

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL MODELO DE GESTIÓN DEL  
PROGRAMA “FAMILIAS EN ACCIÓN” EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**Presentan:**

Lionel Espitia Arrieta

Stephanie Tatiana Prestan Gómez

**Directora:**

PhD. Ana Beatriz Blanco Ariza

**Co-director:**

MSc. Enrique Melamed Varela

**Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:**

*Magíster en Administración de Empresas e Innovación*

**Versión 8.0**

**Noviembre de 2019**

**INSTITUTO DE POSGRADOS  
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**

# MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

## Proyecto de grado

Como parte de los requisitos para obtener el título de:  
*Magíster en Administración de Empresas e Innovación*

### Presentan:

Lionel Espitia Arrieta  
Stephanie Tatiana Prestan Gómez

### Dirigido por:

PhD. Ana Beatriz Blanco Ariza  
MSc. Enrique Melamed Varela

### Panel de sustentación

**PhD. Ana Beatriz Blanco Ariza**  
Directora

---

**Firma**

**MSc. Enrique Melamed Varela**  
Codirector

---

**Firma**

**XXXX**  
Primer jurado

---

**Firma**

**XXXX**  
Segundo jurado

---

**Firma**

---

**PhD. Ronald Prieto Pulido**  
Decano de la Facultad de Administración y  
Negocios

---

**PhD. Magda Monsalve Peláez**  
Directora - Maestría en Administración de  
Empresas e Innovación

Noviembre de 2019  
Instituto de Posgrados  
Barranquilla, Colombia

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
1.1 Descripción del problema.....	6
1.2 Formulación del problema .....	10
1.2.1 Pregunta problema .....	10
1.2.2 Preguntas secundarias .....	10
1.3 Objetivos .....	11
1.3.1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 Justificación.....	11
1.5 Delimitación.....	13
<b>CAPITULO 2. MARCOS DE REFERENCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2 MARCOS DE REFERENCIA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Marco contextual.....	16
2.2 Marco teórico .....	28
2.2.1 Innovación.....	28
2.2.2 Innovación Social.....	35
2.2.2.1 Conceptualización general de la innovación social .....	36

2.2.2.2	Necesidades sociales .....	46
2.2.2.3	Capital social.....	47
2.2.2.4	Dimensiones y modelos de la innovación social .....	50
2.2.3	Estrategia.....	53
2.2.4	Modelos de Gestión .....	59
2.3	Marco legal.....	68
<b>CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>69</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>70</b>
3.1	Tipo, diseño y enfoque de investigación .....	70
3.2	Fuentes primarias y secundarias.....	71
3.3	Población y muestra .....	72
3.3.1	Población y muestra de Titulares de Familias en Acción en Barranquilla .....	72
3.3.2	Funcionarios de Familias en Acción en Barranquilla .....	76
3.3.3	Grupos de valor y de interés de Familias en Acción en Barranquilla.....	77
3.4	Variables de Investigación. ....	78
3.5	Herramientas y Estrategias Metodológicas .....	82
3.5.1	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	82
3.5.2	Estrategias de Procesamiento de la información .....	83
3.6	Procedimiento metodológico.....	85

3.6.1	Fase 1. Identificación de necesidades sociales, dimensiones de capital social, y características del modelo de gestión.....	85
3.6.2	Fase 2. Proposición de acciones de innovación social en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla.....	86
3.6.3	Fase 3. Planteamiento de mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla.....	86
3.7	Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	87
3.7.1	Confiabilidad estadística de los instrumentos.....	88
3.7.2	Validación estadística del constructo.....	89
<b>CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>94</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>95</b>
4.1	Resultado 1: Identificación de necesidades sociales, dimensiones de capital social y características del modelo de gestión de Familias en acción en Barranquilla.....	95
4.1.1	Necesidades sociales relevantes de intervención en Familias en Acción Barranquilla	95
4.1.2	Dimensiones del capital social en Familias en Acción Barranquilla.....	107
4.1.3	Características del Modelo de Gestión en Familias en Acción Barranquilla.....	111
4.2	Resultado 2: Propuestas de acciones de innovación social en el programa Familias en Acción en Barranquilla.....	116
4.3	Resultado 3: Planteamiento de mejoras al modelo de gestión del programa Familias en Acción en Barranquilla.....	119

