su crecimiento como organización social. Cabe aclarar que Red 5 no da muestras de haber iniciado procesos que se nutran de dichos productos, tal vez, como mencionan ellos mismos, esto se deba a que hace falta apoyo profesional.

Plathedro mantiene contacto con otros colectivos locales para realizar proyectos de manera conjunta como lo hace con Casa Tres Patios, pero no hay una unión que tenga como objetivo la planeación del desarrollo. Hasta ahora se trata de la ejecución de proyectos puntuales sin una planeación macro. Lo que sí se resalta es su articulación con entidades internacionales que otorgan financiamiento, en su caso por tres años, lo que permite avanzar en términos de sostenibilidad. Al igual que recibir un respaldo importante en el fortalecimiento de las gestiones organizacionales.

**Articulación para la planeación de políticas públicas:** es necesario que las organizaciones sociales analizadas tengan más conciencia sobre la importancia de generar transformaciones sociales en lugar de cambios. Y de cómo se puede organizar la ciudadanía para tener un rol participativo en la construcción del desarrollo.

Tal vez se asume que no se cuenta con espacios reales de participación porque tampoco es evidente desde la administración municipal querer establecer diálogos para concretar acciones de este tipo.

Desde el gobierno deben darse plataformas que permitan una participación real para que a su vez las organizaciones puedan comenzar a ver la concertación como una posibilidad de lograr transformación social.

De momento Red 5 trabaja en estrategias donde se articula con el sector público para la planeación, pero como se mencionó no hay evidencia de un trabajo en sinergia.

**Débil estructura organizacional y planes estratégicos:** Plazarte cuenta con una estructura organizacional definida y unos planes estratégicos, pero carece de los recursos necesarios para su sostenimiento. Hay dificultades similares a las que presenta Red 5 en cuanto a motivación, responsabilidad y compromiso de sus participantes. Como no hay recursos, sino que la mayoría de las gestiones hacen parte de un proceso de voluntariado, las personas que hacen parte de las iniciativas muchas veces deben renunciar a estas actividades por buscar otras opciones que satisfagan sus necesidades y compromisos financieros.

**Ausencia de procesos de gestión definidos o protocolizados:** hace falta pensar un poco más como organización y preocuparse más por estos temas.

Como se trata por lo general de organizaciones que viven de pequeños proyectos trabajan para cumplirlos y no hay espacio para pensar en la propia organización, para mejorar los procesos internos.

**No se implementan metodologías para la gestión del conocimiento:** ninguna de las tres experiencias realiza procesos de este tipo.

**Ausencia de indicadores de gestión y de impacto:** ninguna de las tres experiencias diseña indicadores de gestión o de impacto. Se basan en los indicadores estipulados por los proyectos en los que participan.

**Necesidad de fortalecer las comunicaciones la identidad corporativa y el uso de TIC:** como ya se mencionó, el fortalecimiento de la identidad ayuda a unir los integrantes de una organización, a motivarlos, a que tengan claro el propósito por el que se trabaja. Al tiempo que se refuerza un conjunto de valores necesarios para el cumplimiento de la misión común.

La creación de contenidos comunicacionales desde la misma organización y también otros liderados por la misma comunidad son necesarios para empoderar, para reforzar la cultura del grupo social y para cautivar mayores adeptos a las causas que se buscan.

El nivel de uso de las TIC de las iniciativas estudiadas fue muy reducido incluso en Plathedro, hay una infinidad de posibilidades que se desaprovechan para potenciar cada una de las fases de la gestión de la IS. Es evidente que las organizaciones sociales necesitan de apoyo externo para superar las deficiencias en estos aspectos.

### **Ausencia de recursos**

Plazarte y Red 5 son organizaciones que trabajan de manera voluntaria a menos que haya un proyecto vigente que asigne recursos. Es necesario mejorar los procesos de gestión para la consecución de patrocinios.

Estas organizaciones no conocen qué entidades de cooperación internacional están presentes en la región y que podrían estar apoyándolas en sus proyectos. Tampoco se mencionó durante las entrevistas tener conocimiento de herramientas de crowdfunding.

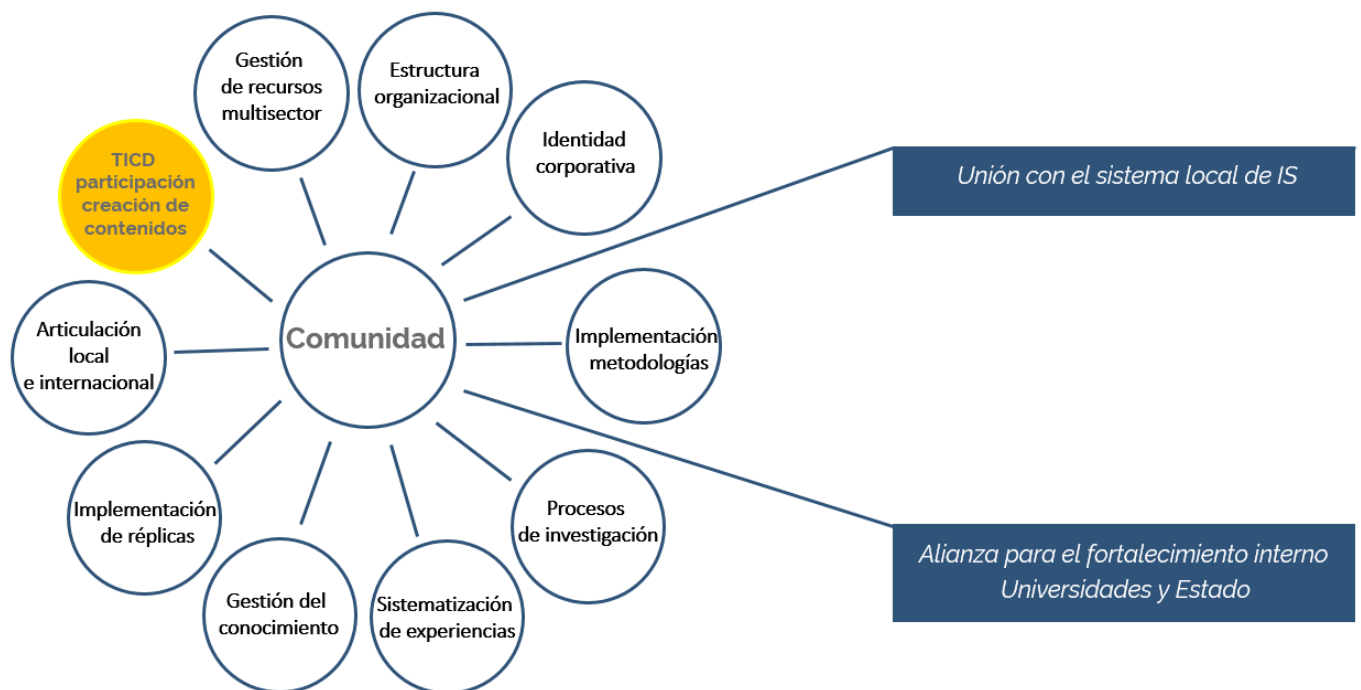
Platohedro recibe recursos a través de convocatorias locales, donaciones y colaboración internacional por parte de tres instituciones.

