

EVALUACIÓN EJECUTIVA

E 2 de SINERGIA

INFORME CONSOLIDADO

PROGRAMA CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA AVANZAR EN EL  
DESARROLLO DE LA CIUDAD

*“PROYECTO FONDO DE INVESTIGACIÓN PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL”*

1

---

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN

DIRECCIÓN DE POLÍTICAS SECTORIALES

SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN SOCIOECONÓMICA

REALIZADO POR:

RODRIGO TORREJANO JIMÉNEZ

NOMBRE PROGRAMA: Fondo De Investigación Para La Innovación Social -FIIS-

AÑO DE INICIO: 2012

SECRETARIA RESPONSABLE: Secretaria Distrital de Integración Social, Secretaria Distrital de Planeación, Alcaldía Mayor de Bogotá.

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2012 - 2103

Documento realizado entre Enero – Junio de 2013, en el desarrollo de la pasantía académica de Rodrigo Torrejano Jiménez ([rtoorejanoj@unal.edu.co](mailto:rtoorejanoj@unal.edu.co)), siendo estudiante de Sociología de la Universidad Nacional de Colombia -Sede Bogotá-, con la tutoría académica del profesor [Yuri Jack Gómez Morales](#) y el acompañamiento de la Profesional Especializada de la Dirección de Políticas Sectoriales, Subsecretaría de Planeación Socioeconómica, de la Secretaría Distrital de Planeación Zoraida Biviana Galindo Quintero.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **INTRODUCCIÓN (Página 7)**

### **SECCIÓN I MODELO TEÓRICO (página 8)**

#### **1.11. Modelo teórico. (Página 8)**

##### **1.11.1. La innovación desde el manual. (Página 8)**

##### **1.11.2. La innovación social (página 11)**

##### **1.11.3. Sobre la innovación social en Colombia (página 14)**

##### **1.11.4. Sobre cómo entender la innovación social en este proceso de evaluación (página 15)**

### **SECCIÓN II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (página 16)**

#### **2. Diseño del Fondo de investigación para la Innovación Social –Fondo de Investigación para la Innovación Social 1.1. Justificación del FIIS (página 16)**

##### **2.2. Política sectorial e institucional en que se enmarca el FIIS (página 17)**

###### **2.2.1. El plan de desarrollo: Bogotá humana y la innovación social (página 17)**

###### **2.2.2. La innovación social en el plan de desarrollo: Bogotá humana (página 18)**

###### **2.2.3. Elementos para comprender la importancia de la innovación social en el plan de desarrollo (página 20)**

###### **2.2.4. Sobre el desarrollo y el estado actual de la propuesta (página 23)**

###### **2.2.5. El proyecto 694 “monitoreo y evaluación de condiciones y proyectos sociales de la ciudad” (página 23)**

##### **2.3. Sinergias con otros programas (página 26)**

##### **2.4. Objetivos del FIIS a nivel de fin (página 27)**

##### **2.5. Objetivos del FIIS a nivel de propósitos (página 27)**

##### **2.6. Beneficiarios objetivos (página 28)**

##### **2.7. Descripción de los componentes del FIIS (página 29)**

##### **2.8. Descripción de las actividades realizadas en el marco del FIIS (página 30)**

##### **2.9. Estructura de la matriz del marco lógico (página 30)**

##### **2.10. Indicadores de la matriz del marco lógico (página 33)**

**SECCIÓN III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Página 34)**

**3.1. Principales Elementos del Diseño Organizacional del Programa (Página 34)**

**3.2. Esquema Global de Operación (Página 37)**

**3.3. Estructura Organizacional Interna (Página 38)**

**3.4. Mecanismos de Coordinación Externa (Página 39)**

**SECCIÓN IV. MANEJO OPERATIVO (Página 39)**

**SECCIÓN V. INSUMOS (Página 40)**

**5.1. Antecedentes Presupuestarios y Fuentes de Financiamiento (Página 40)**

**SECCIÓN VI. RESULTADOS (Página 42)**

**SECCIÓN VII. ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL (Página 42)**

**SECCIÓN VIII. INFORMACIÓN DEL PROYECTO (Página 43)**

**8.1. Condiciones y Calidad de la Información del Programa (Página 43)**

**SECCIÓN IX. CUADRO DE CALIFICACIÓN DEL PROGRAMA (Página 44)**

**9.1 Ponderación de la Matriz (Página 45)**

**9.2 Calificación de la Matriz (Página 49)**

**SECCIÓN X CONCLUSIONES (Página 49)**

**10.1 Diagnóstico global del proyecto (Página 49)**

**10.2 Revisión de fortalezas (Página 50)**

**10.3 Propuesta global de ajuste al proyecto (Página 51)**

**10.4 Recomendaciones (Página 52)**

4

**ÍNDICE DE TABLAS:**

**Cuadro No. 1 Metas Proyecto 694: *Cuadro No. 1 Metas Proyecto 694: Ficha EBI-D 694 –Versión 8- 05 de septiembre de 2012.* (Página 24)**

**Cuadro No. 2 Sinergia entre Programas desde el FIIS (Página 26)**

**Cuadro No. 3 Matriz Marco Lógico (Nivel: Fin) (Página 31)**

**Cuadro No. 4 Matriz Marco Lógico (Nivel: Propósito) (Página 32)**

**Cuadro No. 5 Matriz Marco Lógico (Nivel: Componentes) (Página 32)**

**Cuadro No. 6 Matriz Marco Lógico (Original) (Página 33)**

**Cuadro No. 7 Reporte Indicadores (Página 34)**

**Cuadro No. 8 Esquema global de operación por componente del Fondo de Investigación para la Innovación Social (Página 37)**

**Cuadro No. 9 Niveles de Ponderación (Página 45)**

**Cuadro No. 10. Resultados globales de evaluación (Página 45)**

**Cuadro No. 11 Matriz E2: Área 1\_Diseño del proyecto (Página 46)**

**Cuadro No. 12 Matriz E2: Área 2\_Resultados del Proyecto (Página 46)**

**Cuadro No. 13 Matriz E2: Área 3\_Insumos (Página 47)**

**Cuadro No. 14 Matriz E2: Área 4\_Manejo Operativo (Página 47)**

**Cuadro No. 15 Matriz E2: Área 5\_Estructura Organizacional (Página 48)**

**Cuadro No. 16 Matriz E2: Área 6\_Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control (Página 48)**

**Tabla 1 Costo del proyecto discriminado por año de ejecución, Fuente: Secretaría Distrital de Integración Social, Dirección de Análisis y Diseño Estratégico. (Página 40)**

**Tabla 2 Costo del proyecto discriminado por año de ejecución, Fuente: Secretaría Distrital de Integración Social, Dirección de Análisis Diseño Estratégico. (Página 41)**

#### **ANEXOS:**

Anexo\_1 Reunión Asociación de Metas PDD febrero 5

Anexo\_1.1 Decisiones reunión entidades feb 5 asociación MPP

Anexo\_2 Observatorio Social Ejercicio Derechos 25.09.12

Anexo\_3 Ficha EBI-D proyecto 694 Ver2 120612

Anexo\_4 Matriz Ponderación E2

Anexo\_5 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL (I+S) EN EL DISTRITO CAPITAL

Anexo\_6 Matriz de Indicadores BI\_Eje\_01\_programa\_11 FINAL MAYO 23

Anexo\_7 Acta de Reunión 23 MAYO v3

**NOTA ACLARATORIA PARA LA LECTURA DEL PRESENTE INFORME:**

El desarrollo de la siguiente evaluación, es un proceso atípico de la metodología de la evaluación ejecutiva, debido a las condiciones de ejecución, formulación y planteamiento del proyecto a evaluar: *Fondo de Investigación Para la Innovación Social*, teniendo esta consideración en cuenta, es importante que al leer el siguiente documento, identifique que los ítems contenidos en los formatos de la evaluación ejecutiva propuestas por el programa SINERGIA del Departamento Nacional de Planeación -DNP-, no se logran cumplir en su totalidad, debido a la disponibilidad de información en las condiciones actuales del proyecto.

De igual manera, debe tenerse en cuenta, que este documento de consolidación, contiene las consideraciones de las dos primeras etapas de la evaluación ejecutiva y que su resultado, más allá de generar condiciones de mejoramiento o modificación en la ejecución de los programas, fue lograr la redefinición de las metas asociadas al FIIS, para garantizar el desarrollo parcial del proyecto.

**INDICE DE SIGLAS:**

FIIS: Fondo de Investigación para la Innovación Social

SDP: Secretaria Distrital de Planeación

SDIS: Secretaria Distrital de Integración Social

SDDE: Secretaria Distrital de Desarrollo Económico

DNP: Departamento Nacional de Planeación

DADE: Dirección de Análisis y Diseño Estratégico.

CEPAL: Comisión Económica Para América Latina y el Caribe

OCDE (OECD): Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos.

## INTRODUCCIÓN

El presente documento es producto de la Evaluación Ejecutiva (E2), realizada al proyecto prioritario del plan de desarrollo de la administración distrital: Bogotá Humana, Fondo de Investigación para la Innovación Social –FIIS-, realizada por la Subdirección de políticas Sectoriales de la Secretaría Distrital de Planeación -SDP-, que de acuerdo a lo establecido en el decreto 16 de 2013 tiene “por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores”. Además de garantizar la realización y consecución del plan de desarrollo distrital: Bogotá Humana (Acuerdo 489 de 2012), definidos como:

- 1. Una ciudad que reduce la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo;*
- 2. Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua;*
- 3. Una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público.*

Ahora bien, en acuerdo con su objeto de acción, la Secretaría Distrital de Planeación en la búsqueda de canales de comunicación más efectivos con las otras instancias y sectores, consolidando un ejercicio de retroalimentación para la evaluación constante y la mejor gestión de la administración, incorporo la metodología de la Evaluación Ejecutiva (E2), que tiene como finalidad la revisión integral de la intervención institucional de acuerdo a sus objetivos y sus proyectos prioritarios a la luz del plan de desarrollo distrital, para garantizar que la administración distrital, asuma una mayor capacidad de generar información oportuna y pertinente para que las entidades ejecutoras y asignadoras de presupuesto puedan tomar en el corto plazo decisiones sobre ajustes a los programas ejecutados, con el fin de aumentar los niveles de eficiencia y eficacia de las políticas públicas.

En el mismo contexto, La Secretaría Distrital de Integración Social -SDIS- es una de las entidades del distrito encargadas de poner en marcha la política en los territorios “con acciones integrales y transformadoras para la disminución de la segregación, a través de la garantía de los derechos, el reconocimiento y la generación de oportunidades con redistribución, en el ejercicio pleno de las ciudadanías de todas y todos en lo urbano y lo rural de Bogotá” (SDIS: Portal Web: informe de avance sobre la ejecución del plan indicativo de gestión), de acuerdo a esta intención, la SDIS es la encargada de poner en marcha la ejecución del proyecto “Fondo de investigación para la innovación social” que en un primer momento, intentó ser ejecutado e implementado, a través del observatorio social en el marco del proyecto de inversión 694<sup>1</sup> que se define “como un ejercicio permanente de seguimiento, análisis e investigación sobre las condiciones sociales de Bogotá en relación con la política social y el estado del ejercicio de los derechos de la ciudadanía, el cual se realiza desde la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico -DADE-, en coordinación con las diferentes

---

<sup>1</sup> Monitoreo y evaluación de proyectos sociales para la ciudad de Bogotá.

dependencias de la Secretaría de Integración Social –SDIS, en los niveles local y central y la participación del Instituto Distrital de Protección a la Niñez y la Juventud- IDIPRON, entidad adscrita a la SDIS” y que posteriormente redefiniría su desarrollo como consecuencia de la toma de decisiones de la SDIS y la coordinación del eje del plan, “Ciencia, Tecnología e Innovación para Avanzar en el Desarrollo de la Ciudad” .

A continuación se presentan los progresos obtenidos en la ejecución de la Evaluación Ejecutiva al FIIS, desarrollada desde la Universidad Nacional de Colombia y la Subdirección de Políticas Sectoriales de la Secretaría Distrital de Planeación.

## SECCIÓN I. MODELO TEORICO

### 1.11. Modelo teórico:

A continuación, se reconstruye el modelo teórico en el que se puede entender la justificación del proyecto en el contexto de las necesidades del plan de desarrollo y de los nuevos retos para la ciudad, se construye un recorrido por las formas de reconocimiento de la innovación, para llegar a la innovación social como proceso, de igual manera, se propones en el numeral *1.11.4. Sobre Cómo Entender La Innovación Social En Este Proceso De Evaluación*, un concepto articulador de la innovación social como proceso, pues se reconoce la importancia implícita a la Innovación Social en el plan de desarrollo, y se considera en el marco de la evaluación, necesario aportar al debate sobre la Innovación Social, para avanzar en la Ciudad:

#### 1.11.1. La innovación desde el Manual:

Para iniciar este recorrido es importante hacer mención a los manuales construidos por la OCDE (*Organización Para La Cooperación Y El Desarrollo Económico*), para la “Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica” herramientas y disposiciones contenidas en el Manual Oslo y el Manuel Frascati que siguiendo con las apuestas y alcances de Oslo, contiene las disposiciones técnicas para la recolección de información sobre las actividades de investigación y desarrollo I+D, dichos manuales fueron los encargados de ampliar los marcos de referencia relacionados con innovación:

Ahora bien, desde el Manual de Oslo, se reconoce que no existe solo una forma de innovación referenciada a la tecnología, sino que la innovación a alcanzando niveles de complejidad relacionados a las implicaciones y efectos que conlleva la innovación como proceso, al respecto en el Manual de Oslo puede reconocerse que se empieza hablar sobre la innovación referenciada a mercadotecnia y organización, como partes elementales de la innovación tecnológica-productiva, con relación a esto, el manual de Oslo contiene elementos fundamentales sobre las innovaciones relacionadas con esos otros procesos más allá de las renovaciones tecnológicas y sobre las formas de medición y caracterización de estas en un contexto empresarial y productivo, de acuerdo a estos elementos el Manuel menciona que:

“Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología” (OTRI: 2010, 2), como parte del proceso se condiciona que “Una empresa puede hacer numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y/o su rendimiento comercial. Este Manual define cuatro tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones de mercadotecnia” (TRAGSA: 2006, 23), al respecto nos interesaría como punto de comparación indagar sobre las innovaciones de proceso que de acuerdo al Manual se define como los “cambios significativos en los métodos de producción y distribución”, (TRAGSA: 2006, 23) y sobre las innovaciones organizativas que son definidas como “la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Éstos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa”, en este contexto de aparición de nuevas formas de ver la innovación y caracterizar, se hace explícito en el Manual que el concepto general de la innovación se ha transformado separándose del lastre de lo tecnológico y llevándolo hacia el sector servicios desde la transformación de las lógicas de la innovación para la producción y ubicando a la innovación en el problema de cómo se organiza, se ejecuta y como se produce.

9

A parte de estas nuevas etapas o condiciones del proceso de innovación contenidas en el Manual Oslo, aparece un elemento muy importante para el recorrido teórico en la construcción de argumentos para la innovación social y es lo que hace referencia al proceso de I+D (Investigación y desarrollo), que de acuerdo a lo contenido en el Manual se caracteriza por ser una “Investigación fundamental y aplicada para adquirir nuevos conocimientos, lograr invenciones específicas o modificar las técnicas existentes” (OTRI: 2010, 9), esta investigación tiene como objetivo el desarrollo de nuevas formas, conceptos y procesos para el desarrollo de los procesos innovadores.

En ese mismo sentido y dándole continuidad a los desarrollos del Manual de Oslo, El Manual Frascati, complementa las nuevas visiones sobre la innovación y trata de desarrollar las herramientas y dispositivos precisos para identificar los *Inputs*<sup>2</sup> y *Outputs*<sup>3</sup> de la innovación en su ejecución, en relación con la investigación para el desarrollo I+D, al respecto contiene el manual Frascati que estas dinámicas de la innovación depende de “los efectos económicos y sociales que de estas se derivan” (OCDE: 2003, 15), de igual manera, en este manual se

---

<sup>2</sup> Datos de entrada, que de acuerdo al manual se miden como los gastos dedicados a I+D y el personal empleado en esas actividades (OCDE: 2003, 21).

<sup>3</sup> Definidos como los elementos que permiten medir la producción y el impacto de los procesos de I+D.

contempla que “Las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados” (OCDE: 2003, 19), como referencia fundamental para nuestro interés, el Manual Frascati, hace mención a las innovaciones basadas en programas públicos de I+D y a su proceso de demostración, al respecto contiene el Manual que “Una demostración es un proyecto que implica una innovación operativa, que se pone en marcha a gran escala en condiciones realistas para: i) definir una política nacional y ii) promover el uso de la innovación” (OCDE: 2003, 17).