4.4	Discusión.....	123
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>143</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores del programa Familias en Acción.....	8
Tabla 2. Autores y aspectos investigados frente al programa Familias en Acción.....	26
Tabla 3. Fases y actividades relacionadas con el proceso de innovación .....	33
Tabla 4. Niveles de la innovación social.....	41
Tabla 5. Fuentes primarias y secundarias de información .....	71
Tabla 6. Población objeto de investigación.....	72
Tabla 7. Distribución de las titulares de Familias en Acción por género y localidad.....	73
Tabla 8. Parámetros de cálculo de la muestra – titulares de Familias en Acción en Barranquilla.	74
Tabla 9. Estratificación y métodos de selección de muestras – titulares Familias en Acción Barranquilla.....	75
Tabla 10. Población funcionarios de Familias en Acción en Barranquilla .....	77
Tabla 11. Operacionalización de las variables de la investigación .....	78
Tabla 12. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	82
Tabla 13. Validez estadística de cuestionarios – Alfa de Cronbach .....	88
Tabla 14. Matriz de componentes rotados – Cuestionario Capital Social .....	89
Tabla 15. Matriz de componentes rotados – Cuestionario Necesidades Sociales.....	90
Tabla 16. Matriz de componentes rotados – Cuestionario Modelo de Gestión .....	91
Tabla 17. Ejecución del plan de muestreo para aplicación de la encuesta a titulares de Familias en Accion .....	95
Tabla 18. Distribución de frecuencias – Indicadores de acceso a la salud.....	99
Tabla 19. Distribución de frecuencias – Indicadores de acceso a la Educación .....	100
Tabla 20. Distribución de frecuencias – Indicadores de calidad de oferta de servicios educación y salud .....	101

Tabla 21. Indicadores de acceso y calidad en educación y salud – Reporte SIFA .....	102
Tabla 22. Indicadores de generación de ingresos por parte de los titulares de Familias en Acción encuestados.....	103
Tabla 23. Prueba Chi-cuadrado generación de ingresos por trabajo y acceso a capacitación .....	104
Tabla 24. Tabla cruzada generación de ingresos por trabajo y acceso a capacitación.....	104
Tabla 25. Prueba Chi-cuadrado generación de ingresos por emprendimiento y acceso a capacitación .....	105
Tabla 26. Tabla cruzada generación de ingresos por emprendimiento y acceso a capacitación..	106
Tabla 27. Distribución de frecuencias – Indicadores de comunicación .....	107
Tabla 28. Distribución de frecuencias – Indicadores de cooperación y toma de decisiones .....	108
Tabla 29. Distribución de frecuencias – Indicadores de participación .....	109
Tabla 30. Distribución de frecuencias – Indicadores de administración de objetivos .....	111
Tabla 31. Distribución de frecuencias – Indicadores de motivación de personal .....	112
Tabla 32. Distribución de frecuencias – Indicadores de coordinación de actividades.....	113
Tabla 33. Distribución de frecuencias – Indicador de apertura al cambio .....	114
Tabla 34. Distribución de frecuencias – Indicadores de toma de decisiones .....	114
Tabla 35. Propuestas de acciones de innovación social en Familias en Acción Barranquilla .....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Variables y resultados de investigaciones a Familias en Acción.....	27
Figura 2 Actores e interacciones de Triple Hélice de la innovación.....	32
Figura 3 Perspectivas de la innovación social.....	44
Figura 4 Representación gráfica del concepto de la innovación social.....	45
Figura 5 Modelo de innovación social del DPS.....	52
Figura 6 Procedimiento metodológico de la investigación .....	87
Figura 7 Rango etario de titulares de Familias en Acción encuestados .....	97
Figura 8 Estratos socioeconómicos de titulares de Familias en Acción encuestados .....	98
Figura 9 Niveles educativos de titulares de Familias en Acción encuestados .....	98
Figura 10 Dimensiones de necesidades sociales en educación y salud evaluadas en Familias en Acción Barranquilla .....	102
Figura 11 Necesidades sociales relevantes para intervención en Familias en Acción Barranquilla .....	107
Figura 12 Dimensiones de capital social evaluadas en Familias en Acción Barranquilla .....	111
Figura 13 Características del modelo de gestión de Familias en Acción Barranquilla.....	116
Figura 14 Mapa estratégico para mejorar el modelo de gestión de Familias en Acción Barranquilla .....	120