### **Ausentes acciones para generar réplicas**

Ninguna de las iniciativas estudiadas emprende acciones significativas, ni lo ha hecho antes, que demuestren una intención de generar réplicas. Hace falta entendimiento de esta necesidad, de cómo podría beneficiarlos como organización y de la concordancia que estas acciones tienen con las pretensiones de generar una transformación social del territorio.

## 6. Modelo de Innovación Social

Para aportar al conocimiento y a la necesidad de tener estructuras teóricas que ayuden a construir y a sustentar la IS, se expone un modelo de IS diseñado como respuesta al objetivo principal de esta investigación. Pues el cumplimiento de los objetivos específicos hace posible establecer un conjunto de aspectos necesarios dentro y fuera de las iniciativas, que son imprescindibles para lograr transformaciones reales, así como visibilizar sus particularidades y relaciones:



**Gráfico 38.** Modelo teórico de experiencias transformadoras de IS local. Elaboración propia.

En el presente modelo, la comunidad es el eje central sobre el cual se desprenden diez componentes internos, o aspectos claves que deberían tener un énfasis especial en el desarrollo interno de las iniciativas:

1. Fortalecimiento de la estructura organizacional /Procesos de gestión definidos o protocolizados / Definición del plan estratégico.
2. Fortalecimiento de la identidad corporativa / trabajo de comunicaciones para la gestión de la marca.
3. Definición de metodologías para la generación de ideas; para el testeo y evaluación de la solución propuesta.
4. Implementación de procesos de investigación con la comunidad a impactar para mejorar de manera constante la solución propuesta.

5. Sistematización de las experiencias generadas.
6. Gestión del conocimiento.
7. Implementación de procesos en pro de réplicas.
8. Articulación local e internacional.
9. Inclusión de herramientas TIC para facilitar los procesos participativos, la creación de contenidos que rescaten los saberes del grupo social / uso y desarrollo de plataformas digitales y participación en comunidades virtuales / gestión de la organización.
10. Gestión de recursos financieros locales e internacionales: en el sector privado, gobierno y filantrópico.

Tres componentes del desarrollo externos:

- A. Alianza para el fortalecimiento de la IS desde el sector académico
- B. Sistemas de apoyo a la IS desde el sector público
- C. Unión con el sistema local de innovación social

A continuación, se da cuenta de cada una de las partes del modelo propuesto:

### **La comunidad como eje central**

El SIX Wayfinder es un evento gestionado por la organización SIX que convoca a actores sociales y sectores líderes en estos procesos a nivel global para hablar sobre el futuro de la IS. En su publicación de 2018, *Making social innovation thrive: insights from the SIX Istanbul Wayfinder 2018*, la SIX destacó la intervención de Gorka Espiau en la que señalaba que uno de los retos que se tienen es dejar de buscar soluciones entre los expertos, porque la respuesta está en el terreno, en las experiencias vividas y en el intercambio entre los sujetos: la misma comunidad es quien conoce lo que realmente necesita (2018, p.5).

Es necesario incluir a la población que se pretende impactar de manera transversal en la gestión de la IS, no desde una mirada de arriba hacia abajo sino de una forma horizontal. Por tanto, es necesario establecer fuertes y reales mecanismos para que esta participe y sea co-creadora de su propia transformación.

### **Componentes del desarrollo internos:**

#### **1. Fortalecimiento de la estructura organizacional /Procesos de gestión definidos o protocolizados / Definición del plan estratégico.**

Contar con una clara estructura organizacional que sea reconocida por todos sus miembros, en la que no haya ambigüedades y que surja del fruto de una concertación entre las partes involucradas. Donde se establezcan claros fines sociales y se implementen medios también sociales.

Cuanto más claro sea el proceso a realizar para la conformación de un proyecto, la formulación y los propósitos, objetivos, recursos, financieros, mayores serán las posibilidades de mantener intacta la motivación.

Además de eso, tener estos aspectos protocolizados es actuar en concordancia con las pretensiones de ser una organización formal y lograr así un mejoramiento de los procesos, y permitir el escalamiento.

## **2. Fortalecimiento de la identidad corporativa, comunicación organizacional / trabajo de comunicaciones para la gestión de la marca.**

Construir una narrativa y una marca, crear formas simples y potentes de explicar qué hacen y por qué lo hacen hará entender a los públicos la esencia de la iniciativa, tanto a los internos como a los externos. La construcción de una marca ayudará también a aumentar la red y a incrementar el nivel de impacto social. Unido a lo anterior, es importante la creación de contenidos atractivos, en diferentes formatos para comunicar las causas y sensibilizar a la población.

Por otra parte, el fortalecimiento de la identidad permite mejorar las relaciones internas y mantener la motivación necesaria. Según Haxeltine et al. (2017) para sostener la motivación dentro de las iniciativas es necesario satisfacer necesidades básicas como la autonomía, relacionamiento y competencia, de manera coherente con el conjunto de valores que promueven. Es importante contar con unas reglas de compromiso claras, así como con unas estructuras para la toma de decisiones que permitan mantener en alto las motivaciones y al mismo tiempo lograr objetivos comunes (p. 10).

Es preciso recordar que el colectivo social está en búsqueda de generar transformaciones a partir de un conjunto de valores y relaciones alternativos, así que la implementación de estos a nivel interno generará aprendizajes para su uso externo.

Mantener intactos los valores iniciales, los alternativos propuestos, y la motivación juegan un papel muy importante en la capacidad transformadora de las iniciativas de IS (p.10). Y para cultivarlos es importante promoverlos y alinearlos con las nuevas prácticas y conocimientos. Lo que en comunicación se refiere al fortalecimiento de la identidad y la cultura organizacional. Una cultura interna fortalecida permite mantener la motivación ante las resistencias que demuestran las estructuras que se pretenden transformar.

Además, tomar un tiempo de reflexión sobre cómo se llevan las dinámicas internas a fin de mejorarlas ayuda a aliviar las tensiones. Incluir métodos formales para la resolución de conflictos, así como para la generación de propuestas e ideas cobra mucha importancia en este aspecto.

Haxeltine et al. (2017), en su proposición 2, mencionan que otra fuente para mantener la motivación es la insatisfacción con la calidad de las relaciones sociales existentes y esto incita a cambiar, alterar o reemplazar el domino de las instituciones y plantear otras opciones. Así que esto debe materializarse en estrategias explícitas para generar relaciones interpersonales basadas en valores como transparencia, confianza, empoderamiento, autonomía. A la vez que repensar las relaciones institucionalizadas que se reproducen al interior de la organización sin cuestionarse; el colectivo es un espacio que sirve de microcosmos para implementar dichas acciones de transformación que se quieren visibilizar de manera externa.

## **3. Definición de metodologías para la generación de ideas; para el testeo y evaluación de la solución propuesta.**

Diseñar, seleccionar e implementar diferentes metodologías para cada una de las áreas de gestión de la organización: por ejemplo, metodologías propias del diseño creativo que ayuden a potenciar la capacidad de respuesta del trabajo colaborativo en la generación de ideas; metodologías ágiles para la gestión y el diseño de productos; así como un conjunto de metodologías propias según las áreas del conocimiento relacionadas con la solución propuesta, incluidas aquellas que soporten el componente de participación de los ciudadanos en el proceso.

#### **4. Implementación de procesos de investigación con la comunidad a impactar para mejorar de manera constante la solución propuesta.**

Diseñar y aplicar diferentes instrumentos metodológicos para recopilar la información necesaria de la comunidad, así como documentar las fases de testeo y evaluación. Con el fin de aportarle rigurosidad científica a los procesos y permitir avanzar en el conocimiento específico que se requiere.