La importancia de estos manuales para entender el problema de la innovación como proceso, está directamente relacionado con las disposiciones técnicas y metodológicas para medir sus avances, además del análisis de la complejidad del proceso de innovación y de sus efectos, son estos análisis los que permiten empezar hablar sobre la innovación social como proceso y como acción institucional que no depende de la empresa o del proceso productivo de una mercancía. De igual manera, el desarrollo de estos manuales permiten reconocer el carácter colectivo o social de la producción de innovaciones, de acuerdo a las complejidades del proceso de creación de estas; al respecto, el Documento de la Organización de Estados Iberoamericanos -OEI-, enmarca que: “la innovación, como proceso de incorporación de nuevo conocimiento a las actividades productivas, fue inicialmente entendida como un proceso que transcurría en un escenario caracterizado por la toma de decisiones individuales. La experiencia posterior la mostró más bien como un hecho colectivo cuya ocurrencia depende de un número mayor de circunstancias que aquellas que se reducen al comportamiento individual de las empresas” (OEI: 2012, 59), dichas circunstancias son variantes de acuerdo al contexto e involucran las distintas esferas de la sociedad, no solo las económicas o productivas.

10

Esta concepción de la innovación como proceso colectivo, supero la visión economicista del proceso de la innovación y la llevo hacia una perspectiva más “social” y en un intento por ampliar los cánones conceptuales y metodológicos de su desarrollo, se empezó hablar sobre los “sistemas nacionales de innovación”, que de acuerdo al desarrollo de la OEI, es un sistema de innovación que vincula un ejercicio más relacionado con la espacialidad territorial de las regiones, “Este concepto concibe a las innovaciones como un proceso social e interactivo en el marco de un entorno social específico y sistémico” (OEI: 2012, 63), pues reconoce en el desarrollo del proceso las capacidades de un territorio (región, país, zona, etc.) para reconocer, entender y afrontar el proceso de transformación técnica-tecnológica y anclado a este el, proceso de construcción de innovación, en dicho proceso de reconocimiento “territorial” se encuentran en relación las condiciones existentes sobre lo social: *principalmente en lo educativo*, reconoce la OEI que “La capacidad de un sistema de innovación está enraizada en los procesos de educación y capacitación. Además, desempeñan un papel relevante la capacidad de I+D, el aprendizaje profesional y laboral, la aptitud para identificar y adquirir conocimientos, la capacidad de adaptación de tecnología, y en otro

plano, el papel del Estado en la coordinación y dirección de las políticas industriales y económicas a largo plazo” (OEI: 2012, 73), este análisis es importante tenerlo presente en relación a la propuesta del fondo de investigación para la innovación social, pues dicha propuesta se enmarca en un sistema nacional de innovación en el marco del plan nacional de desarrollo “*prosperidad para todos*”.

Teniendo en cuenta estos avances sobre la innovación, a continuación se desarrollaran los elementos relevantes para el entendimiento de la innovación social como concepto y proceso.

### **1.11.2. La innovación Social,**

Al iniciar la indagación sobre cómo puede definirse o entenderse la innovación social como proceso, nos encontramos con algunos elementos o puntos de encuentro que nos permiten ir construyendo un concepto consolidado sobre la innovación social: los procesos de renovación, la invención, las nuevas prácticas, las mejoras derivadas de los usos sociales de la tecnología, la eficiencia social e institucional, entre otros, son elementos articulados alrededor de un mismo proceso reconocido como innovación social, podemos afirmar que la concepción y la puesta en marcha en los procesos de innovación social, son los grandes escenarios de diferenciación conceptual de la propuesta, pues en algunos casos la innovación social se plantea con un gran enfoque desde lo público para superar problemas esenciales de la sociedad, pero por otro se reconoce a la innovación como una dinamizadora y garante de la competencia y del desarrollo económico y productivo.

11

De acuerdo a la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), la innovación social puede entenderse como el conjunto de “Soluciones (productos, servicios, prácticas o modelos de gestión) que cumplan con ser sostenibles en el tiempo y que, al implementarse, demuestren ser más eficientes y de mayor impacto que las soluciones existentes para el mejoramiento de la calidad de vida de la población en situación de pobreza extrema” (ANSPE: 2012), este proceso vincula distintos escenarios de ejecución que entretengan las lógicas empresariales y las públicas, donde hacen aparición elementos de encuentro, como la competitividad, entre otros.

En lo que hace referencia a la competitividad en el proceso de innovación, el programa “gestionando proyectos de innovación social” de Andalucía (2010), expone que es imprescindible “la idea de que un esfuerzo de innovación resulta hoy un factor clave para mejorar la competitividad. Este factor es tenido en cuenta y aplicable a todos los sectores, empresas, institutos, instituciones y organismos, ya sean subvencionados, públicos o privados, donde la vinculación y el compromiso con la innovación social debe ser esencial para el desarrollo de los estados o sociedades en busca del bienestar y la eficiencia social” (ANDALUCIA: 2010), esta perspectiva vincula dinámicas empresariales y de manejo productivo en las lógicas de funcionamiento público, dicha relación es una constante en los ejercicios de reconocimiento de la innovación social, pues en gran parte de las propuestas de

acción o de construcción de innovación social, esta relación entre lo público y lo privado, no es muy clara.

De acuerdo a esta relación, menciona Rubén Martínez Moreno (2011) en su trabajo sobre *Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas* que “La concepción de innovación social que más influencia ha tenido sobre los principales programas gubernamentales y políticas públicas que la fomentan proviene de un enfoque económico y managerial” (Martínez: 2011, 56), este mismo autor, reconoce que “En la literatura actual, no existe consenso respecto a qué significa o qué supone la innovación social y se destaca por ser un concepto multidimensional que ha sido trabajado desde enfoques muy diferentes”, pero que pese a esto, puede decirse que la innovación social “hace referencia a procesos sociales y prácticas cooperativas con un marcado carácter de servicio público que mejoran o hacen más eficientes anteriores soluciones a problemas o demandas sociales” (Martínez: 2011, 63), complementaria a esta definición Geoff Mulgan en su trabajo “The process of Social Innovation” (2006) menciona que la innovación social “refers to innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social” (2006, 145), de acuerdo a estas determinaciones la innovación va tomando una condición más pública y social, de acuerdo a reconocer su objetivo como parte de la transformación de las condiciones sociales de vida.

12

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL- caracteriza los procesos de innovación social de acuerdo a siete criterios, dichos criterios fueron construidos en el marco de los concursos de claves de la innovación social en América Latina y el Caribe y en el marco de innovación y políticas públicas, de acuerdo a esto la CEPAL, menciona que la innovación social debe ser:

- **Social:** beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social, reivindica el derecho a un mejor ambiente.
- **Genuina:** emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo, en un proceso verificable.
- **Original:** no se trata de una experiencia repetida, pero no es necesario que sea un invento.
- **Vigente:** es reciente y actual.
- **Consolidada:** ha superado la fase de experimentación.
- **Expansiva:** podría ser reproducida en otro lugar, a mayor escala o ambos.

- **Transformadora:** tiene impacto en relación con variables de desarrollo social, como costos, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión, y creación de nuevas oportunidades.

Dichos criterios son reconocidos en el desarrollo de los procesos de innovación, como parte de las iniciativas de las comunidades o de las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales para aportar al proceso de creación de innovaciones para la resolución de los problemas sociales, este elemento también fortalece la condición pública de la innovación social, superando la relación contradictoria y difusa entre lo público y lo privado.

Complementando lo anterior, el trabajo coordinado de Ariel Gordon, Mauricio Horn y Cecilia Sleiman de Argentina sobre “la Innovación social: enfoques teóricos y abordaje desde las políticas públicas” (2010), hace referencia a la innovación social como a las “ideas, estrategias y acciones orientadas a la resolución innovadora de necesidades sociales de diverso tipo, centradas generalmente en el fortalecimiento de la sociedad civil y la vida comunitaria, que atienden -de modo no excluyente- cuestiones tales como salud, educación, condiciones habitacionales, transporte y medio ambiente” (2010: 23), de esta manera la innovación es social, no solo en sus formas de proceder, sino también en sus objetivos.

En este mismo trabajo está contenido que “La innovación social crea nuevas relaciones, vínculos y colaboraciones; el componente asociativo y articulador aparece como factor común en sus diferentes definiciones. La idea de la innovación social tiene así un amplio alcance, dado que puede aplicarse tanto a iniciativas gubernamentales, de organizaciones de la sociedad civil, así como también incluye iniciativas de emprendedores, dirigentes y empresarios que orientan acciones a atender problemáticas económico-sociales”. (Gordon; Horn; Sleiman: 2010, 7), esta aplicación de la innovación social, se hace con el objetivo de generar transformaciones constantes en el tiempo, en el marco de la eficiencia y la efectividad, al respecto la fundación Bankinter afirma que “la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales cambiantes a lo largo del tiempo”. (Fundación de la innovación, Bankinter. 2011, 22).

Podemos cerrar a modo de una síntesis preliminar sobre el concepto de la innovación social, mencionando los puntos de encuentro más claro sobre el desarrollo del concepto, al respecto se puede recoger, que la innovación social es un proceso de construcción de novedades, mejoras, emprendimiento, empoderamiento, ideas, acciones organizativas o administrativas, para la resolución efectiva y eficiente de los problemas de carácter social, el objetivo de la innovación social, que es construida colectivamente a diferencia de la innovación como proceso empresarial o técnico, es el de la superación de las condiciones que impiden el desarrollo de la vida digna.

La materialización de estos procesos de innovación social, vincula cualquier estrategia (organizativa, social, cultural, política o económica) que este encaminada hacia la transformación, desde la renovación de las formas de acción y de relacionamiento, a través

de los usos derivados de nuevas disposiciones tecnológicas, léase tecnología no solo como los dispositivos tecnológicos, sino en su completo análisis, referenciado a la tecnología como las formas de relacionamiento, de análisis, de acción y de transformación de las condiciones sociales existentes, de esta manera, la tecnología podría llegar a ser un dispositivo que mejore el rendimiento sobre la acción de una política o una propuesta organizativa que vuelva efectiva la acción de las instituciones.

### **1.11.3. Sobre La Innovación Social En Colombia,**

Ahora bien, la innovación social en Colombia se ha construido en un proceso similar al expresado anteriormente, es decir, desde los manuales de desarrollo de herramientas y dispositivos técnicos para la recolección de información y afinación de las herramientas metodológicas, hasta la reflexión colectiva sobre la importancia de pensar y pensarse la acción desde la innovación social, siguiendo las recomendaciones necesarias de los organismos multilaterales, que plantean que los procesos y proyecto de innovación social en América Latina, son el nuevo escenario para la creación de un desarrollo efectivo de los países.

De aquí, que la innovación social sea entendida como una de las locomotoras de desarrollo del actual gobierno nacional, en el marco de la propuesta de creación y puesta en funcionamiento del “Fondo de innovación social que permitirá mitigar riesgos” con el objetivo de “desarrollar gestión del conocimiento, y encontrar sinergias entre el conocimiento científico de frontera y el conocimiento local” (Portafolio: 21 De Mayo De 2012), dicha propuesta responde a las determinantes de innovación a través de la investigación para el desarrollo I+D del Manual Frascati, en relación a sobre cómo se construye la innovación desde los procesos de investigación para el desarrollo, es decir desde los procesos colectivos de construcción de innovación. Dicha propuesta se enmarca en lo que Martínez menciona sobre el “*Sistema Nacional De Innovaciones*”, como un intento por localizar y focalizar los procesos de innovación a través de la lectura de los contextos espaciales y de las capacidades sociales existentes, menciona Martínez que el objetivo de dicho “*Sistema Nacional De Innovaciones*” es el de “promover y apoyar nuevas alianzas entre la administración pública, el capital privado, y los emprendedores sociales” (Martínez: 2011, 2), es decir hacer el tránsito entre innovación e innovación social.

Respondiendo a la misma intención, aparece en el 2007 el *Plan de Ciencia, Tecnología e innovación para Bogotá*, cuyo objetivo es hacer de Bogotá una sociedad del conocimiento, “con la aplicación de este instrumento de planificación de largo plazo, la ciudad tendrá una orientación clara para fortalecer y hacer uso del conocimiento, visto como dispositivo estratégico que contribuye a la reducción de las inequidades, el mejoramiento de la calidad de vida de los y las habitantes de Bogotá y la modernización y el desarrollo económico y productivo de los diferentes sectores de la sociedad” (Alcaldía de Bogotá: 2006, 6), allí surge el proyecto del fondo de investigación para la innovación social, como el escenario de construcción de I+D, hacia la creación de procesos de innovación social en la ciudad.

#### **1.11.4. Sobre Cómo Entender La Innovación Social En Este Proceso De Evaluación,**

Tras este recorrido teórico sobre la innovación y la innovación social, y con el objetivo de puntualizar elementos sobre como reconocemos para esta evaluación la innovación social, reconocemos que el concepto de innovación social, I+S, es un concepto bastante amplio que se constituye como punto de encuentro de distintas reflexiones y se puede contemplar desde los usos sociales de la ciencia, las transformaciones del proceso productivo, la renovación de las formas de la gobernabilidad, desde la participación de la población en la toma de decisiones como parte de la generación de política pública o en la reestructuración y definición de nuevas formas de gobierno, esta amplia definición, responde a la complejidad de constitución del concepto y a los actores involucrados en el desarrollo del mismo (Sector privado, público, Sector educativo, sociedad civil, organizaciones sociales, etc.). En este contexto y tratando de recoger los elementos generales esbozados anteriormente, proponemos entender la I+S como:

*Un proceso que se construye de manera colectiva entre los actores territoriales (las comunidades, los colectivos, los barrios, los sectores, etc...), las instituciones gubernamentales, las organizaciones sociales y el sector público o privado, para la mitigación o resolución de problemas presentes en el territorio, a través de la construcción de mecanismos, dispositivos, procesos o estrategias que garanticen la renovación de las formas y las practicas existentes, para alcanzar nuevos resultados, estos nuevos resultados deben estar anclados a la construcción del empoderamiento de nuevas capacidades por parte de los actores involucrados, la superación de los problemas existentes definidos y la construcción de nuevos escenarios de acción a través de nuevas prácticas.*

15

*Es también importante reconocer que el objetivo principal de la innovación social y por ende, de las formas y los proyectos de innovación ejecutados, es el de la construcción de desarrollo, para las comunidades, los sectores, las instituciones y las organizaciones, ya sea del sector público o privado, en este sentido la innovación social puede tener distintas dimensiones espaciales de acuerdo a los contextos donde se desarrolla.*

### **SECCIÓN III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

#### **2. Diseño del Fondo de investigación para la Innovación Social –Fondo de Investigación para la Innovación Social-**

## 2.1 Justificación del FIIS<sup>4</sup>:

El proyecto Fondo de Investigación para la Innovación Social FIIS, está contenido en el Artículo 17 del plan, dicho artículo se ordena para dar cumplimiento al programa de “Ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad”, el Fondo de investigación para la innovación social, de acuerdo al plan de desarrollo se propone “Crear una instancia de direccionamiento, apoyo técnico y financiero de los proyectos de investigación, encaminados a desarrollar innovación social para la definición de políticas, planes y programas orientados a la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a los procesos de discriminación”<sup>5</sup>. De esta manera el fondo de investigación para la innovación social se construye como un punto de partida fundamental para la realización del objetivo central del plan de desarrollo, que se propone “mejorar el desarrollo humano de la ciudad, dando prioridad a la infancia y adolescencia con énfasis en la primera infancia y aplicando un enfoque diferencial en todas sus políticas. Se buscará que en Bogotá se reduzcan todas las formas de segregación social, económicas, espaciales y culturales, por medio del aumento de las capacidades de la población para el goce efectivo de los derechos, del acceso equitativo al disfrute de la ciudad, del apoyo al desarrollo de la economía popular, así como también buscará aliviar la carga del gasto de los sectores más pobres y la promoción de políticas de defensa y protección de los derechos humanos de los ciudadanos y las ciudadanas” (Artículo 2; Acuerdo 489 de 2012 “Por el Cual se Adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Pública para Bogotá D.C. 2012-2016: Bogotá Humana”).