## TABLA DE SIGLAS, ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

SIGLA, ABRIVIATURA O ACRÓNIMO	DESCRIPCIÓN
BC	Bienestar Comunitario
BEPA	<i>Bureau of European Policy Advisers</i>
CCC	Comité Corregimental de Certificación
CCD	Control de Crecimiento y Desarrollo
CCT	<i>Conditional Cash Transfer</i>
CMC	Comité Municipal de Certificación
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP	Departamento Nacional de Planeación
DPS	Departamento Administrativo para la Prosperidad Social
DTMC	Dirección de Transferencias Monetarias Condicionadas
DUE	Directorio Único de Establecimientos Educativos
EI	Enlace Indígena
EM	Enlace Municipal
GIT	Grupo Interno de Trabajo
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Comunitario
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IPH	Índice de Pobreza Humana
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
IPS	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud
MA	Madre de Apoyo
MEN	Ministerio de Educación Nacional
ML	Madre Líder
MO	Manual Operativo
MSPS	Ministerio de Salud y Protección Social
NN	Niños y Niñas
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PETI	Programa de Erradicación del Trabajo Infantil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PQRyD	Peticiones, Quejas, Reclamos y Denuncias
RLCPD	Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad
RNEC	Registraduría Nacional del Estado Civil
RUV	Registro Único de Víctimas
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SIFA	Sistema de Información del Programa Más Familias en Acción

<b>SIGLA, ABRIVIATURA O ACRÓNIMO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
SIMAT	Sistema integrado de matrícula
SISBEN	Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios para Programas Sociales
SIUNIDOS	Sistema de Información de la Red Unidos
SNBF	Sistema Nacional de Bienestar Familiar
SWB	<i>Subjective Wellbeing Indicators</i>
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
TMC	Transferencias Monetarias Condicionadas
UARIV	Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios padre todo poderoso por ser mi guía y sustentador, Él me llena de fuerzas y me permite lograr sueños que he creído inalcanzables, a mi Dios sea toda la gloria y toda la honra, mi gratitud entera con mi padre celestial. A mi amada madre Nayibe por creer en mí y por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia, a mi padre Charles que ya no está físicamente en esta tierra pero que vive en mí, gracias por sus enseñanzas y tenacidad, a ellos, a mis hermanos y sobrinos gracias por su apoyo. A mi amado Esposo Sergio, quien ha tomado mi mano y ha sido mi bastón en momentos difíciles y con quien comparto mis alegrías, gracias amor por tu paciencia y comprensión, por creer en mi e impulsarme a lograr mis sueños, en especial por nuestro futuro hijo(a) que viene en camino. A mis Suegros, quienes me han acogido como hija, en especial a papi Ofo por apoyarme en esta meta académica y alentarme a crecer y a creer que con perseverancia se logran las metas, mi entera gratitud y admiración. A mi compañero de proyecto de grado y amigo Lionel, gracias por compartir conmigo tanta sabiduría, tiempo y trabajo en equipo, eres ejemplo de compromiso, disciplina y dedicación, en todas las áreas de la vida, mil gracias. A nuestros Tutores Ana y Enrique, mi total admiración y agradecimiento, por compartir sus conocimientos, tiempo y alentarnos a creer que lograr esta meta si es posible. A mis compañeros de maestría, profesores y todos los que de alguna forma han contribuido, muchas gracias.