La diversidad de instrumentos hará posible acercarse mejor al objeto de estudio y plantear una mejor solución para el problema que se pretende resolver.

#### **5. Sistematización de las experiencias generadas.**

Para construir el conocimiento es necesario documentar y sistematizar las experiencias. Además de esta manera será posible transmitir dichos aprendizajes a los nuevos integrantes de las iniciativas, a las nuevas generaciones, así como generar réplicas.

#### **6. Gestión del conocimiento**

La ausencia de procesos de gestión del conocimiento no solo supone posibles retrocesos o estancamientos en el proceso mismo de escalamiento de la iniciativa sino un desaprovechamiento de la experiencia y conocimiento de los grupos sociales involucrados. Una correcta gestión de este recurso también hará posible replicar a los nuevos líderes o generaciones más jóvenes el acervo construido para su expansión.

Como ya se mencionó, es necesario que las iniciativas de IS desarrollen modelos abiertos de innovación (Chesbrough, 2003), que se incluya un componente de investigación en sus procesos, se sistematice la información, y que en la gestión del conocimiento se aproveche la experiencia de los grupos internos y externos.

En este sentido, es importante diseñar e implementar espacios de encuentro con diferentes actores sociales, en los cuales se generen dinámicas participativas para conversar y debatir sobre los temas de interés. Así se podrá acceder a la experiencia de los grupos sociales para luego sistematizar los hallazgos y nutrir de allí la iniciativa de IS.

Para el diseño de los encuentros deben establecerse unas necesidades específicas y unas dinámicas a desarrollar, para hacer visibles aspectos que con dificultad aparecen a través de las respuestas directas, así como unas técnicas de recolección de información. "(...) Las técnicas participativas buscan dinamizar, no solo el aprendizaje, sino movilizar los conocimientos previos

y la inteligencia de cada participante con miras a un objetivo común: dar respuesta a una situación que puede transformarse” (Jaillier, 2018, p.28).

También será importante aprovechar las TICD para la creación de una plataforma multimedial que a través de diferentes formatos dé cuenta de la experiencia recogida. Infografías, fotoreportajes, *podcast*, videos, entre otros formatos y medios pueden hacer la información atractiva y estimulante. Aprovechar las TICD para crear y disponer de manera abierta este conocimiento y en sí todo lo relacionado con la organización ayudará a que los nuevos miembros tengan más claridad sobre la iniciativa, accedan a las vivencias y experiencias del grupo social y puedan apropiarse de ellas con mayor facilidad. También será una forma de poner el conocimiento adquirido al servicio del resto de la comunidad local.

## **7. Implementación de procesos en pro de réplicas**

Querer expandir el conocimiento adquirido, así como la transformación o los cambios generados en el territorio propio en otros lugares no solo da evidencia de los intereses de cambio a nivel macro que tiene la iniciativa. Además, estas acciones generan articulación, colaboración y beneficios que se ven reflejados para ambas organizaciones.

A través de los procesos de gestión del conocimiento emprendidos con terceros o a través de la participación en laboratorios ciudadanos locales pueden generarse espacios de sinergia para la búsqueda de cómo llevar lo que ya se tiene aprendido a otros territorios carentes o necesitados.

La plataforma digital que se cree para los contenidos resultados de la gestión del conocimiento debería estar abierta al público y promocionarla para que sea conocida y aprovechada por la comunidad. Esto ayudará también a generar interés en los procesos de la iniciativa, a que se sumen voluntarios a la causa, así como a manifestar interés de réplica en dichos procesos. Conseguir aliados y trabajar juntos para la consecución de objetivos comunes aumenta la posibilidad de expansión de las iniciativas de IS.

## **8. Articulación local e internacional**

Es imprescindible la articulación local, así como con organizaciones internacionales. Como ya se mencionó, los involucramientos de entidades de este tipo suelen marcar una clara diferencia en los niveles de sostenibilidad y fortalecimiento organizacional.

Es necesario tener en cuenta que las entidades que llegan a apoyar pueden tener visiones del desarrollo social y económico diferentes a las propias y es necesario mantener una firmeza en la orientación social de la iniciativa para evitar modelamientos con fines lucrativos que no correspondan a los criterios de una iniciativa de IS.

## **9. Inclusión de herramientas TICD para facilitar los procesos participativos, la creación de contenidos que rescaten los saberes del grupo social / uso y desarrollo de plataformas digitales y participación en comunidades virtuales.**

Las TICD como ya se mencionó anteriormente ofrecen una infinidad de posibilidades para la gestión de las organizaciones, facilitan la interacción y participación de los usuarios, y potencian las posibilidades de escalamiento de las IS. Aun así, el uso y la conciencia de su potencial entre las comunidades es muy reducido.

Una variada selección de herramientas para la gestión de documentos, para el almacenamiento y rápida visualización de la información, permitirán un trabajo mucho más eficaz. Explorar posibilidades de incluir técnicas y programas para el análisis de datos e inteligencia artificial como Big Data y Machine learning, así como toda una extensa gama de opciones que hoy las TICD hacen posible para el proceso de información, también puede ser muy enriquecedor para la iniciativa. En este caso quizá sea necesario un apoyo externo.

Para el trabajo con comunidades las iniciativas podrían realizar procesos de formación en el uso de las herramientas TICD, empoderar a las comunidades a través de la creación de medios de comunicación, por ejemplo, puesto que así se incentivaría un análisis crítico del territorio, de la relación, de las formas del sistema. Lo que daría pie a que surjan propuestas de transformación.

Esa **creación de contenidos a través de medios de comunicación** puede aprovecharse para captar las experiencias vividas por los grupos sociales, su cultura, creencias y en general sobre sus percepciones sobre la realidad social. Y este insumo sería de mucho provecho para reformular o potenciar la solución que propone la iniciativa.

**La gestión misma de la iniciativa debería darse a través de procesos participativos.** En este punto las TICD pueden ayudar a entender con mayor facilidad y dinamismo grandes volúmenes de información. Se pueden emplear herramientas diversas para la presentación y participación durante los encuentros o talleres. La mezcla de técnicas a utilizar dependerá de un diseño previo y de la pertinencia de las herramientas TICD.

La participación debe ser real, democrática y debe dejarse constancia de estos procesos de manera visible al público, para aumentar la credibilidad. Las herramientas digitales de trabajo colaborativo serán muy útiles, tanto con el equipo interno, como con el trabajo en red que se realiza con otros actores sociales. Se recomienda crear un manual para el trabajo remoto, donde se tengan en cuenta desde aspectos técnicos como aspectos de comunicación.

Para tener un equipo informado y comprometido es importante la **creación de un sitio web o alguna plataforma digital** que albergue contenidos que ayuden a visualizar de forma fácil y accesible la red de actores que se tiene, el ecosistema mismo de IS del que se dispone, guías y otros documentos sobre IS y específicamente sobre la iniciativa. Estos deberían ser datos e información abierta al público para que el aporte tenga un impacto local.

También se recomienda monitorear de manera permanente plataformas virtuales, comunidades del sector, Apps y otras formas digitales que puedan apalancar el proceso. Al revisar experiencias en otros países se encuentran muchas plataformas o proyectos que buscan impulsar la IS desde diferentes necesidades. Por ejemplo, plataformas que tratan sobre las tendencias de TICD en la IS, como DSI; otras que se dedican a la recaudación de fondos o a conectar actores e iniciativas; al diseño de metodologías para la IS; a brindar asesoría en Inteligencia artificial y otras tecnologías con fines sociales.