16

Realizando un ejercicio de análisis en el plan de desarrollo distrital *Bogotá Humana*, se puede contemplar la innovación como un proceso para la creación de iniciativas de “renovación” y “mejoramiento” de las formas de construcción y definición de las políticas, planes y programas concernientes a la ejecución del presupuesto, a la resolución de los conflictos sociales y culturales, al igual que como un mecanismo y una herramienta para la superación de la segregación, de esta manera, se contempla que la innovación es un proceso social que tiene implicaciones políticas en la administración del Estado a través de la puesta en marcha de mecanismos, herramientas o dispositivos para la renovación de las prácticas y las formas de construcción del Estado y de la política para mejorar su funcionamiento y volverlo más eficiente. Pero de la misma forma, la innovación aparece como una promesa de renovación efectiva para la resolución de problemas productivos y de mantenimiento, como el caso de la innovación para la reducción de los efectos del cambio climático o del mejoramiento de la producción económica de la ciudad, en este caso, la innovación aparece como un proceso de renovación eficiente de las tecnologías o dispositivos para generar eficacia.

## 2.2. Política sectorial e institucional en que se enmarca el FIIS

---

<sup>4</sup> Fondo de Investigación para la Innovación Social.

<sup>5</sup> Artículo 17; Acuerdo 489 de 2012 “Por el Cual se Adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Pública para Bogotá D.C. 2012-2016: Bogotá Humana

La propuesta del Fondo de investigación para la innovación social, está enmarcada en el Programa “Ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad” del plan de desarrollo Bogotá Humana, a continuación se presentan los elementos de la política que contextualizan la propuesta.

### **2.2.1. El Plan De Desarrollo<sup>6</sup>: Bogotá Humana y la Innovación Social**

De acuerdo a como está consignado en el Acuerdo 489 de 2012 “*Por el Cual se Adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2012-2016: Bogotá Humana*” la administración distrital en el marco de la Bogotá Humana tiene como objetivo general mejorar el desarrollo humano de la ciudad a partir de la reducción de todas las formas de segregación social, económica, política, espacial y cultural, “por medio del aumento de las capacidades de la población para el goce efectivo de los derechos, del acceso equitativo al disfrute de la ciudad, del apoyo al desarrollo de la economía popular, así como también buscará aliviar la carga del gasto de los sectores más pobres y la promoción de políticas de defensa y protección de los derechos humanos de los ciudadanos y las ciudadanas.”<sup>7</sup>.

Para el cumplimiento de este objetivo, en el plan de desarrollo se plantean tres ejes estratégicos, desde donde se desarrollarán las políticas que darán cumplimiento y vida al objetivo general, estos ejes están determinados de la siguiente manera:

- *Una ciudad que reduce la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo;* este eje está encaminado a garantizar la reducción de todos los tipos de segregación social construyendo capacidad con la gente para que puedan enfrentarse a procesos de construcción de vida por encima de los niveles de subsistencia.
- *Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua:* se reconoce la urgente necesidad de frenar el modelo urbano depredador, por consiguiente se pretende construir una vida urbana sostenible y responsable con el medio ambiente, la gobernanza del agua, el manejo de las basuras y “proveer a la ciudad de corredores ecológicos para la conectividad del agua y las dinámicas ecosistémicas que reduzcan el consumo de suelo, agua, energía y materiales, y minimicen el impacto sobre el medio natural<sup>8</sup>”, se plantean como los elementos de desarrollo de este eje.

---

<sup>6</sup> “Los planes de desarrollo son una importante herramienta de programación, porque establecen una guía orientadora para las acciones de los gobernantes y habitantes de un territorio” PNUD Colombia.

<sup>7</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Acuerdo 489 de 2012 “Por El Cual Se Adopta El Plan De Desarrollo Económico, Social, Ambiental Y De Obras Pública para Bogotá D.C. 2012-2016: Bogotá Humana”*

<sup>8</sup> Eje 2: Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua, Acuerdo 489 de 2012 “Por el Cual se Adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2012-2016: Bogotá Humana”)

- *Una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público*; para este eje se plantea como fundamental garantizar procesos de participación ciudadana que garanticen la movilización, la deliberación, “la toma de decisiones amplia e informada de la ciudadanía en la gestión de la ciudad, fortaleciendo la democracia, trabajando por la construcción de paz, promoviendo un enfoque de seguridad humana y convivencia, impulsando el uso transparente y responsable del patrimonio y los recursos de la ciudad, sin tolerar la corrupción pública ni privada” (Eje 3: Una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público, Acuerdo 489 de 2012 “Por El Cual Se Adopta El Plan De Desarrollo Económico, Social, Ambiental Y De Obras Pública para Bogotá D.C. 2012-2016”)

Para el cumplimiento de estos ejes centrales del plan y garantizar el cumplimiento del objetivo general, la administración distrital ha planteado la construcción de un nuevo modelo de ciudad anclado en la construcción de inclusión social, de un fuerte esquema de cumplimiento de derechos para la ciudad, de un modelo responsable con el ambiente y de igual manera, de la transformación de los esquemas de privatización apostándole al fortalecimiento de lo público.

Ahora bien, para el desarrollo, cumplimiento y puesta en marcha de estos ejes centrales del plan y de este nuevo modelo de ciudad, la administración ha caracterizado una serie de herramientas conceptuales y metodológicas; entre estas lo que se ha venido reconociendo y entendiendo como la *innovación social*. A continuación se presentan los elementos contenidos en el plan de desarrollo de Bogotá, al respecto.

### **2.2.2. La Innovación Social En El Plan De Desarrollo: Bogotá Humana,**

A continuación, se hace un recorrido por los contenidos del plan de desarrollo de Bogotá, correspondiente y relacionado al desarrollo de la innovación social como proceso, enfocado hacia la creación del fondo de investigación.

En el primer eje del plan de desarrollo, *Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo*, están consignados un número de objetivos, que responden a las intenciones antes mencionadas (*ítem 1.2.1: El Plan De Desarrollo : Bogotá Humana y la Innovación Social*) relacionadas a la construcción de igualdad, equidad e inclusión; la mayoría de los objetivos contenidos en este eje, están encaminados hacia el fortalecimiento de las capacidades institucionales, que permitan la reducción de los indicadores de desigualdad y segregación, de igual manera, aparece un objetivo que tiene como finalidad la construcción de capacidades sociales a partir de procesos de creación e innovación, dicho objetivo es el siguiente:

*Ampliar las capacidades que permitan a la ciudadanía la apropiación de saberes. Estimular la producción y apropiación social de ciencia, tecnología, la creación e innovación para el desarrollo del conocimiento científico, mediante la investigación básica y su aplicación en procesos de innovación social, creativa y productiva que permitan fortalecer las capacidades endógenas de la economía bogotana, que apoyen los procesos de transformación social, la diversificación y el fortalecimiento de la estructura productiva de Bogotá y la región en que está inscrita” (Objetivo No. 3; Artículo 5; Capítulo II: Eje uno, plan de desarrollo)<sup>9</sup>*

Este objetivo que contiene como punto central la innovación social busca explorar, potenciar y fortalecer los procesos propios de reconocimiento de las necesidades de la población enfocados en la construcción de prácticas de innovación social a través del uso de la tecnología. Más adelante en este mismo eje se presenta la innovación social como el enclave de relación entre el sector privado, público y los sectores productores de conocimiento, esta vez no como objetivo sino como parte de la estrategia de desarrollo del eje:

*Fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación. Contribuir a la articulación institucional entre los actores públicos y privados de Bogotá y Cundinamarca, para maximizar recursos y capacidades que permitan apoyar al sector empresarial, el tejido académico y de investigación y a las organizaciones sociales del territorio. Igualmente se debe promover la investigación y la innovación social para profundizar el conocimiento sobre las dinámicas sociales, la innovación en el diseño de política pública, la gestión de la convivencia y el desarrollo humano integral. (Estrategia No. 6; Artículo 6; Capítulo II: Eje uno, plan de desarrollo).<sup>10</sup>*

19

Luego de identificar la innovación social como herramienta para el cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento social y superación de la desigualdad y la exclusión en el eje 1 del plan, en el artículo 17 se hace referencia a la innovación como parte de la ejecución del programa de *ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad*. A diferencia de los elementos anteriores, aquí la innovación aparece como un eje determinante en el proceso de superación de la segregación de la ciudadanía bogotana, pues se hace referencia a la innovación social como un mecanismo capaz de contribuir en la definición y construcción de políticas y programas para mejorar las condiciones de vida de la ciudad. Al respecto el plan condensa como objetivo del programa lo siguiente: *“Contribuir a la definición de políticas y programas que conduzcan a la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a procesos asociados a la segregación de la ciudadanía bogotana mediante el uso de mecanismos de innovación social” (Artículo 17; Plan de desarrollo).*<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Plan de Desarrollo Bogotá Humana*, p. 4.

<sup>10</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Plan de Desarrollo Bogotá Humana*, p. 8.

<sup>11</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Plan de Desarrollo Bogotá Humana*, p. 16.

Al igual se plantea la influencia en la construcción de las definiciones políticas y programáticas encaminadas hacia el cumplimiento del objetivo central del plan: “*la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a procesos asociados a la segregación de la ciudadanía bogotana*” mediante el uso de mecanismos de innovación social, definidos de manera colectiva con la población, a través de la identificación de sus necesidades centrales. Como materialización de dicha intención se plantea como proyecto prioritario del programa la creación del Fondo de investigación para la innovación social, el cual, de acuerdo al plan se propone “Crear una instancia de direccionamiento, apoyo técnico y financiero de los proyectos de investigación, encaminados a desarrollar innovación social para la definición de políticas, planes y programas orientados a la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a los procesos de discriminación” (Artículo 17; Proyector prioritarios para la aplicación del programa; Plan de desarrollo)<sup>12</sup> este fondo también se propone como el mecanismo para la formulación y ejecución de los proyectos estratégicos para Bogotá a través de la articulación de los sectores involucrados en la producción de ciencia, tecnología y conocimiento para la ciudad.

Para finalizar el recorrido por los contenidos relacionados con la innovación social en el plan de desarrollo, llegamos al Artículo No. 26 que hace referencia al *Programa recuperación, rehabilitación y restauración de la estructura ecológica principal y de los espacios del agua*, en tal artículo la innovación nuevamente aparece como una herramienta para la ejecución de las necesidades de la población, tal como se puede ver en el proyecto prioritario: conocimiento para el uso sostenible de la biodiversidad, donde se plantea “Acompañar técnicamente a las familias campesinas para la reconversión de sus sistemas productivos, la ordenación ambiental predial y el mejoramiento de la seguridad alimentaria en áreas rurales, a través de la aplicación de investigaciones y procesos de innovación social en el marco de la adaptación al cambio climático y la gobernanza del agua” (Proyecto No. 6; Artículo No. 26; Plan de desarrollo).<sup>13</sup>

### **2.2.3. Elementos Para Comprender La Importancia De La Innovación Social En El Plan De Desarrollo**

La construcción de un nuevo modelo de ciudad que garantice la vida de sus habitantes en condiciones de dignidad, inclusión e igualdad pasa no solamente por la transformación de las condiciones objetivas de la población, la ciudad o las instituciones, sino también por la influencia que estas tienen sobre los comportamientos de la población. La actual administración pretende afianzar los procesos sociales contra la pobreza, la segregación, la exclusión y la desigualdad a través del fortalecimiento de los mecanismos de participación, la creación de políticas que desde el fortalecimiento de lo público brinden condiciones de

---

<sup>12</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Plan de Desarrollo Bogotá Humana*, p. 28.

<sup>13</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá (2012) *Plan de Desarrollo Bogotá Humana*, p. 55.

dignidad para la vida de los habitantes de la ciudad y además en la construcción de alternativas desde y para las necesidades de la gente.

Es en este contexto es donde la innovación social aparece como un elemento de encuentro, de ejecución y de desarrollo para la consecución del objetivo central y principal del plan de desarrollo, ya que la innovación se construye en un primer momento como la posibilidad para crear canales efectivos de comunicación entre los procesos de desarrollo de la ciudad y las necesidades efectivas de la población, a partir de un diálogo constante entre los procesos de transformación objetiva de la realidad, como los avances tecnológicos, las nuevas formas de participación, la modernización urbana, con las necesidades efectivas de la población a través de la influencia de sus condiciones subjetivas, esto permite llevar a cabo de manera efectiva la transformación del modelo de ciudad. Pero no solo este es el elemento fundamental de la innovación social en el marco del plan de desarrollo, también la innovación social se presenta como la herramienta de creación y ejecución de nuevas formas de comportamiento social, tal como se comprende en la creación del fondo para la innovación social y en el proyecto sobre el conocimiento y manejo de la biodiversidad, pues en estos dos escenarios de trabajo, la innovación social se propone como proceso de construcción de pensamiento, prácticas y tecnologías para suplir las necesidades efectivas de la población.

De esta manera la innovación social se constituye en el marco del plan de desarrollo, como el enclave entre la tecnología, el desarrollo y la transformación social para lograr el cumplimiento de la construcción de un nuevo modelo de ciudad más incluyente, más equitativa y más humana.

21

#### **2.2.4. Sobre el Desarrollo y el Estado Actual de la Propuesta**

Como parte del proceso de indagación de la evaluación, se identificaron algunos elementos de contextualización que hacen referencia al proceso de construcción del proyecto del Fondo de Investigación para la Innovación Social en el marco del Observatorio Social, que en su momento se constituyó como la propuesta desde la SDIS, para llevar a cabo los análisis, las mediciones y las investigaciones para las definiciones relacionadas con la política social de la ciudad y desde donde se proponía administrar el FIIS (Ver Ficha EBI-D Proyecto de inversión 694). Ahora bien, como parte de dicha indagación, podemos hacer referencia en este documento algunos elementos que nos permitirán reconstruir la ruta de construcción de la propuesta y las relaciones estructurales y conceptuales del proyecto:

La primera propuesta de este proyecto fue construida bajo la acción del *Centro de Investigación para la Evaluación y Planeación de Políticas Públicas* de la SDIS en la administración pasada - Bogotá Positiva- en esta primera etapa del proyecto, de acuerdo a la información recolectada en la reunión del 27 de febrero del presente año, con dos ex funcionarios del equipo de investigación de la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico, no existió una voluntad clara para llevarla a cabo, por consiguiente no existieron recursos para el funcionamiento del centro de investigación y obviamente de la propuesta del observatorio social y el fondo. Así se determinó en la valorización de la administración distrital en cabeza de la doctora Clara Lopez, en la última

etapa de la Bogotá Positiva sobre la redefinición de la política social del distrito. Ahora bien, la intención de esta primera propuesta estaba relacionada con la necesidad de construir un fondo distrital para la investigación sobre unos ejes específicos que se manifestaban en cuatro áreas temáticas: *familias, políticas públicas, calidad de vida y protecciones sociales*, vinculadas al eje central de la política del plan de desarrollo para la nueva administración (Bogotá Humana), además a un enfoque desde la política humana que garantiza los derechos, de igual manera, se planteaba una misionalidad más concreta hacia la institucionalidad pública que le permitiera al observatorio social dar cuenta de las problemáticas de la ciudad desde la investigación.

Puede decirse que esta primera etapa de la construcción de la propuesta culminó con la reunión de la mesa distrital intersectorial para la revisión de asociación de metas e indicadores plan de desarrollo (Se anexa Acta y listado de asistencia, reunión 5 de febrero 2012). compuesta por *Secretaría de Salud, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Educación, Secretaría de Planeación Distrital, Secretaría de Ambiente, Secretaría de Cultura y Secretaría de Integración Social*, y como parte de instituciones anexas *el Jardín Botánico, el IDR D y el Instituto de Cultura y Turismo*, en dicha mesa se propuso la creación de observatorio-fondo de investigación, con una financiación del 5% por entidad, 5% derivado del presupuesto de inversión de la secretaria (SDIS fue la primera entidad en decir que si a la solicitud), se hablaba entonces de cerca de doscientos mil millones de pesos como un monto tentativo inicial para la ejecución del proyecto, contando con la participación financiera de todas las entidades.

22

Al realizar un análisis de la propuesta y al haber dimensionado la realidad del proyecto, se construyó un presupuesto de ocho mil millones de pesos para su ejecución, este segundo monto también estaría soportado por las entidades que componían la mesa intersectorial; tras algunas modificaciones y re-valorizaciones del proyecto, quedó como presupuesto definitivo, el cual quedó consignado en la ficha EBI-D del proyecto de inversión 694 y fue notificado vía correo electrónico a los y las responsables de las entidades, el presupuesto final acordado en esta mesa intersectorial fue de *seis mil millones de pesos*, distribuidos en mil quinientos millones de pesos por año de ejecución desde el 2012 hasta el 2016 (Ver Tabla 1 Costo del proyecto discriminado por año de ejecución), esta fue la planeación inicial del proyecto y la orientación para iniciar su ejecución, también se realizó un bosquejo de ejecución y de estructuración del proyecto<sup>14</sup> sobre el observatorio (Ver documento anexo Observatorio Social Ejercicio Derechos 25.09.12). Esta propuesta de ejecución y estructuración tuvo inconvenientes desde el principio, porque la participación intersectorial (de las entidades participantes en la mesa) nunca estuvo clara y desde el inicio fue la SDIS, la única entidad con responsabilidades claras en la ejecución, formulación, estructuración y financiación del proyecto.