Stephanie Prestan Gómez

A Dios que fue el artífice de mi motivación para hacer parte de esta maestría y me suplió con cada recurso que necesité para realizar este sueño. A mi familia, por su paciencia en mis momentos de ausencia, quienes compartieron conmigo mi pasión por aprender y desarrollar esta investigación. A mis hermanos de Emaús, que en el momento más difícil de este proyecto me dieron su mano para ayudarme a seguir adelante. A nuestros tutores, quienes con profesionalismo y entrega compartieron nuestras ideas y la potencializaron para hacer de esta investigación lo que llegó a ser. A aquellos profesores que nos avivaron el espíritu de la curiosidad y le dieron un sentido más profundo a nuestra formación profesional. Un agradecimiento especial también a mis compañeros de trabajo, quienes nos ayudaron a generar más ideas. A la oficina del Enlace Municipal de Familias en Acción de Barranquilla, quienes con su disposición para apoyar este proyecto, nos permitieron proponer para ellos las mejoras que esperamos hagan parte del próximo plan de desarrollo territorial. ¡Gracias Mil!

Lionel Espitia Arrieta

## RESUMEN

Para la presente investigación se planteó como objetivo general diseñar estrategias de innovación social en el modelo de gestión del Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, que permitan el fortalecimiento de sus acciones en el marco de las políticas públicas de superación de condiciones de pobreza. Para ello se hizo necesario desarrollar tres objetivos específicos para la identificación de necesidades sociales, dimensiones de capital social relevantes para los beneficiarios de Familias en Acción, y las características del modelo de gestión que están sujetas a intervenciones de mejora en la ciudad de Barranquilla, con el fin de focalizar en los mismos el diseño de acciones contempladas en la investigación., además de la proposición de acciones de innovación social en el programa, para responder a las necesidades sociales y dimensiones de capital social priorizadas, y el planteamiento de mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, con el fin de consolidar su capacidad de respuesta frente a la innovación social.

El tipo de investigación empleado en la presente investigación es descriptivo, con un diseño de investigación explicativo secuencial, analizándose primeramente las variables cuantitativas y con base en dichos resultados se analizaron las variables cualitativas, siendo este tipo de diseño propio del enfoque mixto de investigación. Las variables fueron analizadas directamente en el contexto social de los beneficiarios y de los funcionarios del programa en Barranquilla, sin ser sometidas a factores externos o modificaciones experimentales, se realizó trabajo de campo y documental para obtener la información respectiva en un único momento en la vigencia 2019 entre los meses de septiembre y octubre, de manera transversal o seccional, para documentar las propuestas de acciones de innovación social que hacen frente a las necesidades sociales del programa de Familias en Acción, además de las propuestas de mejora del modelo de gestión actual del programa.

Mediante la aplicación de dos encuestas, una aplicada a 467 titulares de Familias en Acción de la ciudad de Barranquilla, y otra a 27 funcionarios del programa, se obtuvo como resultado que las necesidades sociales y dimensiones de capital social de los titulares de Familias en Acción, que requieren acciones de mejora e intervención son: la disponibilidad de recursos para asistir a las citas en las IPS, la disponibilidad de recursos para asistir a clases, el acceso a cupos de matrículas, la graduación de bachillerato, la generación de ingresos a través del empleo y emprendimiento, la prevención del embarazo adolescente, el fortalecimiento de la cooperación y toma de decisiones en comunidad y el fortalecimiento de la participación en espacios comunitarios.

A partir de las problemáticas identificadas, y mediante la técnica de grupos de enfoque que se aplicó a 7 grupos con la participación de un total de 27 personas entre beneficiarios, funcionarios y actores intervinientes en el programa, se obtuvo 26 propuestas de acciones de innovación social que responden a dichas necesidades detectadas.

Por último, se identificaron las características del modelo de gestión actual de Familias en Acción en Barranquilla y se focalizaron como aspectos de mejora los indicadores relacionados con la motivación de personal y la toma de decisiones. A partir de lo anterior, se generó un mapa estratégico para el mejoramiento del modelo de gestión bajo el cual opera el programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, este mapa estratégico está compuesto por trece estrategias alineadas a la generación de innovación social.

## INTRODUCCIÓN

Es a través del conocimiento aplicado, que se llega a generar cambios y soluciones a problemáticas y necesidades humanas que se presentan en el transcurrir diario, necesidades presentes en todos los seres humanos en menor o mayor proporción, y de las cuales como seres sociales debemos buscar la manera de satisfacer, que en dicho marco la Organización de las Naciones Unidas (ONU) plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales buscan dar solución a las principales problemáticas y necesidades humanas a través de 169 metas.