### **10. Gestión de recursos financieros locales e internacionales: en el sector privado, gobierno y filantrópico.**

La generación de recursos debería ser variada, fortalecer los procesos de búsqueda de financiamiento, pero tener cuidado de no desvirtuar los valores iniciales de la iniciativa por motivos económicos.

#### **Tres componentes del desarrollo externos:**

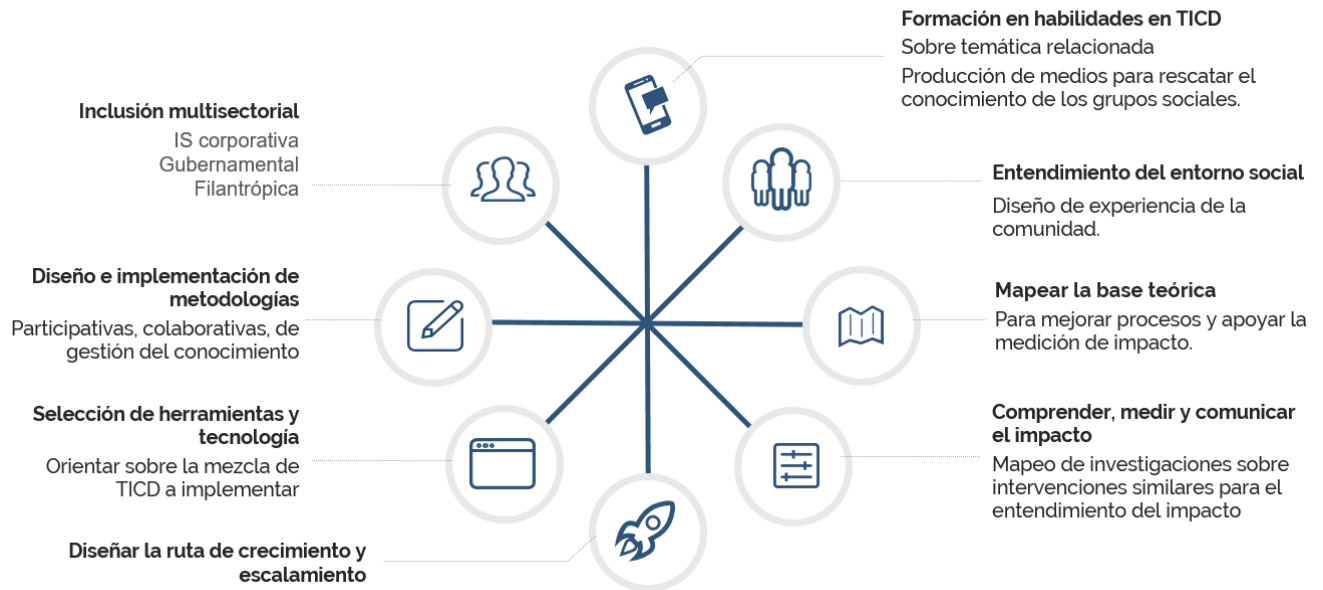
**Alianza para el fortalecimiento de la IS desde el sector académico:** todos los sectores de la sociedad deberían unirse para la tarea de crear IS, pues los grandes problemas sociales que esta pretende resolver son asuntos comunes y de tanta magnitud y complejidad que necesitan de grandes articulaciones y diferentes áreas del conocimiento para ser abordados. De manera específica se menciona al sector académico, en particular a las universidades, por su labor y compromiso con llevar el conocimiento especializado a la sociedad, además por la posibilidad de ser un actor sin sesgos políticos o intereses particulares.

Para el desarrollo de la IS es necesario contar con plataformas para la creación de redes, con especies de incubadoras cívicas (SIX, p.13). Y dentro de las universidades se podrían crear espacios para esto, laboratorios ciudadanos u otras plataformas que incentiven el diálogo entre los diferentes actores y que permitan potenciar las capacidades de las pequeñas iniciativas que como se vio en esta investigación enfrentan desafíos que son imposibles de resolver por sí solas.

Los laboratorios ciudadanos deberían trabajar en el fortalecimiento de las iniciativas desde cada una de las etapas de la espiral de IS, y sobre todo en los procesos de gestión del conocimiento y generación de réplicas, en la implementación tecnológica y metodológica para la participación comunitaria; también, fortalecer el uso de TIC con procesos pedagógicos que permitan aprender, explorar las herramientas y finalmente acompañar el proceso de diseño de unos usos particulares relacionados con las necesidades específicas por resolver en las comunidades.

Algunas temáticas o aspectos específicos que podrían trabajarse se mencionan en el *gráfico 39*.

## Frentes de acción hacia la IS desde los laboratorios ciudadanos



**Gráfico 39.** Posibles frentes de acción hacia la IS desde los laboratorios ciudadanos. Elaboración propia.

Otra forma de abordaje sería reunir los diferentes actores sociales que manifiesten interés por comunas, y comenzar a trabajar con ellos en talleres de reflexión sobre el territorio y sus problemas, ventajas, sobre los colectivos que están presentes y las formas posibles de apoyar el proceso de transformación. Y crear de manera conjunta un microcosmos de IS, a través del cual se den los aprendizajes necesarios para que las diferentes iniciativas involucradas puedan tener las herramientas necesarias para la implementación en sus respectivos colectivos, a la vez que se genere un primer nodo de una gran red de IS.

Esta manera de articulación debería diseñarse con encuentros presenciales, pero procurar un 90% de actividades virtuales no solo para optimizar y agilizar los procesos, sino para la educación en uso de TICD. Tal vez sea necesaria una etapa de transición previa, que podría estar representada en capacitaciones para el uso de las herramientas de mediación que se vayan a implementar.

**Unión con el sistema local de innovación social:** la articulación no debería ser solo con otros colectivos que trabajan temáticas similares o complementarias, con entidades de financiación o con otras para el desarrollo de habilidades internas de la organización. Las iniciativas de transformación social deberían tener una preocupación constante por incrementar y mejorar las relaciones y redes con los demás actores sociales que están en búsqueda de la transformación social en su territorio.

Esto incluye a las organizaciones privadas, quienes pasarán de pensar en la responsabilidad social corporativa a la innovación social corporativa (SIX, p.13). Al menos en lo local, este terreno

no se encuentra lo suficientemente sensibilizado, pero es una tarea que se debe emprender para potenciar la capacidad de acción.

**Sistemas de apoyo a la IS desde el sector público:** para crear innovación es necesaria la receptividad del sector público. Dentro de las posibilidades de acción del gobierno frente a este tema está el establecimiento de una terminología común que permita contar con una narrativa compartida y mayor claridad de acción frente a la IS (SIX, p.7); crear plataformas para el fortalecimiento del ecosistema de IS, generar sistemas de apoyo para las iniciativas de transformación social de la manera integral que se hace con la innovación tecnológica, las startups y los emprendimientos; gestionar la unión multisector para la gestión de la IS local o nacional.