Tras la etapa de planificación y construcción del proyecto, que se culminaba con la construcción programática antes referenciada, la SDIS realizó una nueva reestructuración y a partir del análisis de las prioridades de la secretaria se le quitaron dos mil millones al proyecto en su etapa de estructuración, a la par de este proceso, en la mesa distrital intersectorial para la definición de la política social del distrito, en la planeación de los proyectos y metas anuales se realizó un

---

<sup>14</sup> Esto esta referenciado al proyecto 694 -proyecto del observatorio social-

descargo de metas y responsabilidades por parte de la SDIS que terminó archivando la propuesta, en dicha reunión (de acuerdo a información extra oficial dada por las personas entrevistadas), se tomó la decisión de que el dinero se fuera hacia la Dirección Territorial, para llevar a cabo labores de investigación de la SDIS, con el argumento de que el equipo territorial era el que ejecutaría los procesos de investigación-acción, de igual manera, se realizó una redistribución del presupuesto encaminada hacia la Alta Consejería para las TIC'S, para compra y adecuación de equipos, esta situación dejó a la propuesta del observatorio y dentro de esta, la propuesta del fondo de investigación, sin presupuesto y fuera de las prioridades de la SDIS, para finalizar este punto, se incluyó la meta de los 3 proyectos de innovación incluida en la propuesta del fondo como parte del texto del funcionamiento del proyecto 759 de la SDIS.

Ahora bien, luego de haber modificado la responsabilidad de los 10 proyectos de innovación, al haber modificado la asociación del proyecto 759 del programa de ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad al programa de la alta consejería de TIC'S, mediante la asociación de las 3 iniciativas, la SDIS replanteó las responsabilidades alrededor de la implementación del FIIS, y manifestó no poder hacerse cargo de los 10 proyectos y en una nueva reunión de la mesa distrital intersectorial para la revisión de asociación de metas e indicadores plan de desarrollo, se realizó descargo de metas y recomposición de los responsables de estos proyectos (Ver Acta Anexa sobre Reunión Asociación de Metas PDD 5 de Febrero).

Como primera parte de conclusión alrededor del Estado Actual del proyecto, se menciona que el proyecto dejó de existir antes de iniciar su ejecución como consecuencia de la falta de voluntad y el poco interés desde la SDIS en el desarrollo de la propuesta, que resultaron en el desfinanciamiento del proyecto, la falta de voluntad se puede asociar a una falta de claridades existentes alrededor del tema de innovación social (al respecto, se recomienda referirse a la grabación adjunta reunión SDP-SDIS 27 de febrero de 2013).

#### **2.2.5. El Proyecto 694 “Monitoreo Y Evaluación De Condiciones Y Proyectos Sociales De La Ciudad”**

De acuerdo a la información suministrada por las entrevistas realizadas a los funcionarios y ex funcionarios de la Secretaria Distrital de Integración Social, la historia de la propuesta de construcción, implementación y ejecución del FIIS, administrativamente está asociada al proyecto 694, que de acuerdo a su primera ficha EBI-D<sup>15</sup>, presentada el 08 de Junio de 2012 (Anexo), tenía como nombre “*Producción y Gestión del Conocimiento*”, y que en la versión 4.0<sup>16</sup>, cambia su nombre a “*Monitoreo Y Evaluación De Condiciones Y Proyectos Sociales De La Ciudad*”.

En dicha ficha EBI-D se establecía como su objetivo principal: “Monitorear y evaluar el desarrollo los proyectos de la entidad y las condiciones sociales de la ciudad, por medio de

---

<sup>15</sup> Ficha de Estadística Básica de Inversión Distrital EBI-D

<sup>16</sup> del 14 de Junio de 2012.

la construcción y análisis de la información, como instrumentos para la toma de decisiones”, y que en relación a esto, se establecían como componentes de desarrollo del proyecto:

1. Análisis de la gestión a los proyectos: Se realiza el seguimiento y análisis de los proyectos de la Secretaría Distrital de Integración Social, con relación a sus actividades, metas y ejecución de los recursos, y con ello, se construyen los insumos para la medición de impacto y la toma de decisiones en las áreas técnicas.

2. Investigación para la acción:

a. Investigación social para la innovación social: Desarrollar procesos de investigación social para la innovación social teniendo en cuenta las necesidades institucionales que surgen de las alarmas establecidas por los modelos analíticos y desde las necesidades que surgen de la práctica misional.

b. Divulgación sobre el estado de las condiciones sociales de la ciudad y los procesos de investigación social: Diseñar y construir, con la oficina de comunicaciones, una estrategia y sus mecanismos de divulgación de la información adecuados para la población en general.

De acuerdo a estos dos componentes de desarrollo del proyecto 694, el FIIS, es decir, la implementación del fondo y la puesta en marcha de 10 iniciativas de Innovación Social, estaba contenido en el segundo componente, que hace referencia a la investigación para la acción, dicho eje estaba representado en las metas: implementar un observatorio social, que permita la producción y gestión del conocimiento de las condiciones sociales de la ciudad y coordinar diez (10) propuestas de innovación a partir de la metodología que exige el DNP. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro No. 1 Metas Proyecto 694

7. METAS				
(La programación de la meta se encuentra en el Plan de Acción - Componente de inversión de la Entidad)				
No.	Proceso	Magnitud	Unidad de medida	Descripción
<b>Meta(s) del Plan de Desarrollo vigente (ver ítem 2. Clasificación)</b>				
1	Implementar	1.00	observatorio social	que permita la producción y gestión del conocimiento de las condiciones sociales de la ciudad.
2	Diseñar e implementar	1.00	modelo	de seguimiento y evaluación de los proyectos que ejecuta la entidad.
3	Coordinar	10.00	propuestas	de innovación a partir de la metodología que exige la Departamento Nacional de Planeación.

Ah Cuadro No. 1 Metas Proyecto 694: Ficha EBIS-D 694 –Versión 8- 05 de septiembre de 2012. las relaciones directas con los dos objetivos del FIIS, estuvieron presentes desde la versión cero -0- de inscripción, hasta la versión ocho -8- de la ficha EBI-D, y a partir de allí desaparecieron de la constitución del proyecto 694, y de su asociación al programa de ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad y al eje 1 del plan de desarrollo. El proyecto 694, finalizaría posteriormente, por decisión administrativa y su

presupuesto, que en la versión cero -0- era de \$11.666<sup>17</sup>, que en la versión ocho -8-, momento donde desaparecen las metas asociadas el FIIS, era de \$10.866 millones, y que en la última versión registrada de ficha EBI-D, V-22 del 25 de Octubre de 2012, contaba con un presupuesto de \$266 millones, presupuesto que hace referencia a la ejecución presupuestal del 2012, el resto del presupuesto, sería trasladado a la Alta Consejería para las Tic's.

Esta decisión, también tuvo incidencia en la forma como la SDIS, asumiría la responsabilidad de la coordinación de las 10 propuestas de innovación social para la ciudad, pues las incorporó como meta del Proyecto 759 Fortalecimiento e innovación de tecnologías de la información y la comunicación, de esta manera, luego de la desaparición de la meta relacionada al FIIS, de la implementación del Fondo y del descargo de proyectos asociados a innovación social, la DADE –Dirección de Análisis y Diseño Estratégico- de la Secretaria Distrital de Integración Social, asumió la tarea de *coordinar tres (3) propuestas de innovación social*, asociados al eje estratégico No. 3 “Una Bogotá que defiende y Fortalece lo público” y al programa 32: TIC para Gobierno Digital, Ciudad Inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento.

Al respecto, es importante luego de la descripción del proceso administrativo de responsabilidades y contextos en relación a la política que enmarca el proyecto, tener en cuenta que la existencia de las metas asociadas al cumplimiento de la implementación del fondo y la coordinación de las propuestas de innovación social, nunca tuvieron una proyección propia, es decir, no existió de manera oficial una asociación a la creación del FIIS en un proyecto de inversión, pero si una asociación al cumplimiento de sus funciones a través del Observatorio Social, que contenía en su funcionamiento el objetivo de la constitución del FIIS y la coordinación de las 10 iniciativas, y que dicha situación, al desaparecer el proyecto 694 por traslado de presupuesto, es más preocupante, ya que, además de no existir una relación directa al proyecto FIIS y sus funciones, la redefinición de las propuestas a coordinar, enmarcada en el proyecto 759, tampoco responde a las condiciones que exige el FIIS en consonancia con su importancia para el plan.

### **2.3. Sinergias con otros programas:**

En consonancia con la importancia dada al proceso de construcción de innovación social en la ciudad, materializado a través de la propuesta del *Fondo De Investigación Para La Innovación Social*, se reconoce que existe la necesidad de un diálogo intersectorial para el desarrollo de la propuesta. En este apartado que hace referencia a las sinergias con otros programas, se establece la relación existente desde el FIIS, en el marco del programa de ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad, los programas y proyectos relacionados con el FIIS, son:

#### Cuadro No. 2 Sinergia entre programas desde el FIIS

---

<sup>17</sup> Cifras en millones de pesos del año 2012.

# Proyecto	Título del Proyecto	Objetivo	Institución Responsable
694	Monitoreo y evaluación de condiciones y proyectos sociales de la ciudad	Monitorear y evaluar el desarrollo los proyectos de la entidad y las condiciones sociales de la ciudad, por medio de la construcción y análisis de la información, como instrumentos para la toma de decisiones.	Secretaria Distrital de Integración Social
798	Evaluación y seguimiento de políticas públicas sectoriales para identificar y promover la innovación social en la gestión pública	Promover la cultura de la participación y el fortalecimiento técnico intersectorial en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas sectoriales del Distrito Capital.	Secretaria Distrital de Planeación
748	Fomento de la investigación básica y aplicada para fortalecer la productividad empresarial y cooperativa	Mejorar los niveles de innovación social y productiva en los diversos ámbitos de la ciudad, a través del fortalecimiento del Sistema Distrital de ciencia, tecnología e innovación.	Secretaria Distrital de Desarrollo Económico
759	Fortalecimiento e innovación de tecnologías de la información y la comunicación	Fortalecer, innovar e integrar los sistemas información existentes en la entidad, para dar respuesta a las necesidades de información estratégica que lleven a la toma de decisiones encaminadas a ayudar a la restauración de los derechos vulnerados de los ciudadanos y ciudadanas del Distrito Capital; con calidad, oportunidad y confiabilidad de los datos registrados, garantizando información, comunicación y conocimiento dentro de una infraestructura tecnológica adecuada y un soporte integral.	Secretaria Distrital de Integración Social

Reconociendo que la innovación social, aparece como un escenario de articulación en el plan de desarrollo del distrito, para identificar las sinergias existentes con los demás proyectos que se desarrollan en el distrito, se anexa a este documento consolidado, la matriz de identificación de proyectos de innovación social propuesta por el consultor.

#### **2.4. Objetivos del FIIS a nivel de fin:**

El FIIS, tiene como finalidad, de acuerdo al Plan de Desarrollo del Distrito: Bogotá Humana: *Crear una instancia de direccionamiento, apoyo técnico y financiero de los proyectos de investigación, encaminados a desarrollar innovación social para la definición de políticas, planes y programas orientados a la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a los procesos de discriminación.*

Por otro lado, la Secretaría Distrital de Integración Social –SDIS-, reemplazo la finalidad del FIIS, por la del Observatorio Social, que de acuerdo a su documento base, se constituyó en la meta asociada para el FIIS en el desaparecido 694, lo que pretendían para dicho proyecto, era incluir las funciones y finalidades del FIIS en el objetivo del Observatorio. Que de acuerdo al documento de contextualización del proyecto tenía como finalidad, *“Realizar análisis, mediciones e investigaciones sobre las condiciones sociales para el ejercicio de los derechos en Bogotá D.C. a partir de los enfoques diferencial, territorial y poblacional, en el marco de la política social de la ciudad, con el fin de aportar a la generación de conocimiento para la toma de decisiones, el empoderamiento ciudadano y la innovación social”*.

Ahora bien, siendo estas dos finalidades, son las referencias existentes alrededor del FIIS en términos administrativos, al respecto, podemos mencionar que no existe una articulación conceptual entre las definiciones del plan de desarrollo y las definiciones del proyecto prioritario, y dicha disparidad entre conceptos, no permite responder a un mismo objetivo, además impide avanzar en alcanzar los logros de la meta. Además dicha finalidad no se ha llevado a cabo, ni siquiera en la formulación de una nueva meta en un proyecto de inversión, la desaparición de la meta del observatorio del proyecto 694 y posteriormente la desaparición de la totalidad del proyecto, hicieron desaparecer todos los elementos concernientes a la finalidad del FIIS.

## **2.5. Objetivos del FIIS a nivel de propósitos**

En lo que hace referencia a los objetivos-propósito del proyecto, desde el plan de desarrollo se define que el FIIS, debe *“Propiciar los mecanismos institucionales para la formulación y ejecución de proyectos estratégicos para Bogotá, mediante la articulación de la empresa privada, las universidades y las organizaciones que promueven la ciencia, la tecnología e innovación”*(Artículo 17; Plan de desarrollo). De igual manera, uno de los propósitos del FIIS, de acuerdo al plan de desarrollo, es aportar al empoderamiento, para la construcción de nuevas capacidades por parte de la población Bogotana, para avanzar en la superación de la segregación y la desigualdad.

Ahora bien, algunos de los objetivos-propósito, que habían sido planteados en el documento de sustento presentado el 25 de septiembre del 2012 (Documento Adjunto Observatorio Social Ejercicio Derechos 25.09.12) para el proyecto de inversión 694 y que respondían a la finalidad del FIIS, mediante la meta del Observatorio Social, eran:

- 1. Mejorar la disponibilidad y oportunidad de la información sobre el goce efectivo de los derechos de la ciudadanía del Distrito Capital y la implementación de la política social en la ciudad;*
- 2. Contribuir a la generación de conocimiento para la toma de decisiones al interior de la Secretaría Distrital de Integración Social y de otras instancias de la Administración Distrital;*

- 3. Promover procesos de investigación para la innovación social que contribuyan al mejoramiento de las condiciones para el ejercicio de los derechos de todas las poblaciones de la ciudad;*
- 4. Establecer sinergias con otras entidades para la realización de procesos regulares de evaluación del impacto de la política social;*
- 5. Formular análisis sistemáticos que permitan evidenciar la dinámica social de la ciudad y las condiciones de vida de sus habitantes;*
- 6. Monitorear las situaciones y condiciones de la primera infancia como una población que se encuentra en el centro de las prioridades del desarrollo humano;*
- 7. Propiciar espacios de discusión, investigación y construcción de conocimiento desde las localidades y territorios de la ciudad como un aporte en la apropiación de los derechos humanos de la ciudadanía poniendo en práctica metodologías de Investigación Acción Participación;*
- 8. Desarrollar los procesos investigativos articulando las diferentes instancias de la SDIS a nivel territorial y poblacional;*
- 9. Promover, asesorar y visibilizar procesos de sistematización de experiencias al interior de la SDIS y en los territorios, como un aporte a la generación de aprendizajes significativos para la innovación social.*

28

Estos objetivos-propósito, estaban más en consonancia con la perspectiva del FIIS, construida desde el plan de desarrollo. Pero que tampoco alcanzaron su realización, ni su reinención, luego de la finalización del proyecto de inversión 694.

## **2.6. Beneficiarios objetivos:**

En lo que hace referencia al nivel de ejecución para la definición de los y las beneficiarias del proyecto, no se estableció un perfil de beneficiarios, pues ninguna de las metas asociadas a la finalidad del FIIS, han sido llevadas a cabo como consecuencia de la no existencia del proyecto de inversión que inicialmente las albergaba (proyecto 694).

Ahora bien, en la nueva formulación de la meta asociada a la coordinación de las iniciativas, en el proyecto 759, donde la SDIS, responde a la coordinación de tres -3- de la totalidad de iniciativas, se definió, de acuerdo a como está consignado en el Acta de la reunión del programa de “Ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad” del día 23 de mayo, que una de estas tres iniciativas de innovación, estaría encaminada hacia el fortalecimiento institucional de la SDIS. Dicha situación, nos permite, realizar la relación de beneficiarios, igual al objetivo de la iniciativa a ejecutar.