### *Frentes de acción hacia la IS desde el sector público y gobierno*



**Gráfico 40.** Frentes de acción hacia la IS desde el sector público y gobierno. Elaboración propia.

El sector público y Gobierno en relación con la IS desempeña tres roles principales: facilitador, cliente, y socio. (Stokes, Baeck y Baker, 2017, p.53.). Como facilitador es necesario que ofrezca sistemas de formación en habilidades en TICD y en crear conciencia de las diferentes capacidades de acción que éstas poseen, para que los ciudadanos estén en la capacidad de crear formas alternativas de uso; también, en el desarrollo de habilidades comerciales, para los negocios, en construcción de redes y relaciones, en comunicación y marketing orientados a la IS. Estos dos aspectos son básicos para cualquier organización y los casos analizados demuestran que hacen parte de las principales carencias.

No todas las organizaciones podrán tener capacidad técnica interna, por tanto, ofrecer soporte para la comprensión de datos y desarrollo de tecnología, realizar investigaciones para

conocer herramientas y métodos para la aplicación de tecnología de datos para la IS también son factores a incluir en los mencionados sistemas de formación (p.48).

Como cliente, el gobierno a través de contrataciones y convenios podría apoyar proyectos de IS que apunten a enriquecer el ecosistema, desarrollar por ejemplo unidades destinadas al fortalecimiento de cada una de las fases del proceso de IS; a acercar el conocimiento sobre IS al territorio y a las comunidades, existe una amplia variedad de guías prácticas de IS que podrían estar en una misma plataforma y en el idioma local, lo cual sería muy beneficioso; es importante que los recursos sean de acceso público, tanto Internet como los equipos tecnológicos son básicos e indispensables para un trabajo en red.

En su papel de socio, el Gobierno debería garantizar su presencia y participación en los diálogos de ciudad que las iniciativas emprendan, así como abrirles un espacio a estas para que a través de consensos se tomen las decisiones y se diseñen las políticas.

Como puede apreciarse los procesos de IS requieren de conocimiento especializado en una gran variedad de áreas y del diseño de unas metodologías apropiadas, con sustentos teóricos y que se ajusten a las necesidades. Esto no quiere decir que pequeñas iniciativas no puedan comenzar un trabajo por sí solas, pues el requisito fundamental es una decisión que surja desde la comunidad misma por organizarse, para analizar y diseñar una posible solución a los problemas de su territorio. Una vez iniciado el proceso se comienza también una etapa de expansión, de estancamiento o retroceso, según se cumplan o no los diferentes objetivos necesarios.

El anterior modelo descrito pretende orientar las acciones para el escalamiento y éxito en términos de transformación social de las iniciativas de innovación, así como denotar la importancia del trabajo colaborativo en red de los diferentes actores locales para abordar la complejidad de la IS. Y sobre todo es una contribución al conocimiento científico sobre IS que se espera propicie mayores investigaciones locales sobre el tema.

## 7. Conclusiones

A continuación, se relacionan cada uno de los objetivos específicos y los aspectos que se concluyen de estos:

### **Identificar las características y principales dificultades de la IS y su relación con las TIC.**

Para que la transformación social sea posible es necesario un **trabajo colaborativo multisector: la conformación de un sistema local de IS**. Esa articulación del sector público, privado, los colectivos sociales y la ciudadanía en general posibilita el desarrollo de diversos tipos de innovaciones y a su vez una articulación entre estas, lo que lleva a alcanzar sostenibilidad y niveles de impacto superiores. La complejidad de los problemas estructurales que posee la sociedad requieren de estructuras multisector para abordarlos.

Es claro que para ese trabajo en red se requiere **una visión compartida de lo que es la IS** y sus posibilidades de acción o, de forma concreta, de unos lineamientos que ejemplifiquen las diferentes y posibles maneras de acción o formas metodológicas. En Colombia desde las entidades políticas no existen lineamientos de este tipo, por el contrario, también es evidente una mezcla de diferentes connotaciones del término de IS; se hace necesario esclarecer la diferencia con emprendimiento social e innovación tecnológica.

En la ciudad hay importantes contribuciones a la IS pero si desde las políticas de innovación que tiene el país no se tiene en cuenta la IS o se define de maneras que no corresponden con el nivel de conocimiento científico actual, resistiéndose a su desvinculación por ejemplo de la innovación tecnológica, los esfuerzos puntuales no podrán unirse.

Tendremos importantes avances en materia de IS cuando la innovación deje de ser vista de forma política y de manera exclusiva como la implementación de tecnología, la invención de productos y servicios. Es urgente un nuevo paradigma de innovación pues el que se tiene en la actualidad no es suficiente para albergar los problemas sociales (Howaldt, 2019).

**El empoderamiento y la participación** de los usuarios son el elemento vertebral de las IS. Como se abordó en el diseño del modelo propuesto la comunidad tiene un papel central y su participación debería darse desde tempranas etapas de la iniciativa hasta apoyar todo el desarrollo de manera transversal. Con formas de participación reales, democráticas, no solo se trata de establecer procesos de escucha sino de inclusión genuina para que la comunidad vea reflejada sus necesidades y particularidades en las soluciones que se implementen.

Empoderar a la comunidad y a los actores sociales es uno de los grandes retos, en el que la inconformidad, la urgencia de cambio debido a fuertes problemáticas, resultan impulsores. Mantener la motivación dentro de los grupos de trabajo de las iniciativas también se ve beneficiado a través de una fuerte e insistente cultura organizacional, con la promoción y vivencia de un conjunto de valores e ideas de cambio que se implementan dentro de la organización y que después se pueden exteriorizar.

El uso de las TICD dentro de las iniciativas va a depender no solo de los avances tecnológicos sino del nivel de apropiación social tecnológica que estas comunidades tengan y como pudo

verse en los resultados su uso es mínimo. Es importante aportar conocimientos a estos colectivos sociales, y a la sociedad en general, sobre el papel que juegan las TICD y la mediación digital en los procesos sociales, para que las TICD dejen de ser vistas como un asunto técnico, instrumental y de gestión (Llano, 2017, p.194) y se reconozca su potencial transformador.

La implementación de TICD dentro de las iniciativas optimiza los procesos organizacionales, pero sobre todo resulta muy potente en la labor de agilizar y propiciar el trabajo colaborativo en red de los diferentes actores que es necesario involucrar y en la creación de espacios de participación.

La creación de medios de comunicación por parte de las comunidades es una alternativa a explorar que ayudarían al aumento en los niveles de uso de TICD como a fortalecer la participación cívica y la generación de propuestas de transformación.

También las TICD permiten visibilizar y analizar grandes cantidades de información que por lo general son difíciles de procesar. Pero no es fácil que cuenten con la capacidad técnica que se requiere, así que será necesario brindar formación y apoyo para la implementación.

En la medida en que los ciudadanos tengan una mayor apropiación social tecnológica será posible abordar mayores problemáticas sociales a través del uso de TICD. Pero para la producción de dichas IS digitales es requisito también el entendimiento de la separación entre IS e innovación tecnológica.

Para que todo lo anterior sea posible se puede comenzar por la **creación de laboratorios de IS**, o laboratorios ciudadanos, cuyo fin es el diseño de iniciativas sociales e innovadoras en conjunto con los diferentes actores sociales de la ciudad (Wascher, Kaletka y Schultze, 2019). Al considerar el papel que deberían tener las universidades en los ecosistemas de IS, estas podrían ser las encargadas del diseño y desarrollo de este tipo de espacios. Pues permitiría dirigir determinados aspectos metodológicos e investigativos con rigor científico y velar por un trabajo articulado con el nivel de desarrollo actual de las diferentes ramas del conocimiento.

Sin importar el sector del que provengan los laboratorios de IS deberán ser espacios de participación real de la comunidad, con un ejercicio del poder horizontal fomentado por el trabajo colaborativo entre los diferentes actores sociales.

#### **- Estudiar iniciativas de transformación social de la ciudad de Medellín en relación con la IS y el uso de TICD.**

El estudio de las iniciativas de transformación social abordadas en esta investigación denotó los siguientes aspectos:

- Necesidad de fortalecer la participación comunitaria: crear fuertes mecanismos de participación, real, transparente y democrática. Esto garantiza el diseño de propuestas acordes con las necesidades reales de la población.
- La motivación y el liderazgo permiten mantener vigente el impulso de cambio, es importante reforzar la cultura organizacional. Las iniciativas de IS que incluyen a las

comunidades en sus procesos de planeación tienen un interés en interferir en el diseño de las políticas públicas.

- Estar articulado con otros colectivos sociales no garantiza un trabajo colaborativo provechoso para el escalamiento de la iniciativa, es necesario crear sinergias, complementarse, establecer diferentes metodologías de trabajo que disminuyan las dificultades y hagan uso de las habilidades que se tienen.
- Tener capacitación constante para el fortalecimiento organizacional representa un impulsor muy significativo. Es necesario tener en cuenta que cuando este apoyo es externo, las visiones sobre desarrollo económico y social de la organización cooperante no desvirtúen los valores y metas iniciales de las iniciativas.
- El financiamiento económico local es demasiado bajo en relación con la financiación extranjera. Y la falta de recursos económicos afecta la motivación, la responsabilidad y el desempeño dentro de la organización. El liderazgo y el deseo de cambio facilita que continúen vigentes iniciativas como Plazarte y Red 5, pero su funcionamiento es deficiente en cuanto a que las dificultades económicas no permiten costear una estructura organizacional más robusta, así como contar con conocimiento especializado en diferentes áreas organizativas.
- Es necesario que las organizaciones sociales tengan mayor conciencia de la importancia de generar transformaciones sociales en lugar de cambios. Y de cómo puede organizarse la ciudadanía de manera participativa en estos procesos.
- Desde el gobierno deben darse plataformas que permitan una participación real para que a su vez las organizaciones puedan comenzar a ver la concertación como una posibilidad de lograr transformación social.
- Ausencia de procesos de gestión definidos o protocolizados. Es necesario fortalecer los aspectos generales organizativos.
- No se implementan metodologías para la gestión del conocimiento. Se desaprovechan las potencialidades de la experiencia y la cultura del grupo social, así como la posibilidad de legar este compendio para las siguientes generaciones de líderes. La producción de medios locales de comunicación pueden ser una alternativa de solución.
- Necesidad de fortalecer las comunicaciones, la identidad corporativa y el uso de TICD. Hay desconocimiento de cómo las TICD pueden potenciar la participación y la mejora de los procesos internos.
- Son ausentes las acciones para generar réplicas. Para apostar a un cambio sistémico las iniciativas deben desarrollar modelos abiertos para la gestión de la innovación, aliarse con terceros para trabajar de manera colaborativa. Esto incrementa sus posibilidades de escalamiento y de impacto, al tiempo que reduce los costos económicos.
- No hay definición de indicadores de gestión o de impacto propios en estas iniciativas. Para acceder al capital humano y el conocimiento especializado necesario para aspectos como este las acciones en pro de réplicas resultan beneficiosas pues se generan complementariedades.

**-Analizar los factores que inciden en la capacidad transformadora de las experiencias de Innovación Social según las iniciativas seleccionadas.**

El modelo teórico presentado reúne las características que según el análisis de esta investigación resultan claves dentro de los procesos de IS transformadora. En él se sitúa a **la comunidad en un eje central** del cual se desprenden doce factores esenciales para incluir o reforzar dentro de estas iniciativas: TICD para la participación y creación de contenidos, gestión de recursos multisector, estructura organizacional, identidad corporativa, implementación de metodologías, procesos de investigación, sistematización de experiencias, gestión del conocimiento, implementación de réplicas, articulación local e internacional, alianza para el fortalecimiento interno y unión con el sistema local de IS.

El anterior modelo representa un aporte a la producción investigativa sobre IS, basado en el análisis de un conjunto de características presentes en los casos seleccionados, en las tendencias de IS que se hallaron a través de la búsqueda documental y en el análisis de la teoría que se le relaciona. Esta investigación arrojó hallazgos sobre las principales dificultades de la IS a nivel global y los factores que inciden en la capacidad de transformación social. Pudo conocerse además cómo están compuestas de forma organizacional las tres iniciativas estudiadas, cómo se da su trabajo en pro de expandirse y replicarse y ser sostenibles.

Se espera que esta investigación contribuya a futuros estudios sobre el tema que hagan robusta la teoría y la evidencia. Y permitan visibilizar las falencias y las posibilidades de acción, así como contribuir a la formulación de políticas públicas y a orientar a las iniciativas de IS local, para analizar su campo de acción y tener mayor claridad sobre cómo continuar su camino hacia el escalamiento y la sostenibilidad.

La investigación realizada deja en evidencia la necesidad de un trabajo colaborativo, articulado entre los diferentes actores sociales, organizado y metodológico, para la gestión de la IS en pro de la transformación local; de capacitar, formar, y acompañar en la experimentación de uso de TICD a las comunidades, tanto por parte del sector público como privado; de que las empresas privadas deben comenzar a preocuparse por su papel y contribución a la IS y a la transformación del territorio; de que las universidades pueden ser los mediadores ideales para comenzar a gestionar laboratorios ciudadanos que faciliten las complejas tareas de las pequeñas iniciativas y dinamicen la IS en los todos los sectores.



## 8. Recomendaciones

Como se reiteró en varias oportunidades a lo largo del texto, es necesario tener una visión compartida de la IS a nivel nacional al igual que unos lineamientos claros sobre cómo se gestionan estos procesos, cómo puede darse la articulación entre los diferentes sectores. En Colombia el departamento de Nariño ya cuenta con una política pública de IS, de esta manera cada departamento podría construir la propia, pero sería importante contar con un consentimiento nacional, que oriente los desarrollos locales y potencie la posibilidad de que se trabaje de manera articulada con un lenguaje común.

Por parte del Gobierno sería importante que se le diera prioridad a continuar las investigaciones sobre IS y sus tendencias, a reanudar el trabajo articulado con otras entidades internacionales como la SIX, que ya había adelantado en el anterior gobierno la ANSPE y la CIS. Los mapeos, la divulgación y en sí todo el impulso a la IS que estas entidades hicieron propicio trajeron importantes contribuciones al país y dinamizaron la voluntad de trabajar en pro de estos procesos. Luego de que estas dependencias se fusionaran con las del actual gobierno el tema parece haberse diluido.

Una política nacional de IS permitiría evitar estos estancamientos que suelen producirse en ocasiones por los cambios de gobierno. Y harían posible continuar el trabajo articulado y tener el nivel de desarrollo sobre el tema que se requiere para lograr contribuciones significativas e IS transformadoras.

Para lograr estos cambios se requiere un apoyo al desarrollo de estas iniciativas de IS de la manera en que se hace con proyectos tecnológicos, o desarrollos de emprendimientos; financiamiento, fortalecimiento organizacional; capacitación en uso de TICD, brindar comprensión sobre la capacidad transformadora de la tecnología y del privilegio del proceso sobre el uso de los artefactos. Y por supuesto, brindar acompañamiento en el diseño de mecanismos reales y democráticos de participación dentro de las iniciativas.