## **2.7. Descripción de los componentes del FIIS:**

Aunque la proyección administrativa del FIIS y las metas asociadas a este proyecto, no superaron la etapa de proyección descrita anteriormente en el proyecto 694, asociados a la implementación del observatorio social y en la actualidad solamente aparecen asociadas las metas de “proyectos de innovación social” en el proyecto 759, a continuación se describen, de acuerdo a la matriz de seguimiento para el eje 01 del Plan de Desarrollo, cuales son los productos asociados al FIIS por proyección del eje del plan:

De acuerdo a Matriz de Indicadores BI\_Eje\_01\_programa\_11 (Anexa a este documento), actualizada el 23 de mayo del presente año, con las nuevas ponderaciones definidas por el programa de ciencia, tecnología e innovación para la ciudad, el FIIS, tiene como meta de gestión o resultado, definido:

1. La estructuración e implementación del Fondo de investigación para la Innovación Social, cuyo indicador de gestión, es “Fondo de investigación para la Innovación Social legalmente constituido”, de acuerdo a la matriz este resultado es responsabilidad del 100% de la Secretaria Distrital de Integración Social.
2. Apoyar 10 apuestas de innovación social a través del Fondo de Investigación para la Innovación Social, en esta meta los indicadores asociados, donde se involucra en responsabilidad la Secretaria Distrital de Integración Social, con la responsabilidad del “Número de innovaciones implementadas de las investigaciones apoyadas por el Fondo de innovación Social” y la Secretaria Distrital de Planeación, responsable de “Realizar 8 documentos conceptuales, técnicos y/o resultado de procesos de evaluación sobre políticas públicas”.

Ahora bien, estos eran los resultados esperados del proyecto del FIIS, de acuerdo al eje del plan, y que de acuerdo a las condiciones de ejecución y planeación del FIIS, no se programaron actividades o cronogramas para responder a dichos resultados, sin dejar de lado que los documentos asociados por meta a la SDP, tiene proyección a dos años. Lo que se conoce hasta el momento, como definición de la última reunión convocada por la Subdirección de Competitividad de la SDDE como coordinadora del Programa de ciencia, tecnología e innovación, es la nueva ponderación de los resultados y las estrategias de respuesta por parte de la SDIS. Tras esta definición, se acepta que la asociación de avance de la meta de los proyectos de innovación, se hará dividido de la siguiente manera: 3 iniciativas que se encuentran asociadas al proyecto 759 de la SDIS y las siete restantes como parte de actividades de gestión.

De acuerdo al Acta, lo que hace referencia a la meta de gestión o resultado de “la estructuración e implementación” del FIIS, “La SDIS expresa que la meta (...) y el indicador “fondo de investigación para la innovación social legalmente constituido” no se desarrollarán, ya que no se cuenta ni con los recursos ni el tiempo necesario para desarrollarlo, para lo cual la SDIS realizará la debida justificación ante la SDP que justifique las razones que no permiten el cumplimiento de la meta para la creación del fondo, dejando

en “0” la ponderación en la matriz de indicadores del programa y se generara una justificación por parte de la Secretaría de Integración Social que explicara ante entes superiores el no desarrollo de este fondo” (ACTA de Reunión 23 de Mayo: SDDE).

## 2.8. Descripción de las actividades realizadas en el marco del FIIS:

Al momento actual de la evaluación, no se ha realizado ninguna actividad para dar cumplimiento a las metas, tras las reuniones realizadas en el marco de la evaluación ejecutiva, con la coordinación del Programa de ciencia, tecnología e innovación (SDDE) y las instituciones responsables del programa (SDP, SDIS, UDFJC). Se espera que las acciones para el cumplimiento de la meta, se inicien de manera coordinada y planificada, a través del proyecto 759 de la SDIS y de la identificación de los proyectos de innovación social, para la asociación de las actividades de gestión.

## 2.9. Estructura de la matriz del marco lógico:

De acuerdo a los requerimientos de la Evaluación Ejecutiva, la estructura de la Matriz del Marco Lógico que se presenta en este apartado, debe dar cuenta de “los indicadores, metas de corto, mediano y largo plazo y medios de verificación y completar la Matriz del Marco Lógico del Programa y evidenciar eventuales reprogramaciones de metas ocurridas en el tiempo”, tal como lo indica el manual de procedimientos. Teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra el avance del proyecto del FIIS, de estancamiento y la no existencia de información para dar cuenta de estas indicaciones, no se puede proceder en el diligenciamiento completo de la *matriz de marco lógico original y revisada*, con las características asociadas a la información disponible, respecto a metas de largo, mediano y corto plazo, medios de verificación y reprogramaciones de metas.

Pero tratando de aportar contenidos a la evaluación, a continuación, se reconstruye la propuesta de matriz de marco lógico, los siguientes cuadros, son reflejo de la formulación y justificación de la finalidad del proyecto, más no del estado real de este, debe tenerse en cuenta, que para dar un balance de las condiciones del programa, se adjunta una nueva columna que hace referencia a “condiciones de ejecución” y reemplaza la columna referida a “supuestos”, de acuerdo a la propuesta de matriz de marco lógico de la E2, los supuestos hacen referencia a las condiciones que pueden impedir el desarrollo del proyecto, en las condiciones del FIIS, donde no se ha realizado ninguna acción de avance o de formulación real, se reemplaza esta columna por la columna “condiciones de ejecución” para dar cuenta del estado actual del proyecto:

Cuadro No. 3 Matriz Marco Lógico (Nivel: Fin)

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Condiciones de ejecución
-------	-------------------	-------------	------------------------	--------------------------

FIN	F.1_Ampliar las capacidades de la ciudadanía, la apropiación de saberes y conocimientos, para la transformación social, la diversificación y el fortalecimiento de lo público.	Creación e implementación del Fondo de investigación para la innovación social	No existen medios de verificación establecidos para garantizar el control de avances de los fines del proyecto, solamente se puede determinar a la reunión intersectorial de la coordinación del programa de ciencia, tecnología e innovación como un medio de verificación.	La finalidad del programa no se ha llevado a cabo, como la consecuencia de la eliminación del proyecto de inversión planteado para su ejecución, y la destinación de sus recursos para otro programa del plan de desarrollo.  Tan solo se hace claridad, de la redefinición del indicador de “apoyo y puesta en marcha de 3 innovaciones” en el proyecto de inversión 759 desde la SDIS.
	F.2_Crear una instancia de direccionamiento, apoyo técnico y financiero de los proyectos de investigación, encaminados a desarrollar innovación social para la definición de políticas, planes y programas orientados a la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a los procesos de discriminación	Apoyo y puesta en marcha de 10 apuestas de innovación social a través del fondo.		

Cuadro No. 4 Matriz Marco Lógico (Nivel: Propósito)

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Condiciones de ejecución
-------	-------------------	-------------	------------------------	--------------------------

PROPÓSITO	P.1_Propiciar los mecanismos institucionales para la formulación y ejecución de proyectos estratégicos para Bogotá, mediante la articulación de la empresa privada, las universidades y las organizaciones que promueven la ciencia, la tecnología e innovación	Aportar al empoderamiento, para la construcción de nuevas capacidades por parte de la población Bogotana, para avanzar en la superación de la segregación y la desigualdad.	El único mecanismo de verificación efectivo hace referencia a la reunión del programa de ciencia, tecnología e innovación donde se enmarca el desarrollo y la propuesta del FIIS.	El cumplimiento del propósito del proyecto del FIIS, no ha reportado ningún nivel de avance. Por el contrario, se definió oficialmente, ponderar el peso del proyecto en relación a la matriz de seguimiento al 0%
-----------	---	---	---	--

Cuadro No. 5 Matriz Marco Lógico (Nivel: Componentes)

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Condiciones de ejecución
COMPONENTES	C1_Estructuración e implementación del Fondo de Investigación para la Innovación Social	Fondo de Investigación para la Innovación Social legalmente constituido	El único mecanismo de verificación efectivo hace referencia a la reunión del programa de ciencia, tecnología e innovación donde se enmarca el desarrollo y la propuesta del FIIS.	El cumplimiento del propósito del proyecto del FIIS, no ha reportado ningún nivel de avance. Por el contrario, se definió oficialmente, ponderar el peso del proyecto en relación a la matriz de seguimiento al 0%
	C2_Apoyar 10 apuestas de innovación social a través del Fondo de Investigación para la Innovación Social	Número de innovaciones implementadas de las investigaciones apoyadas por el Fondo de Innovación Social  Realizar 8 documentos conceptuales, técnicos y/o resultado de procesos de evaluación sobre políticas públicas		

En la Matriz de Actividades, no existe información asociada para diligenciar el formato, pues de acuerdo al avance del FIIS no se realizaron actividades relacionadas con su ejecución o

puesta en marcha, aunque se hace claridad que en el año 2012, en el desarrollo de la meta, la SDP realizó dos evaluaciones, relacionadas con la estrategia de territorialización de la política pública de mujeres y equidad de género mediante las casas de igualdad de oportunidades y la E2 al proyecto distrital de inversión 889 “Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral y jornadas únicas”.

Cuadro No. 6 Matriz Marco Lógico (Original)

ACTIVIDADES	COMPONENTE	PROPÓSITO	FINAL
No se Asocia Información	C1_Estructuración e implementación del Fondo de Investigación para la Innovación Social	P.1_Propiciar los mecanismos institucionales para la formulación y ejecución de proyectos estratégicos para Bogotá, mediante la articulación de la empresa privada, las universidades y las organizaciones que promueven la ciencia, la tecnología e innovación	F.1_Ampliar las capacidades de la ciudadanía, la apropiación de saberes y conocimientos, para la transformación social, la diversificación y el fortalecimiento de lo público.
No se Asocia Información	C2_Apoyar 10 apuestas de innovación social a través del Fondo de Investigación para la Innovación Social		F.2_Crear una instancia de direccionamiento, apoyo técnico y financiero de los proyectos de investigación, encaminados a desarrollar innovación social para la definición de políticas, planes y programas orientados a la reducción de las condiciones sociales, económicas y culturales que dan lugar a los procesos de discriminación
ACTIVIDAD de APOYO: No se Asocia Información			
<p>Evaluaciones sobre política pública – SDP- contenidas en la meta de las 10 apuestas de innovación social: Acciones definidas, de acuerdo a la metodología de evaluación escogida y utilizada.</p> <p>De acuerdo a las actividades asociadas a este apartado, se hace mención a que en el 2012 se realizaron dos evaluaciones:</p> <p>1) Estrategia de territorialización de la política pública de mujeres y equidad de género mediante las casas de igualdad de oportunidades</p> <p>2) Primera evaluación ejecutiva al Proyecto distrital de inversión 889 – Jornada educativa de 40 horas semanales para la excelencia académica y la formación integral y jornadas únicas</p>			

## 2.10. Indicadores de la matriz del marco lógico:

Los indicadores asociados al programa reportados en las matrices de fin, propósito y componentes son, de acuerdo a las condiciones y contextos del proyecto FIIS, ahora bien, solamente el indicador número 2, tiene una asociación vía proyecto de inversión, a través del proyecto 759 de la SDIS, los demás indicadores, solamente están enunciados en los documentos de reglamentación de la propuesta, pero no se han llevado a cabo, de esta

manera, en lo que hace referencia al indicador número 6, asociado por responsabilidad de ejecución a la SDP, se reporta un avance asociado al indicador 527 de la matriz de seguimiento al plan de desarrollo.

El siguiente cuadro, contiene el reporte de los indicadores presentados y contenidos en cada una de las matrices incluidas en el desarrollo de la matriz del marco lógico, se debe tener en cuenta, que algunos indicadores hacen referencia a los objetivos enunciados del proyecto, pero que se ubican allí, para viabilizar la matriz del marco lógico con la información existente.

Cuadro No. 7 Reporte Indicadores

INDICADORES
IND_1: Creación e implementación del Fondo de investigación para la innovación social
IND_2: Apoyo y puesta en marcha de 10 apuestas de innovación social a través del fondo.
IND_3: Aportar al empoderamiento, para la construcción de nuevas capacidades por parte de la población Bogotana, para avanzar en la superación de la segregación y la desigualdad.
IND_4: Fondo de Investigación para la Innovación Social legalmente constituido
IND_5: Número de innovaciones implementadas de las investigaciones apoyadas por el Fondo de Innovación Social
IND_6: Realizar 8 documentos conceptuales, técnicos y/o resultado de procesos de evaluación sobre políticas públicas (SDP).

Las asociaciones correspondientes a las metas asociadas al proyecto, los tiempos de ejecución y las reformulaciones, no pueden realizarse por la no existencia de información, como consecuencia de la no ejecución, ni avance del proyecto.

### SECCIÓN III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1. Principales elementos del diseño organizacional del programa:

De acuerdo a la disposición contenida en el Plan de Desarrollo, sobre la constitución del Fondo de Investigación para la Innovación Social (FIIS), este se debería constituir “como

una instancia de direccionamiento, apoyo técnico y financiero de los proyectos de investigación” de innovación social para la ciudad.

Esta instancia de direccionamiento, es decir el FIIS, que no se ha puesto en marcha y que por definición de la SDIS, no se llevará a cabo en esta administración por limitación de tiempos y ausencia de fondos. Debía Propiciar los mecanismos de articulación entre la empresa privada, las universidades y las organizaciones que promueven la ciencia, la tecnología e innovación.

Ahora bien, Con el objetivo de facilitar los análisis del flujo de información y responsabilidades en relación a la ejecución del fondo de investigación para la innovación social y la toma de decisiones sobre este, a continuación se esquematiza la relación de responsabilidades alrededor del fondo y sus procesos:

De acuerdo a la información recolectada hasta el momento del avance del proyecto, luego de la realización de la mesa intersectorial para definir las secretarías e instituciones responsables por metas relacionadas en el plan de desarrollo distrital “Bogotá Humana”, sería la Secretaría Distrital de Integración Social la encargada de desarrollar la meta 229 “Estructuración e implementación del Fondo de Investigación para la Innovación Social” relacionada al Eje 1 del plan de desarrollo, del programa 11 “Ciencia, Tecnología E Innovación Para Avanzar En El Desarrollo De La Ciudad” en un 100%, tal como se puede ver en la tabla anexa (B1\_Eje\_01\_Programa\_11), tras la indagación y recolección de información, dicha responsabilidad no será asumida por la SDIS y el FIIS, no se llevará a cabo en este periodo de tiempo, pero sigue existiendo una asociación a los proyectos de innovación referenciados como objetivos-propósito del FIIS, en este contexto se relacionan a continuación las entidades responsables y a cargo:

En un primer momento las dos entidades involucradas en el proceso de evaluación, son la SDIS y la SDP, una como ejecutante-responsable de la propuesta y la segunda como responsable de la entrega de insumos y evaluadora de la propuesta, ahora bien, entendiendo que la propuesta del FIIS está asociada al programa de Ciencia, Tecnología e Innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad, a continuación se presentan las instituciones pertenecientes al programa y que podrían llegar a cumplir un papel determinante, en la identificación y articulación de los 7 propuestas, que se encuentran sin responsabilidad, mediante el informe de avance técnico. Las instituciones son:

**Secretaría Distrital de Integración Social:** Que es “la entidad distrital de Integración Social conformada por un equipo humano ético al servicio y cuidado de lo público, que lidera y articula la territorialización de la política social con acciones integrales y transformadoras para la disminución de la segregación, a través de la garantía de los derechos, el reconocimiento y la generación de oportunidades con redistribución, en el ejercicio pleno de las ciudadanías de todas y todos en lo urbano y lo rural de Bogotá” (SDIS: Misión, Portal Web), de acuerdo a la misión de la entidad, se define que sea la

responsable de la ejecución de la estructuración del fondo y de la coordinación de las 10 -iniciativas en innovación, a través de sus nodos<sup>18</sup> de acción: Territorialización de la política social, desconcentración y de la construcción, cuidado y defensa de lo público.

Dentro de la SDIS, es la Dirección De Análisis Y Diseño Estratégico y a su vez la Subdirección de Investigación e Información, la encargada del desarrollo del proyecto FIIS. Dicha subdirección tiene responsabilidades de formación y formulación de los lineamientos metodológicos, pedagógicos y de acción de la Secretaría, de allí que le fuera conferida la responsabilidad de constituir el fondo de investigación para la innovación social, como el escenario para la definición de los lineamientos políticos de las propuestas para la innovación social.