Los ciudadanos en general necesitan tener visibles diferentes formas de articularse con el Gobierno de manera participativa. Este podría desarrollar sus propios espacios para el trabajo colaborativo y el desarrollo de IS, así como debería preocuparse por ser partícipe de los otros que se gestan en la ciudad.

Las necesidades de las organizaciones sociales que trabajan por la transformación social son múltiples, estas en su mayoría representan deficiencias que podrían ayudar a solventar las universidades. Podrían brindar conocimiento, orientación conceptual, fortalecimiento organizacional, metodologías y apoyo profesional. Por ahora, las universidades pueden comenzar por articularse entre sí y sentar unos lineamientos de acción en relación a la IS, así como diseñar sus propios laboratorios de IS o laboratorios ciudadanos.

Para implementar el modelo presentado en esta investigación se recomienda comenzar por buscar una mayor articulación y creación de espacios de colaboración. Tomar los lineamientos allí presentes como una guía para analizar el trabajo que se hace y trazar una nueva ruta, diseñar los procesos a seguir según la capacidad de acción propia y de los actores sociales que se unen al trabajo colaborativo.

Las iniciativas de IS deben comprometerse a aportar desde su conocimiento y experticia a otras organizaciones para nutrirse a su vez de ellas, buscar mayor rigor metodológico y conceptual y, sobre todo, preocuparse por diseñar tipos de participación de la comunidad dentro de su colectivo, para asegurarse de que sus soluciones corresponden a las necesidades reales.

## Referencias

Avogadro, M. y Quiroga, S. (2015). La mediación tecnológica y las TIC: fenómenos y objetos técnicos. *Razón y Palabra*, 92, 1-18.

Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>

Álvarez Cadavid (2009). Etnografía virtual: exploración de una opción metodológica para la investigación en entornos virtuales de aprendizaje. *Revista Q*, 3(6), 31.

Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: Nociones básicas para la investigación social*. Editorial Brujas.

Aparici, R. y Osuna Acevedo, S. (2013). La Cultura de la Participación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4(2), 137-148.

Arnstein, Sherry R. (1969) 'A Ladder Of Citizen Participation', *Journal of the American Planning Association*, 35: 4, 216 — 224

Barrera, D. (2018). La innovación social, un ejercicio de participación: propuesta de contenido para una plataforma virtual de participación ciudadana en Asocomunal 11 de Medellín (Tesis inédita de maestría). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06333a&AN=upb.461194&lang=es&site=eds-live>

Bernal, M. y Cecchini, S. (2018) en *Social Innovation in Latin America and the Caribbean*

Bekier, N. (2018). Colombia: overcoming a conflictive past through community based Social Innovation.

BID. (2015). Co-creación, crowdsourcing, hackatón e innovación abierta ¿más que una moda? <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/co-creacion-crowdsourcing-hackaton-e-innovacion-abierta-mas-que-una-moda/>

Caravaca, I., González, G., & Silva, R. (2005). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *EURE (Santiago)*, 31(94), 5-24.

Chan, R. (16 de diciembre, 2012). WACC- Reported Equity v Market Cap [Publicación en un foro online]. Mensaje publicado en <https://www.linkedin.com/grp/post/114512-196724588?trk=groups-post-b-title>

Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. MIT Sloan Management Review, 44(3): 35-41.

CISNA, Centro de Innovación Social. (2019). Ordenanza N° 017 del 17 de mayo 2019. <http://innovacionsocial.xn--nario-rta.gov.co/index.php/politica-publica>

Colciencias. (2016). Tipología de proyectos calificados como de carácter científico, tecnológico e innovación. <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/anexo3-tipologiaproyectos-conv769-2016.pdf>

Digital Social Innovation. (s.f). What is DSI? <https://digitalsocial.eu/what-is-dsi>

Domanski, D. et al. (2016). Innovación Social en América Latina. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Parque Científico de Innovación Social.

Echeverría, J. (septiembre, 2018) Seminario de Innovación Social y Tecnológica. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.

Echeverría, J. y Merino, L. (2011). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: El giro social de las políticas Europeas de innovación. Arbor 187(752):1031-1043

Espiau, W. (2018a). Plataformas que activan la innovación: un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo. Work4Progress, Obra Social La Caixa. España: Fundación Bancaria “la Caixa”, 2018, pp. 6-21.

Espiau, W. (21/01/2018). Plataformas de innovación social. [Entrada de blog]. <https://gorkaespiou.wordpress.com/2018/01/21/plataformas-de-innovacion-social/>

Godin, B. (2018). From Innovation to X-Innovation to Critical Innovation. Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.

Gómez, L., Caro, A., Almeida, A., Encizo, M., y Arizar, A. (2019). Social and digital innovations: Creative interactions Responding to the multilevel Challenges of employment. Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.

Gómez-Mont, C. (2009). La sociología de los usos: una perspectiva en construcción desde la escuela del pensamiento francófono y anglófono. México: UAM.

González, J. (2013). Manual práctico de Co-creación. Think and Sell. <https://thinkandsell.com/blog/manual-practico-de-co-creacion/>

González-Sánchez, R. y García-Muiña, F. (2011). Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. Intangible Capital, 7(1), 82-115.

Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M. y Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(1): 179-193.

Gumucio, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo *Signo y Pensamiento*, vol. XXX, núm. 58, enero-junio, 2011, pp. 26-39.

Haxeltine, A., Pel, B., Dumitru, A., Avelino, F., Kemp, R., F., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., and Jørgensen, M. S. (2017) Towards a TSI theory : a relational framework and 12 propositions, (TRANSIT working paper ; 16, December 2017), TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México: McGraw-hill.

Howaldt, J. (2019). Rethinking Innovation: social innovation as important part of a new innovation paradigm. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.

Howaldt, J., Kaletka, C. y Schröder, A. (2018). Social Innovation on the rise – results of the first global mapping. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.

Howaldt, J., Schröder, A., Kaletka, C., Rehfeld, D., y Terstriep, J. (2016). Comparative Analysis (Mapping 1). *Mapping the World of Social Innovation: A Global Comparative Analysis across Sectors and World Regions*. SI-DRIVE, Social Innovation: Driving Force of Social Change TUDO – Technische Universität Dortmund.

Hulgård, L. y Ferreira, S. (2019). Social Innovation and public policy. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.

Jaillier, É. (2017). *Construyendo la Innovación Social. Guía para comprender la Innovación Social en Colombia*. Medellín: UPB, 2017. Medellín: Corporación Ciudadanía Activa, 2018. 103p.

Llano, S. (2017). La comunicación digital en las organizaciones de la mediación comunicativa a la interacción social mediada. (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense, Madrid. <https://eprints.ucm.es/44287/>

Klein, J-L. (2017). La Innovación Social ¿Un Factor de Transformación? *Foro*, julio-agosto, 1(1). [https://www.researchgate.net/publication/319086266\\_La\\_Innovacion\\_Social\\_Un\\_Factor\\_de\\_Transformacion\\_FORO\\_Julio-Agosto\\_vol\\_1\\_num\\_1\\_2017](https://www.researchgate.net/publication/319086266_La_Innovacion_Social_Un_Factor_de_Transformacion_FORO_Julio-Agosto_vol_1_num_1_2017)

López, G. (2014). Innovación: lo social le es inmanente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 123-158.