**Secretaria Distrital de Planeación:** De acuerdo al Decreto 16 de 2013 (Enero 10), la SDP “tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores” (Alcaldía Bogotá; 2013), de esta manera tiene la responsabilidad de coordinar las formas de seguimiento y evaluación de las políticas fundamentales del distrito capital, como lo establece una de sus funciones: Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y de los planes de desarrollo local.

36

Ahora bien, teniendo en cuenta que el proyecto Del Fondo De Investigación Para La Innovación Social hace parte de las metas contenidas en el marco del programa de “Ciencia, Tecnología E Innovación Para Avanzar En El Desarrollo De La Ciudad”, que está bajo la coordinación de la Secretaria Distrital De Desarrollo Económico -SDDE-.

**Secretaria Distrital de Desarrollo Económico:** En relación a los objetivos principales de la Secretaria se define que “La Secretaría Distrital de Desarrollo Económico tiene por objeto orientar y liderar la formulación de políticas de desarrollo económico de las actividades comerciales, empresariales y de turismo, que conlleve a la creación o revitalización de empresas, a la generación de empleo y de nuevos ingresos para los ciudadanos y ciudadanas en el Distrito Capital” (SDDE: Funciones, Portal Web), desde esta caracterización se puede entender la importancia de la SDDE en relación a la responsabilidad de generar capacidad de superación de condiciones de pobreza o segregación, además del fortalecimiento de las capacidades de resiliencia de la ciudad, dos objetivos implícitos desde el plan de desarrollo para el fondo.

**Alta Consejería Distrital de TIC:** “Es la Oficina encargada de asesorar, articular, coordinar y supervisar el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC- en el Distrito para consolidar una ciudad digital enmarcada en la prestación de mejores servicios desde las diferentes entidades hacia la ciudadanía y la

---

<sup>18</sup> Nodos orientadores del plan estratégico de la SDIS para el cuatrienio 2012-2016.

construcción de una sociedad del conocimiento” (TIC: 2013 ), de esta manera la Alta Consejería, es la responsable de generar innovaciones tecnológicas para la ciudad, además en el desarrollo de sus funciones se establece la participación activa de la “Comisión Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación –CODICITI–, o la que haga sus veces” (TIC: 2013).

**Universidad Distrital Francisco José de Caldas:** La misión de la Universidad Distrital “Francisco José de Caldas” es la democratización del acceso al conocimiento para garantizar, a nombre de la sociedad y con participación de Estado, el derecho social a una Educación Superior con criterio de excelencia, equidad y competitividad mediante la generación y difusión de saberes y conocimientos con autonomía y vocación hacia el desarrollo sociocultural para contribuir fundamentalmente al progreso de la Ciudad – Región de Bogotá y el país.

### 3.2. Esquema global de operación:

Aunque la ejecución del FIIS, al momento de la realización de este documento, se encuentra en 0%, existe responsabilidades asociadas a su implementación, evaluación y coordinación, que están ancladas a la relación de cada una de las instituciones, realizadas en el ítem anterior, de esta manera a la fecha, se define el siguiente esquema de operaciones, que no está definido de manera oficial, y que aquí se construye de acuerdo a la información y función de las entidades responsables.

Cuadro No. 8 Esquema global de operación por componente del Fondo de Investigación para la Innovación Social

COMPONENTE	PROCESO A CARGO	ENTIDAD RESPONSABLE
Implementación y puesta en marcha	Constitución del Fondo de Investigación para la Innovación Social	Secretaría Distrital de Integración Social
Evaluación	Realización de la Evaluación Ejecutiva del programa Fondo de Investigación para la Innovación Social, para alcanzar las metas y objetivos trazados en el plan, mediante la metodología de evaluación ejecutiva, para identificar las falencias y ausencias del programa para garantizar su mejoramiento y cumplimiento.	Secretaría Distrital de Planeación
Coordinación	Monitorear los avances del proyecto, en acuerdo con el programa de ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad, a través del seguimiento, mediante el ejercicio de coordinación.	Secretaría Distrital de Desarrollo Económica.

### **3.3. Estructura organizacional interna**

Para el siguiente ítem, se tienen en cuenta las condiciones actuales del proyecto y las intenciones iniciales de ejecución de la SDIS a través del proyecto 694, pues se reconoce que para dar cuenta de la estructura organizacional interna del proyecto, es necesario recoger los dos escenarios de proyección y ejecución.

En un primero momento, de acuerdo a la información contenida en la constitución del proyecto 694 “Monitoreo y Evaluación de las condiciones sociales de la ciudad”, donde se asociaba la meta de la implementación del FIIS y de la coordinación y apoyo de las 10 iniciativas de innovación social para la ciudad, bajo la operatividad del Observatorio Social, se propuso, sin llegarse a cumplir, que: “Los actores que hacen parte del Observatorio social deben tener la capacidad de poner sus saberes y experiencias al servicio de los intereses colectivos. La labor que se realiza es una construcción de equipo, que parte de los acumulados y experiencias del Centro de Investigación para la Evaluación y la Gestión de las Políticas Públicas de la SDIS (creado mediante Resolución No 305 del 15 de abril de 2009)”, de acuerdo a lo anterior se proponía que el proyecto se desarrolla operativamente desde tres escenarios, cada uno de estos definido de acuerdo a espacios y temporalidades concretas.

Los niveles locales del observatorio, encargados de hacer realidad el FIIS e implementar las apuestas, serían los encargados de realizar un análisis constante de los territorios locales de acuerdo a sus necesidades y sus grupos sociales, además de construir e impulsar los procesos de investigación en las localidades desde el fortalecimiento de los escenarios para el desarrollo del dialogo de saberes, estas funciones son garantizadas por un referente del observatorio en cada localidad de la mano de las subdirecciones locales de la SDIS.

El nivel siguiente, hacía referencia al nivel central, que estaría encargado de la coordinación operativa, logística, metodológica e investigativa, se proponía que este nivel estuviera compuesto por un total de siete profesionales y un coordinador o coordinadora. Este nivel central era el equipo base del comité técnico del observatorio social que es el encargado de definir y orientar los desarrollos investigativos, además de centralizar la toma de decisiones y articular los diferentes esfuerzos de investigación adelantados en los dos niveles antes mencionados, de igual manera estaría bajo la responsabilidad del comité el desarrollo y la promoción de los escenarios de debate y formación para darle respaldo al proyecto del observatorio. De acuerdo a la definición del comité, según las necesidades producto de las lecturas de los territorios y las necesidades de las comunidades, se crean comités de expertos y expertas, que estarían integrados por movimientos sociales, académicos, ONG's, entre otros.

Como punto final respecto a la estructura organizacional interna, se estipula que el nivel directivo del observatorio sería el consejo directivo de la SDIS, este nivel directivo se proponía como el órgano máximo de orientación y definición del observatorio, pues sería el encargado de definir la correlación existente entre los proyectos y las propuestas de

investigación y los objetivos misionales de la entidad encargada, la SDIS, es decir, de empalmar la finalidad del observatorio con las metas del FIIS.

Ahora bien, en un segundo momento, en relación a la valoración actual del programa en relación a su estructura organizacional interna, tras la revalorización de las metas del FIIS y la asociación de las iniciativas de innovación al proyecto 759, se identifica al Equipo de Investigación de la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico de la Secretaria Distrital de Integración Social, como el ejecutor responsable de las iniciativas.

### **3.4. Mecanismos de coordinación externa**

Se establece como único mecanismo de coordinación externa del FIIS y su asociación administrativa, mediante los proyectos de inversión; las reuniones del Programa “Ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad”, presididas por la Subdirección de ciencia, tecnología e innovación de la dirección de competitividad Bogotá-Región de la Secretaria de Desarrollo Económico. En dicha reunión participan las entidades e instituciones que reportan responsabilidad en el desarrollo del programa de ciencia, tecnología e innovación.

La participación de esta reunión de coordinación, esta dinamizada por: Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, Secretaria Distrital de Integración Social, Secretaria Distrital de Planeación y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

39

## **SECCIÓN IV. MANEJO OPERATIVO**

Se ha sido insistente en el desarrollo de este documento consolidado del avance de la evaluación ejecutiva para el FIIS, que todas las disposiciones administrativas relacionadas con su implementación, construcción y ejecución, nunca trascendieron de la asociación de metas a proyectos, que poco o nada, tenían que ver con el desarrollo misional del FIIS, expuesto en el plan de desarrollo de la Bogotá Humana. Como consecuencia de esta situación, la planificación de actividades misionales y actividades de apoyo, así como la disposición de escenarios de planeación para la redefinición de la producción de productos y el cumplimiento de los componentes, así como posibles reformulación al FIIS, no se han llevado a cabo en lo absoluto, y esta sección de la evaluación no puede realizarse.

Se espera con la producción de este primer documento de trabajo y avance de la Evaluación Ejecutiva, aporte para el desarrollo y el cumplimiento de la meta de 3 iniciativas de innovación asociada al proyecto de inversión 759 de la SDIS.

## **SECCIÓN V. INSUMOS**

### 5.1. Antecedentes Presupuestarios y Fuentes de Financiamiento,

Aunque el proyecto del FIIS, no tuvo un avance administrativo significativo, y su máximo escenario de proyección, ha sido la asociación de las tres iniciativas al proyecto de inversión 759 y la definición del compromiso de realización y reporte de las siete restantes, como avances de gestión, y aunque la meta que hacía referencia a la implementación y constitución del fondo, nunca se llevó a cabo y el máximo avance administrativo, fue la asociación de metas del FIIS al Observatorio Social (proyecto de inversión 694), si existió una asociación presupuestal para el cumplimiento de esta meta, dicha distribución presupuestal, estaba establecida en el documento base del observatorio social, que era el intento de integrar la meta del FIIS, como se ha insistido en el desarrollo del documento, de esta manera se establece, que “Las Investigaciones realizadas en el marco del Observatorio Social son financiadas en parte, con recursos del Fondo de Investigación para la Innovación Social, que será creado a finales de 2012 como una meta del Plan de Desarrollo Bogotá Humana. La administración financiera y jurídica del Fondo está a cargo del Consejo Directivo de la SDIS”<sup>19</sup>, de esta manera la financiación de los proyectos de investigación sería definida por el equipo coordinador que se establecía como el encargado de definir la prioridad de las acciones a ejecutar de acuerdo a las lecturas de los mapeos realizados con anterioridad.

En el documento del proyecto monitoreo y evaluación de las condiciones y proyectos sociales de la ciudad Ficha EBI-D<sup>20</sup> 759, donde está contenida la relación entre el FIIS y el Observatorio Social, se estima un monto para la ejecución del proyecto del fondo de investigación para la innovación social, en valor del peso constante para el 2012, el proyecto cuenta con un total de \$11.866 millones de pesos, los cuales están diferenciados de la siguiente manera:

	2012	2013	2014	2015	2016
ASESORIAS Y CONSULTORIAS		1.500.000.000	1.500.000.000	1.500.000.000	1.500.000.000
PERSONAL CONTRATADO	265.617.426	1.400.000.000	1.400.000.000	1.400.000.000	1.400.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>265.617.426</b>	<b>2.900.000.000</b>	<b>2.900.000.000</b>	<b>2.900.000.000</b>	<b>2.900.000.000</b>

Tabla 1 Costo del proyecto discriminado por año de ejecución  
Fuente: Secretaría Distrital de Integración Social Dirección de Análisis.

Este presupuesto está distribuido de acuerdo al tiempo de vigencia para la ejecución del plan de desarrollo de la siguiente manera:

<sup>19</sup> Ibid. SDIS P. 22, 23.

<sup>20</sup> Secretaría Distrital de Integración Social Dirección de Análisis y Diseño Estratégico Subdirección de Diseño, Evaluación y sistematización Secretaría Distrital de Integración Social 2012 – 2016; Proyecto monitoreo y evaluación de condiciones y proyectos sociales de la ciudad SDIS. 2012.

	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
TOTAL	265.617.426	2.900.000.000	2.900.000.000	2.900.000.000	2.900.000.000	11.865.617.426

Tabla 2 Costo del proyecto discriminado por año de ejecución  
Fuente: Secretaría Distrital de Integración Social Dirección de Análisis.

El presupuesto para el funcionamiento del proyecto estaba destinado por la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico y por la administración distrital, es importante entender la importancia que el proyecto tenía en relación al presupuesto destinado, como consecuencia de la preferencia que se le da a la innovación social y a la investigación para garantizarla en el plan de desarrollo de la administración actual. La falta de reconocimiento de dicha situación, llevó a la desaparición del proyecto del FIIS y del Observatorio Social, durante la segunda mitad del año 2012, con la nueva destinación del presupuesto a la consejería de TIC'S.

Al respecto, el relato consignado en el acta de la reunión del 23 de mayo, constituye un instrumento de contextualización con respecto a la relación entre el presupuesto y las definiciones del programa, se menciona entonces, que “A raíz del recorte presupuestal de 2012 la Secretaría de Integración Social tomó la decisión de no continuar con el proyecto y trasladar el componente relacionado a las propuestas de innovación social al proyecto de inversión 759 “Fortalecimiento e innovación de tecnologías de la información y las comunicaciones” que se encuentra en el Programa TIC para Gobierno Digital, Ciudad Inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento, en el cual se asignaron recursos para coordinar tres (3) de las propuestas de innovación social.

Con base a lo explicado queda claro que la SDIS nunca formuló un proyecto de inversión para la creación de un fondo de innovación social, sino un proyecto para la creación de un observatorio que podría aportar a la creación de un fondo”

Por último, luego de la redistribución de metas de acuerdo a los proyectos de inversión y a la redefinición total del presupuesto, que en consecuencia desapareció el proyecto de inversión 694, que el presupuesto destinado para las 3 innovaciones asociadas al proyecto 759 de la SDIS, es de cien -100- millones de pesos, en el mismo documento “Acta de Reunión” producido por la coordinación del programa de ciencia, tecnología e innovación social, se define que “Para la meta “apoyar 10 apuestas de innovación social a través del fondo de investigación para la innovación social” y su indicador “número de innovaciones implementadas de las investigaciones apoyadas por el fondo de innovación social”, la SDIS aportaría con tres de las innovaciones previstas. Se propone hacer traslado de la meta de “coordinar 3 propuestas de innovación social a partir de procesos de investigación participativa” que se encuentra bajo la responsabilidad de la SDIS del proyecto de inversión

759 al proyecto de inversión 694 con el dinero asignado para el desarrollo de la meta de 100 millones de pesos.

## **SECCIÓN VI. RESULTADOS**

En el momento de la formulación del proyecto de inversión 694, se esperaba que el proyecto del observatorio social, lograra constituir el fondo de investigación para la innovación social y desde el fondo se financiarán un número total de 10 proyectos de innovación social, estos proyectos estaban constituidos como la meta de la administración desde el año 2012, de igual manera el observatorio como producto, se planteaba la generación de informes anuales para la ciudad sobre el estado del ejercicio de los derechos, además de una serie de boletines temáticos sobre poblaciones o situaciones específicas, estos boletines no se constituían bajo ninguna periodicidad, sino de acuerdo a coyunturas o contextos específicos.

Como producto del observatorio también se le daba importancia, a la generación de espacios de diálogo de saberes en lo local y lo distrital, estos escenarios brindarían la posibilidad de fortalecimiento de los procesos de conocimiento, reconocimiento y acción de las necesidades y sus soluciones.

Tras la desaparición del proyecto de inversión y de toda asociación administrativa con los fines y propósitos del FIIS, y luego de la redefinición de las metas de los proyectos de innovación, se establece como resultado de lo que queda de la propuesta del FIIS, la implementación de tres -3- proyectos de innovación para la ciudad, esta asociación se realizó a través del proyecto de inversión 759.

Por último, teniendo en cuenta el avance de 0% del proyecto FIIS, no se puede establecer ninguna relación entre productos, resultados o tiempos, pues no se ha construido un cronograma de actividades relacionadas con la ejecución y el desarrollo del proyecto.

## **SECCIÓN VII. ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL**

Hasta la puesta en marcha de la evaluación ejecutiva (Enero de 2013), no se habían reportado actividades, mecanismos o dispositivos de direccionamiento, evaluación o control, en los aspectos relacionados al FIIS, en el marco del programa de ciencia, tecnología e innovación, ni en la SDIS, secretaría a cargo; en el desarrollo de la primera etapa de la evaluación ejecutiva, comprendida entre enero y mayo del 2013, se realizaron y establecieron los mecanismos pertinentes para la evaluación, el control y el direccionamiento, a través de las reuniones del Programa de ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad, convocadas por la coordinación, que se encuentra bajo la responsabilidad de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, dichas reuniones tienen la autoridad para generar evaluación y control de los proyectos de inversión y metas asociadas al programa, las reuniones no cuentan con una periodicidad fija, pues son convocadas por la SDDE, de acuerdo a como la coordinación lo disponga, el desarrollo del orden del día, la

sistematización y socialización de los productos de las reuniones son centralizadas desde la coordinación del programa.

De acuerdo a las reuniones de esta primera etapa de evaluación, se establecieron dos tareas de direccionamiento y evaluación para el próximo avance del proyecto del FIIS, estas tareas establecen una convocatoria abierta a todas las secretarías del distrito alrededor del tema de la innovación social en los proyectos de inversión y en la creación de políticas públicas, y la realización del seminario internacional sobre innovación social en Bogotá.

Como un último elemento, es importante reconocer la función de la Dirección de Seguimiento a la Inversión de la SDP y el sistema SEGPLAN, como fundamentales para la evaluación y control de los proyectos y sus inversiones, en el contexto del proyecto FIIS, ha sido la Dirección del Seguimiento a la Inversión y el sistema de monitoreo y seguimiento al Plan De Desarrollo SEGPLAN, las encargadas de redefinir las rutas administrativas para garantizar la ponderación de avance en la meta.

## **SECCIÓN VIII. INFORMACIÓN DEL PROYECTO**

### **8.1. Condiciones y calidad de la información del programa**

Desde que se inició la exploración para la realización e implementación de la evaluación ejecutiva, al FIIS, existieron problemas de acceso a la información, por la poca capacidad de sistematización real de la memoria administrativa de las secretarías participantes en la evaluación (SDP-SDIS), además de la existencia de un poca capacidad de articulación administrativa entre dependencias de las secretarías o entre secretarías, estas condiciones que se desarrollan a continuación, constituyeron un ambiente de trabajo donde la información en ningún momento fue clara, ordenada o sistemáticamente entregada por los actores involucrados en este proceso, como una de los grandes efectos de esta evaluación, se presenta este documento, como el primer intento de sistematización real de la información disponible sobre el FIIS, se espera que sea adoptado de tal manera y se supere la falta de comunicación, sistematización y creación de memoria institucional para garantizar el desarrollo de las políticas y programas públicos del distrito capital. A continuación se presentan algunos de los inconvenientes en el acceso a la información:

1. No existe un verdadero sistema integrado de información, que permita tener control sobre el funcionamiento y la articulación de la política distrital, los sistemas de información y seguimiento, no son herramientas efectivas para la comunicación, pues el manejo de dichos sistemas, depende de las unidades de planeación de las secretarías, que no logran socializar la información, allí contenida.
2. Existe una gran dependencia administrativa a individuos y personas, en lo que hace referencia a la memoria institucional de los programas o de las políticas de la administración distrital, esta dependencia no permite el flujo constante de

información, e impide el avance de los procesos fuera de los individuos, lo que conlleva, en la mayoría de los casos, al estancamiento institucional de los procesos.

3. Se evidencia, que una gran parte de las decisiones que afectan el desarrollo de los programas o la puesta en marcha de las iniciativas que dan cumplimiento a las metas o proyectos, son decisiones que no tienen una justificación política o administrativa, contundente, tal como se evidencio en la toma de decisiones sobre el FIIS, este tipo de situaciones, impide en su totalidad, el desarrollo real de la política.
4. Aunque existen sistemas de información, sistematización, control y seguimiento dentro de las instituciones públicas, el manejo de estos sistemas no va más allá de los y las funcionarias “expertas” en dichos medios, esta situación se evidencia claramente en la desarticulación entre las unidades de seguimiento y planeación y las unidades de gestión y ejecución de la política, pues no existe una retroalimentación sobre la información contenida en dichos sistemas.
5. Por último, es importante mencionar que los dispositivos electrónicos y los sistemas de información, seguimiento y control, no aparecen como una extensión para el mejoramiento de la acción de los y las funcionarias, gran parte de la memoria institucional, está contenida fuera de los sistemas informáticos establecidos, dicha condición impide el seguimiento rápido y efectivo de la información relacionada con avances, decisiones o ejecuciones.

44

Son estas condiciones, que fueron evidentes en el desarrollo de la primer parte de esta evaluación, las que impidieron una buena calidad de la información. Se espera, que en la continuidad de esta evaluación, se logre superar estas disposiciones, por lo menos en lo que hace referencia al programa del FIIS.

## **SECCIÓN IX. CUADRO DE CALIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En esta sección, se diligenció el Cuadro de Calificación del proyecto FIIS, que permite ver el desempeño del proyecto en cada uno de los temas de la Evaluación Ejecutiva E2, a través de la construcción de una mirada general del estado actual del proyecto evaluado, mostrando en qué aspectos está cumpliendo con las expectativas y en cuáles, presenta problemas o serias deficiencias.

De acuerdo al manual de desarrollo de la E2, en este formato se han establecido áreas de evaluación, temas de evaluación y subtemas de evaluación, para evidenciar de manera más clara la valoración del consultor y el estado actual del programa. Ahora bien, en el cuadro de calificación del programa, adjunto a este documento, se realiza una ponderación de cada una de las preguntas que le dan desarrollo a los ítems presentados con anterioridad, de igual manera cada sección o ítem, tiene una ponderación posible entre 1 y 4, dicha ponderación es el resultado del promedio ponderado de cada una de las preguntas que se desarrollan cada ítem, esta ponderación permite identificar los puntos críticos del programa y dar una mirada

global sobre la crisis. De acuerdo a la metodología de la E2, la ponderación se hace con base a los siguientes criterios:

Cuadro No. 9 Niveles de Ponderación

1	Serias deficiencias	El programa presenta serias deficiencias que debe corregir o no tiene información que permita dar cuenta de determinado aspecto de la pregunta.
2	Problemas	El programa presenta problemas que debe tener en cuenta y, si es necesario debe modificar o corregir las causas que los generan. Igualmente, puede presentar problemas de información que no permitan dar cuenta de determinados aspectos del programa preguntados, lo cual puede generar los problemas.
3	Bien	El programa se encuentra bien en determinado aspecto preguntado, sin embargo, puede presentar mejoras. El programa cuenta con información que permite describir y evaluar dicho aspecto y, además, permite establecer que es posible realizar avances en el tema.
4	Muy Bien	El programa está muy bien en determinado aspecto preguntado y no debe modificar o corregir nada en ese ítem. El programa da cuenta de los elementos que hacen que dicho aspecto no presente problemas ni necesite mejoras.

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008.

Debe tenerse en cuenta que en cada uno de los ítems, se representa con un color distinto, tanto el estado y como la condición actual del proyecto, de acuerdo a la metodología de la E2, para el caso efectivo de la ponderación del cuadro de calificación del FIIS, puede concluirse de antemano, como un determinante de la ponderación que el proyecto se encuentra en un estado crítico, y que es urgente resolver las deficiencias del proyecto, la relación de cada color con la representación de los resultados globales de la evaluación, son:

45

Cuadro No. 10. Resultados globales de evaluación	
Rojo	El área de evaluación presenta problemas o serias deficiencias
Amarillo	El área de evaluación se encuentra bien; sin embargo puede presentar mejoras.
Verde	El área de evaluación está muy bien y no es necesario hacerle ajustes

Fuente: Evaluación ejecutiva de Sinergia. 2008

### 9.1 Ponderación de la Matriz<sup>21</sup>

De acuerdo al ejercicio de ponderación y calificación realizado en la matriz, cada Área tiene una correspondencia distinta en ponderación de ítems y preguntas, en relación a los temas o componentes que abarca en la evaluación y su importancia, en referencia a esta condición, cada subtema de evaluación (Como aparece especificado en la matriz de ponderación E2

<sup>21</sup> Debe tenerse en cuenta que el desarrollo de la matriz, se hace a través de la definición de ponderaciones, dichas ponderaciones son definidas por el consultor, y pueden entenderse como una selección o definición, de carácter subjetiva sobre la importancia de los temas o subtemas de evaluación.

anexa a este documento), comprendido en cada área, presenta una ponderación diferente, que varía de acuerdo a la importancia reconocida en el desarrollo de la E2 para el proyecto FIIS.

Teniendo esto en cuenta, la ponderación estimada para cada una de las Áreas definidas en la matriz, se establecieron de la siguiente manera:

Cuadro No. 11 Matriz E2: Área 1\_Diseño del proyecto

Temas de Evaluación	Subtemas de evaluación (Ponderación asociada por Área)	Puntaje Subtemas	Preguntas	Puntaje Preguntas
<b>ÁREA 1: DISEÑO DEL PROYECTO</b>				
				<b>100%</b>
				<b>2,375</b>
Diseño Estratégico	Pertinencia y relevancia del proyecto (Ponderación del 25%)	4	¿El proyecto está dirigido a un problema/necesidad/interés importante, existente y bien identificado?	4
	Claridad en la orientación del proyecto (Ponderación del 50%)	1,5	¿El proyecto tiene objetivos y metas claras/específicas?	2
			¿Se ajustan los componentes del proyecto a los objetivos (fines y propósitos) de la intervención?	1
			¿El proyecto tiene beneficiarios objetivo claramente definidos y afectados por el problema/necesidad/interés?	1
			¿Las metas estratégicas son alcanzables y ambiciosas?	2
	Sinergia / articulación con otras iniciativas (Ponderación del 25%)	2,5	¿El proyecto está articulado con la política sectorial y de la entidad?	3
¿El proyecto está diseñado de manera que no sea redundante o duplicativo de otros esfuerzos de tipo estatal, local, comunitario o privado?			2	

En la primera área, se define una ponderación del 50% al subtema de evaluación, “Claridad en la orientación del proyecto”, por su importancia, teniendo en cuenta el peso que tienen las preguntas que desarrollan este subtema de evaluación, pues abarca desde la construcción de objetivos y metas, hasta el cuestionamiento sobre beneficiarios, formas de selección de beneficiarios y aplicabilidad de las metas y objetivos, por otro lado se da una ponderación del 25% a los subtemas, “Pertinencia y relevancia del proyecto” y “Sinergia / articulación con otras iniciativas”, que se reconocen como subtemas que dependen de la claridad en la orientación del proyecto, en esta lógica sino existen claridades para el desarrollo del proyecto, no es posible dirigir el proyecto a la resolución de un problema concreto y garantizar una sinergia o articulación a otras iniciativas.

46

Cuadro No. 12 Matriz E2: Área 2\_ Resultados del Proyecto

<b>ÁREA 2: RESULTADOS DEL proyecto</b>				
				<b>100%</b>
				<b>1</b>
Resultados del proyecto a nivel de componentes y cobertura	Cobertura (Ponderación del 50%)	1	¿El proyecto ha cumplido con los niveles necesarios /establecidos de cobertura?	1
			¿Los beneficiarios usan los componentes?	1
			¿El proyecto atiende realmente a la población objetivo?	1
Resultados del proyecto a nivel de fin y propósito	Calidad/oportunidad (Ponderación del 25%)	1	¿La calidad de los componentes es adecuada? ¿Los componentes se entregan oportunamente?	1
			Logro de Resultados (Ponderación del 25%)	1
		1	Con base en la información existente y el tiempo de ejecución, ¿en qué medida el proyecto cumple con los objetivos en términos de generación de efectos y logro de los propósitos y fines?	1

En

el área 2, correspondiente a los Resultados del Proyecto, la ponderación del 50% fue definida para el subtema de evaluación “Cobertura”, debido a la importancia que representa el impacto del proyecto, en relación a niveles de cobertura, número de beneficiarios y la

definición de la población a la que el proyecto llega en su ejecución. Muy cercano al caso anterior, los dos subtemas restantes, “*Calidad/oportunidad*” y “*Logro de resultados*” son determinados por la capacidad de cobertura del proyecto, por consiguiente son identificados con un 25% de la ponderación, cada uno.

Cuadro No. 13 Matriz E2: Área 3\_ Insumos

ÁREA 3: INSUMOS					
				100%	1,125
Disponibilidad de insumos	Disponibilidad de insumos / Sostenibilidad (Ponderación del 25%)	1,5	¿Tiene el proyecto los recursos financieros necesarios para su operación y sostenibilidad en el tiempo?	1	
			¿El proyecto cuenta con insumos no financieros suficientes, adecuados y de calidad para realizar las actividades planeadas?	2	
Uso de los recursos	Capacidad de ejecución (Ponderación del 50%)	1	¿El proyecto ha alcanzado el nivel esperado de ejecución de los recursos financieros?	1	
	Distribución de insumos (Ponderación del 25%)	1	¿Los criterios de uso, asignación y distribución de insumos reflejan los objetivos estratégicos del proyecto?	1	

Teniendo en cuenta las condiciones del proyecto, donde ha pesado más la capacidad de ejecución de los insumos, que la disponibilidad o la distribución, en la definición del rumbo y la orientación del proyecto, se estima una ponderación del 50% para el subtema de evaluación “*Capacidad de Ejecución*”, y a los dos restantes una ponderación del 25%, en estas primeras tres áreas, se comparte la misma situación, pues en cada una existen solo tres subtemas, donde dos son dependientes del que lleva mayor ponderación.

Cuadro No. 14 Matriz E2: Área 4\_Manejo Operativo

47

ÁREA 4: MANEJO OPERATIVO					
				100%	1,6
Diseño y eficiencia de la gestión operativa global	Planeación operativa (Ponderación del 27%)	2	¿Cuenta el proyecto con una buena planeación operativa?	2	
	Eficiencia en el Manejo operativo (Ponderación del 13%)	2	¿El proyecto ha establecido acciones correctivas y preventivas para superar la incidencia de factores externos negativos?	2	
Diseño y Eficiencia de las Actividades Misionales	Manejo operativo (Ponderación del 20%)	2	¿El proyecto cuenta con criterios y mecanismos operativamente eficientes para la selección/priorización/focalización de los beneficiarios objetivos?	3	
			¿El proyecto cuenta con mecanismos y criterios para la mejora de los componentes?	1	
Diseño y Eficiencia de las Actividades de Apoyo	Manejo operativo (Ponderación del 27%)	1	¿El proyecto cuenta con mecanismos y procesos para la entrega oportuna de los componentes?	1	
			¿Las actividades de apoyo jurídico y legal son efectivas?	1	
Costo eficiencia de la Gestión	Manejo operativo (Ponderación del 27%)	1	¿El proceso presupuestal y el manejo financiero son adecuados y oportunos?	1	
			¿Otras actividades de apoyo como talento humano, soporte técnico, transporte, comunicaciones, archivo, etc., son eficientes?	1	
			¿El proyecto está orientado a mejorar su costo efectividad? ¿El proyecto demuestra mejoras en costo eficiencia de su gestión?	1	

En la ponderación de esta área, se asume un porcentaje diferente a las áreas anteriores, para la calificación de los subtemas, en esta área se construyen tres categorías de acuerdo a la relevancia que representan cada uno de los subtemas, la primera categoría de importancia, calificada con una ponderación del 27%, hace referencia a la “*Planeación Operativa*” y al “*Manejo Operativo*” relacionado con el diseño y eficiencia de las actividades de apoyo y el costo de la eficiencia de la gestión, que se identifican como subtemas centrales para la definición del área, en la segunda escala de importancia con una ponderación del 20%, se define el “*Manejo Operativo*” relacionado con el diseño y eficiencia de las actividades

misionales, y por último, con un 13% de representatividad se reconoce la “Eficiencia en el Manejo Operativo” y “Calidad/Oportunidad”, que se identifican como subtemas complementos a los definidos con mayor ponderación.

Cuadro No. 15 Matriz E2: Área 5\_Estructura Organizacional

ÁREA 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
				100%	1,875
Esquema Institucional	Claridad de roles (Ponderación del 20%)	2	¿El proyecto cuenta con un esquema adecuado de responsabilidades sobre su implementación a los diferentes niveles de la estructura organizacional?	2	
	Coordinación (Ponderación del 30%)	1,333333333	¿Los actores que participan en la operación del proyecto tienen incentivos orientados al cumplimiento de sus funciones y los objetivos del proyecto?	2	
			¿El proyecto cuenta con un esquema adecuado de coordinación entre los actores que participan en su operación y existe una cadena de mando clara?	1	
			¿La información fluye clara y oportunamente a través del proyecto?	1	
Posicionamiento Estratégico	Posicionamiento estratégico (Ponderación del 20%)	2	¿Cuenta el proyecto con un posicionamiento estratégico adecuado dentro del sector de referencia?	2	
Relación con los beneficiarios	Relación con los beneficiarios (Ponderación del 30%)	1	¿La calidad y la forma de entrega de los componentes son apropiados a las prioridades, necesidades, condiciones y características de los beneficiarios?	1	
			¿Hay una relación directa y de calidad entre el proyecto y los beneficiarios?	1	

En el área 5, que hace referencia a la Estructura Organizacional del proyecto, se reconocen como subtemas centrales e influyentes en la ponderación del área la “Coordinación” y la “Relación con los Beneficiarios”, que representan cada uno, los objetivos guía de la estructura organizacional, seguido a esto, los subtemas “Claridad de Roles” y “Posicionamiento Estratégico” están calificados con un 20%, teniendo en cuenta su relevancia en el área.