Ministerio de Cultura de Colombia (Mincultura). (2019). ABC Economía Naranja. [https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/assets/files/ABC\\_ECONOMIA%CC%81A\\_NARANJA\\_V2.pdf](https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/assets/files/ABC_ECONOMIA%CC%81A_NARANJA_V2.pdf)

Medialab Prado. (2014). Convocatoria abierta a proyectos de innovación ciudadana en Iberoamérica. <https://www.medialab-prado.es/convocatorias/convocatoria-abierta-proyectos-de-innovacion-ciudadana-en-iberoamerica>

Moulaert, F., MacCallum, D. (2019). Advanced Introduction to Social Innovation. <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/advanced-introduction-to-social-innovation-9781785360398.html>

Moulaert, F., MacCallum, D., Van den Broeck, P. y García, M. (2019). Bottom-linked governance and socially innovative political transformation. Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University.

Murray, R., Caullier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). The open Book of Social Innovation. Social Innovator series: ways to design, develop and grow Social Innovation. The Young Foundation. [http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social\\_Innovator\\_020310.pdf](http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/Social_Innovator_020310.pdf)

Murillo, J. (2006). Metodología de la Investigación avanzada. [https://uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Entrevista\\_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf)

Oxford Business Group, OBG. (2019) ¿Qué ciudad lidera la innovación en Colombia? Recuperado de: <https://oxfordbusinessgroup.com/news/%C2%BFqu%C3%A9-ciudad-lidera-la-innovaci%C3%B3n-en-colombia>

Osuna, S. y Busón, C. (2008). Convergencia de Medios. La Integración Tecnológica en la Era Digital. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Parada, J., Ganga, F., & Rivera, Y. (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. Opción, 33(82).

Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing, 18(3), 5-14. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/dir.20015>

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Granada: Aljibe

Rueda, Bibiana. (2012). La efectividad de la participación desde la experiencia de las instancias deliberativas locales en Bogotá. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, 7(2), 131-151. Retrieved September 27, 2019, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-30632012000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-30632012000200006&lng=en&tlng=es).

Salgado, E. (s.f). Cocreación: Design Thinking. <http://www.circulodetendencias.com/cocreacion-design-thinking>

Salom Carrasco, J. (2003). Innovación y actores locales en los nuevos espacios económicos: un estado de la cuestión. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 36, 7-30.

Sauca, J. y Wences, M. (2009). Participación ciudadana y diversidad cultural: La Comisión Bouchard-Taylor. Andamios, 5(10), pp. 9-37.

Semana. (2013). Medellín, la ciudad más innovadora del mundo. Recuperado de: <https://www.semana.com/nacion/articulo/medellin-ciudad-mas-innovadora-del-mundo/334982-3>

Semana Sostenible. (2015). El fin de la ANSPE y la lucha contra la pobreza extrema. Recuperado de: <https://sostenibilidad.semana.com/opinion/articulo/el-fin-anspe-lucha-contra-pobreza-extrema/33984>

SIX (2019). The global state of Social Innovation. [https://socialinnovationexchange.org/sites/default/files/uploads/state\\_of\\_social\\_innovation\\_.pdf](https://socialinnovationexchange.org/sites/default/files/uploads/state_of_social_innovation_.pdf)

Soto, E. y Escribano, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. En ARZOLA, David (Coord.). Procesos formativos en la investigación educativa. Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias. México: Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC, 2019, pp. 203-222.

Stokes, M, Baeck, P., Baker T. (2017). What next for digital social innovation? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges. Digital Social Innovation (DSI), European Union.

Toboso-Martin, M. (2014). Perspectiva axiológica en la apropiación social de tecnologías. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS, 9(25).

Tovar, J., López, P. y Betancur, Z. (2018). Tendencias de Innovación Social. Informe 2018, Colombia. <http://www.uniminuto.edu/web/pcis/-/informe-de-tendencias-tendencias-de-innovacion-social-colombia-?inheritRedirect=true&redirect=/web/pcis/informes-de-tendencia>

Treviño, O., & Camarero, C. (2016). Co-creación a través de medios digitales. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/21588>

Villa, L., & Melo, J. (2017). Panorama de la innovación social en Colombia en 2017. Revista Universidad Pontificia Bolivariana, 56(156), 37-51. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/upb/article/view/7910/7219>

Villar, R. (2013). Procesos artísticos en laboratorios: ¿los medialabs un nuevo espacio para la educación artística? (Tesis de Doctorado). Universidad de Valladolid, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132222>

Wascher, E. Kaletka, C y Schultze, J. (2019). Social innovation labs - a seedbed for social innovation.

Young Foundation. (2007). Social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated. Basingstoke, London, UK.

### **Otras referencias complementarias**

De Certeau, M. (1990), La invención de lo cotidiano, Introducción General. <http://es.scribd.com/doc/162997547/De-Certau-La-invencion-de-lo-cotidiano>

El Tiempo. (2018) ¿Qué es la Economía Naranja de la que habla Iván Duque? <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/que-es-la-economia-naranja-que-promueve-ivan-duque-253254>

Fernández, C. Gierhake, K. & Martos, M. (2016). Innovación social y conocimiento local en Latinoamérica. Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo.

Jaillier, É. (2018). Metodologías participativas e innovación social. En *Las metodologías participativas, una estrategia para construir y comprender la innovación social. Un recorrido por el programa InnovAntioquia*, Juventud Antioqueña Piensa en Grande. (pp. 21-40). Corporación Ciudadanía Activa.

Jenkins, H. (2011). Entrevista Henry Jenkis. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=p\\_Q9d\\_brMOK&index=8&list=PLyae-uOqa71t8CpdJQjWwa81Fkv7Byz8r](https://www.youtube.com/watch?v=p_Q9d_brMOK&index=8&list=PLyae-uOqa71t8CpdJQjWwa81Fkv7Byz8r)

Ministerio de Cultura de Colombia (Mincultura). (2020). Economía Naranja, un año de resultados.

<https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/assets/files/Ekonomi%CC%81a%20Naranja%20Infografi%CC%81a.pdf>

Monroy, S., García, A., & García, J. (2017). Co-Creación e Innovación Social en Vivelab Bogotá, caso Comunidad Indígena Kichwa: aplicación móvil como herramienta para el fomento de la preservación y el uso de la lengua Runashimi. *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 6(15), 103-119.

Oxford Business Group, OBG. (2019) ¿Qué ciudad lidera la innovación en Colombia? Recuperado de: <https://oxfordbusinessgroup.com/news/%C2%BFqu%C3%A9-ciudad-lidera-la-innovaci%C3%B3n-en-colombia>

Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas. ISBN: 978-92-1-323224-8

San Martín-Albizuri, N. y Rodríguez-Castellanos, A. (2012). Un marco conceptual para los procesos de innovación abierta: integración, difusión y cooperación en el conocimiento. *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 83-101.

Suárez Díaz, L. (2016). Características y condiciones para la creación de un living lab en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín en la línea de innovación social de la misma institución. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/2834>

Villa, L., & Melo, J. (2015). Panorama actual de la innovación social en Colombia. Inter-American Development Bank.

Young Foundation. (2006). *Social Silicon Valleys, a manifesto for social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*. Basingstoke, London, UK. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/04/Social-Silicon-Valleys-March-2006.pdf>