48

Cuadro No. 16 Matriz E2: Área 6\_Actividades de Direccionamiento, Evaluación y Control

ÁREA 6: ACTIVIDADES DE DIRECCIONAMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL					
				100%	1,1
Calidad de las actividades de Direccionamiento	Planeación estratégica (Ponderación del 15%)	2	¿El proyecto cuenta con actividades de direccionamiento que le permiten lograr el fin de manera sostenible?	2	
	Control (Ponderación del 15%)	1	¿La Entidad Ejecutora realiza un control eficaz sobre los actores que participan en la implementación del proyecto?	1	
	Mecanismos de mejoramiento (Ponderación del 18%)	1	¿Las actividades están integradas y articuladas entre si para el buen desarrollo de la operación? ¿El proyecto dedica esfuerzos a la resolución de los cuellos botella en su gestión?	1	
			¿El proyecto ha tomado medidas significativas para corregir sus deficiencias de diseño, planeación, manejo operativo, estructura organizacional y coordinación?	1	
	Gestión del conocimiento (Ponderación del 15%)	1	¿El esquema de gestión del proyecto refleja los aprendizajes logrados a través de experiencias previas en el sector de intervención?	1	
Seguimiento	Existencia de un sistema de información (Ponderación del 18%)	1	¿Tiene el proyecto un sistema de información adecuado?	1	
	Calidad de la información (Ponderación del 18%)	1	¿El proyecto genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para monitorear el cumplimiento de los fines y propósitos?	1	
¿El proyecto genera información pertinente, de calidad, periódica y oportuna para verificar el cumplimiento de las metas de cobertura y entrega de los componentes?			1		

Por último, en el área 6, se definen dos categorías de ponderación, la primera que hace referencia a una calificación del 18%, donde se ubican los subtemas de evaluación, “Existencia de un Sistema de Información”, “Calidad de la Información” asociadas al tema de evaluación de seguimiento y a los “Mecanismos de Mejoramiento”, estos tres subtemas,

de acuerdo al desarrollo de la evaluación, fueron los que tuvieron mayor importancia y por eso cuentan con la misma ponderación, por otro lado los subtemas “*Planeación Estratégica*”, “*Control*” y “*Gestión del Conocimiento*”, se calificaron con un 15%, ya que, aunque son fundamentales para la calificación del área, no son independientes, respecto a los subtemas con mayor ponderación.

## **9.2 Calificación de la Matriz**

En lo que hace referencia a la calificación de la matriz, puede mencionarse que, la situación del proyecto tiene serias deficiencias, y es necesario plantear estrategias de respuesta a dicha situación, dicha conclusión, puede ser entendida en relación a la no ejecución del proyecto FIIS y su condición actual.

# **SECCIÓN X CONCLUSIONES**

Las conclusiones consignadas en esta etapa del documento, están relacionadas con el proceso adelantado en el marco de la evaluación ejecutiva, durante el primer semestre del año 2013, de acuerdo a las condiciones de ejecución del proyecto FIIS, las conclusiones hacen referencia a la etapa de formulación, planeación e inicio de ejecución, y no se refieren a conclusiones de acciones adelantadas.

## **10.1 Diagnóstico global del proyecto**

El desarrollo del proyecto FIIS, no se ha podido llevar a cabo en su totalidad, como consecuencia de algunos factores, que han sido determinantes en la toma de decisiones administrativas, que han impedido y dificultado el proceso de ejecución, planificación o proyecto, estos factores están relacionados directamente con las condiciones sociales de la institucionalidad administrativa y responden a carencias institucionales de la administración, a continuación se caracterizan algunos de los factores identificados:

1. *La Comunicación Interinstitucional (Entre Secretarías)*: se identifica que la comunicación interinstitucional en la administración, se reduce a condiciones personales-formales, que individualizan el proceso de comunicación e impiden una retroalimentación colectiva o general por parte de las instituciones involucradas, dicha situación conlleva a que exista un desconocimiento interinstitucional en relación a posibles aliados o alianzas estratégicas en la ejecución de los proyectos o las políticas, de igual manera, el hecho de que la comunicación sea individualizada, imposibilita la socialización para el conocimiento de las entidades.
2. *La Planificación Desarticulada*: muy relacionado con el anterior, este factor hace referencia a la incapacidad de articulación en relación a la planificación para la ejecución del proyecto, que aunque está centralizada en las reuniones de coordinación de los programas a los que se adscriben los proyectos, en este caso: “ciencia, tecnología e innovación para avanzar en el desarrollo de la ciudad”, la falta de

sistematización, socialización e incorporación orgánica de las decisiones, genera una no articulación de las definiciones en la planificación, por consiguiente, se nombra este factor como “planificación desarticulada”.

3. *Falta de Claridades Administrativas*: este factor, puede entenderse en continuidad a los factores expuestos anteriormente y hace referencia, a la no socialización, de las definiciones o acuerdos administrativos y su no incorporación en la redefinición de las propuestas de los proyectos, o en la construcción de estas, en el caso del proyecto FIIS, la no socialización, de los acuerdos y definiciones administrativas, impidió la definición de metas y la eliminación de responsabilidades.
4. *Sistematización de la Información*: aunque, la administración distrital ha estado empeñada en generar proceso de modernización de las estructuras orgánicas de las instituciones, de la prestación de servicios y en la sistematización de la información, aún con la existencia de sistemas de información para mejorar el funcionamiento de las Secretarías y de las direcciones de seguimiento y control, el conocimiento y respecto al manejo de estos sistemas de información no está socializado, lo que impide un buen uso de estos dispositivos para mejorar la gestión pública.
5. *Articulación de Tiempos y Procesos*: en el contexto, del proyecto FIIS, la toma de decisiones administrativas y las responsabilidades con respecto a su aplicación, caminaron en tiempos distintos, la no correspondencia entre la toma de decisiones y las acciones para hacer efectiva esas decisiones y acuerdos, impidieron poner bajo los mismos tiempos las acciones de la SDIS. Aunque es importante reconocer, la inmovilidad que implica una estructura burocrática tan extensa como la del distrito, la articulación de tiempos y procesos y la incompatibilidad entre tiempos y procesos,

Estos factores no deben entenderse de manera individual, por el contrario deben reconocerse como parte de un mismo problema de comunicación y socialización de las decisiones para determinar las acciones institucionales.

## **10.2 Revisión de fortalezas**

En lo que hace referencia a las fortalezas encontradas en el proceso de evaluación, debe tenerse en cuenta que las instituciones del distrito, son instituciones con un gran recorrido, un reconocimiento público y además cuenta, con un gran margen de acción y legitimidad por el trabajo realizado en la ciudad, estas condiciones de reconocimiento, legitimidad y capacidad de acción, de las instituciones del distrito, son la principal fortaleza reconocida en el momento de analizar y evaluar la acción del distrito, a continuación se especifican otras fortalezas que se han logrado identificar en este proceso de evaluación:

1. *La Existencia de Sistemas de Información*: aunque se reconoce en el diagnóstico global del proyecto, que existen serias falencias en el manejo de estos sistemas de información, y se hace necesario un escenario de fortalecimiento organizativo para el

manejo efectivo de estos sistemas, es innegable no reconocerlos como una fortaleza administrativa e institucional, pues con sus falencias, son dichos sistemas los que garantizan la existencia de la memoria administrativa de las Secretarías, permiten un seguimiento sistemático de las ejecuciones presupuestales y de las decisiones administrativas, fortaleciendo la gestión administrativa.

En lo que hace referencia a los sistemas de información y seguimiento, en el desarrollo de la E2 al proyecto FIIS, el papel cumplido por el SEGPLAN<sup>22</sup>, fue fundamental para la identificación de falencias, problemas e inconvenientes, además de la reformulación de metas, responsabilidades y acciones a ejecutar para su resolución.

2. *Coordinación Operativa*: sin duda, la función de las coordinaciones de eje del plan es fundamental para el desarrollo administrativo de los proyectos y programas que le dan vida al plan de desarrollo, en el desarrollo de la evaluación, la coordinación del programa “*Ciencia, Tecnología e Innovación para Avanzar en el Desarrollo de la Ciudad*”, cumplió un papel fundamental para la orientación de las decisiones, la creación de compromisos y rutas de trabajo interinstitucional para la ejecución de las metas, he ahí que pueda ser reconocido este espacio, como una de las fortalezas más importantes del proyecto, pues logró en las instancias de encuentro, solventar las dificultades administrativas, relacionadas con la falta de comunicación y la ausencia de socialización de las decisiones y acuerdos.
3. *Diversidad Profesional*: como otra de las fortalezas reconocidas en la ejecución de la E2, se encuentra la diversidad profesional de los y las funcionarios de las distintas Secretarías involucradas en la ejecución del proyecto FIIS, este capital cultural y académico, ha permitido y permite un dialogo interdisciplinario que garantiza mejores niveles de ejecución, gestión y efectividad institucional.

51

### **10.3 Propuesta global de ajuste al proyecto**

La propuesta de global de ajuste al proyecto, se enmarca en los acuerdos asumidos en las reuniones realizadas con el conjunto de las entidades pertenecientes al programa “*Ciencia, Tecnología e Innovación para Avanzar en el Desarrollo de la Ciudad*”, durante los meses de Mayo y Junio del presente año (*Las actas de reuniones se adjuntan como anexos a este documento*), de acuerdo a estos compromisos se establece que el ajuste al proyecto se definió de la siguiente manera:

1. *Meta Implementación del FIIS*: de acuerdo al Acta realizada por la SDEE, de la reunión del programa “*Ciencia, Tecnología e Innovación para Avanzar en el Desarrollo de la Ciudad*”, se establece que: “*La SDIS expresa que la meta “estructuración e implementación del fondo de investigación para la innovación*

---

<sup>22</sup> Seguimiento Plan de Desarrollo.

*social” y el indicador “fondo de investigación para la innovación social legalmente constituido” no se desarrollarán, ya que no se cuenta ni con los recursos ni el tiempo necesario para desarrollarlo, para lo cual la SDIS realizará la debida justificación ante la SDP con las razones que no permiten el cumplimiento de la meta para la creación del fondo, dejando en “0” la ponderación en la matriz de indicadores del programa. y se generara una justificación por parte de la secretaria de integración social que explicara ante entes superiores el no desarrollo de este fondo”.*

2. *Meta Apoyo 10 Metas de Innovación Social:* en la misma Acta referenciada en el punto anterior, se establece el ajuste y la definición de la segunda meta de gestión asociada al proyecto FIIS, que está relacionada con el apoyo a 10 iniciativas de innovación para la ciudad, de acuerdo a esto, se establece que: *“Para la meta “apoyar 10 apuestas de innovación social a través del fondo de investigación para la innovación social” y su indicador “número de innovaciones implementadas de las investigaciones apoyadas por el fondo de innovación social”, la SDIS aportaría con tres de las innovaciones previstas. Se propone hacer traslado de la meta de “coordinar 3 propuestas de innovación social a partir de procesos de investigación participativa” que se encuentra bajo la responsabilidad de la SDIS del proyecto de inversión 759 al proyecto de inversión 694 con el dinero asignado para el desarrollo de la meta de 100 millones de pesos, para que en la meta de apoyar 10 apuestas de innovación social a través del fondo de investigación para la innovación social tenga 3 apuestas apoyadas por un proyecto de inversión (proyecto de inversión 694), y las otras 7 se reporten por actividades de gestión”.*

52

Esta propuesta de ajuste al proyecto FIIS, fue construida, discutida y concertada con el conjunto de Secretarías involucradas en el programa de *“Ciencia, Tecnología e Innovación para Avanzar en el Desarrollo de la Ciudad”*, por consiguiente se considera pertinente establecerlas como parte de la E2, reconociendo que el desarrollo de los encuentros del programa, se realizaron a solicitud de la SDP, en el marco de la E2.

#### **10.4 Recomendaciones**

Las recomendaciones realizadas a continuación, se establecen de acuerdo a las falencias encontradas y presentadas en el diagnóstico global del proyecto, pues se reconoce que son esas condiciones las que deben ser atendidas en lo inmediato, por lo menos, en lo que hace referencia a la ejecución del proyecto FIIS, por consiguientes se recomienda que:

1. Los *Canales de Comunicación Interinstitucional* deben nutrirse a través de todos y todas las funcionarias involucradas pertenecientes a las Secretarías responsables del programa y el proyecto, pues debe garantizarse que a través de estos canales se socialicen las decisiones, definiciones y orientaciones de las metas asociadas al proyecto, para esto, se recomienda la realización de una base de datos del programa, que permita socializar, compartir, conocer y convocar, alrededor de la ejecución de

las metas y proyectos asociados al programa. De igual manera, se recomienda la creación del boletín interno del programa “*Ciencia, Tecnología e Innovación para Avanzar en el Desarrollo de la Ciudad*”, con el fin de socializar convocatorias, actividades y demás necesidades comunicativas del programa entre Secretarías, además de construir claridades administrativas en lo relacionado al programa y a la ejecución de los proyectos relacionados a este.

2. Para superar los inconvenientes generados por *La Planificación Desarticulada* en el desarrollo del proyecto FIIS, es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional, donde se dispongan las decisiones, los pasos a seguir, las acciones a ejecutar y las responsabilidades institucionales sobre la ejecución, para esto se recomienda el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación del programa, que permitan dar debates académicos, teóricos, metodológicos y administrativos sobre los proyectos y las metas asociadas al programa, a través de encuentros definidos a través de un cronograma.
3. En lo que hace referencia a la *Sistematización de la Información*, es primordial garantizar que el acceso a los sistemas de información, como el SEGPLAN, su manejo y su conocimiento, no recaiga única y exclusivamente en los profesionales especializados que son garantes de su funcionamiento, sino que debe existir una estrategia de socialización de los componentes principales de estos sistemas, para garantizar que las acciones que se realicen, estén enmarcadas en los parámetros establecidos por los organismos de control y los sistemas de seguimiento.

53

Por otro lado, es fundamental construir o potenciar los ya existentes, mecanismos de recolección y sistematización de información relacionada a la ejecución del proyecto, esto permite un ejercicio de seguimiento y fortalecimiento de las acciones administrativas.

Ahora bien, como un último elemento de recomendación, es fundamental que exista un reconocimiento de las prioridades políticas de los planes de desarrollo o de los planes de trabajo de las entidades, de no existir este tipo de claridades, las acciones administrativas, estarán encaminadas solamente a cumplir o realizar acciones encaminadas al cumplimiento de metas por responder a obligaciones administrativas o necesidades de medición de resultados, pero no a responder con los lineamientos principales de la política del plan.

### **Bibliografía,**

ALCALDÍA DE BOGOTÁ; Plan De Ciencia, Tecnología E Innovación Bogotá D.C. 2006.

ALCALDÍA DE BOGOTÁ; ACUERDO 489 DE 2012, POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL, AMBIENTAL Y DE OBRAS PÚBLICAS PARA BOGOTÁ D.C 2012-2016: Bogotá Humana.

ANDALUCÍA, Innovación Social: concepto y relación con el desarrollo:

[http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1165/page\\_02.htm](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/1165/page_02.htm)

ANSPE, Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema:

<http://www.anspe.gov.co/es/programa/innovacion-social>

CEPAL, Comisión Económica Para América Latina y el Caribe; Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. 2010.

FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN: BANKINTER; Innovación social Reinventando el desarrollo sostenible, 2011.

GORDON, Ariel; HORN, Mauricio y SLEIMAN, Cecilia; Innovación social: enfoques teóricos y abordaje desde las políticas públicas, Argentina. 2006.

MULGAN, Geoff; the Process of Social Innovation

OCDE, organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos; Manual Frascati: Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental, 2002.

OEI Organización de Estados Iberoamericanos; Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social Programa iberoamericano en la década de los bicentenarios. 2011.

PORTAFOLIO.COM.CO; “Innovación Social”, portafolio.co, 21 de mayo de 2012:

<http://www.portafolio.co/opinion/innovacion-social>

GRUPO TRAGSA, OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos; Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Tercera Edición, 2003.