Los primeros cuatro ODS, Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo, Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible, Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos, son los pilares sobre los cuales se crea el Programa Familias en Acción en la República de Colombia, programa regulado por la Ley 1532 de 2012 y Ley 1948 de 2019, buscando contribuir a la reducción y prevención de la pobreza y la formación de capital humano en el territorio nacional, priorizando cuatro áreas básicas relacionadas con el acceso a la salud, acceso a la educación, generación de ingresos y prevención del embarazo adolescente, que surge bajo el modelo de los programas de Transferencias Monetarias Condicionadas ampliamente difundido e implementado entre los países comprometidos con estos ODS.

Familias en Acción es un programa que opera bajo los lineamientos establecidos por la política pública colombiana, guiado por un modelo de gestión estándar nacional bajo el cual se rigen todas las actividades del programa en los diferentes puntos en que opera en todo el territorio colombiano, y su efectividad se mide bajo indicadores de gestión que evalúan el cumplimiento de las metas del programa desde el impacto, los resultados, productos y los procesos. A pesar que los estudios de impacto realizados sobre el programa a nivel nacional muestran que éste aporta significativamente

a logros importantes en el proceso de superación de pobreza en las áreas de la educación, la salud, la prevención del trabajo infantil, la generación de ingresos, entre otros, sin embargo, las necesidades sociales de las familias beneficiarias varían dependiendo de su contexto particular, que para el Atlántico se evidenció que los resultados de algunos indicadores registraron valores por debajo de los parámetros establecidos a nivel nacional, especialmente en Barranquilla, ciudad con el mayor número de familias inscritas en el departamento.

Puesto que la eficacia, efectividad y sostenibilidad de los procesos de superación de pobreza y atención a necesidades sociales dependen de la apropiación de los mismos beneficiarios, ésta situación motivó a que en la presente investigación se estudiara cuáles son las estrategias de innovación social que deben diseñarse en el modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, partiendo de la identificación de las necesidades sociales, dimensiones del capital social relacionados con el programa y que son relevantes de intervención según los titulares, así como las características del modelo de gestión actual desde la perspectiva de los funcionarios del programa en Barranquilla frente a la referencia de los modelos de gestión innovadores. Lo anterior como insumo para proponer acciones de innovación social que respondan a las problemáticas priorizadas previamente y a su vez mejoras en el modelo de gestión que le permita al programa en Barranquilla facilitar la implementación de procesos de innovación social.

Finalmente, el desarrollo de este proceso metodológico de innovación social permitió definir estrategias que permitirán el fortalecimiento de las acciones de Familias en Acción en Barranquilla en el marco de las políticas públicas de superación de condiciones de pobreza, buscando satisfacer las necesidades sociales de sus beneficiarios y generar a futuro capital social, lo cual ayuda a mejorar la calidad de vida de todos los beneficiarios, en contribución al cumplimiento de los ODS, además de ser un proceso aplicable, replicable, escalable y sostenible.

Para el desarrollo de esta investigación se hizo necesario el uso de técnicas de recolección de información como encuestas, cuyos instrumentos fueron sometidos a prueba a través de juicio de expertos y validación estadística. Además, se utilizó la observación documental para complementar la información recolectada y la realización de grupos de enfoque para la profundización y extracción de información de tipo cualitativo sobre las acciones de innovación social. En total se encuestó a 467 personas titulares del programa, y se desarrollaron 7 grupos de enfoque donde participaron un total de 27 personas representantes de los grupos de valor y de interés del programa.

La investigación permitió involucrar en la población beneficiada en el proceso de innovación social, identificar de manera integral las necesidades sociales, dimensiones del capital social, características del modelo de gestión y utilizarlo para la definición de estrategias pertinentes y enfocadas en la solución de las problemáticas de las familias, además de generar un modelo de identificación de necesidades con enfoque mixto que puede ser replicado en otros contextos de investigación social y de gestión de la innovación empresas de naturaleza pública y privada.

Con las propuestas diseñadas en el modelo se contribuye a considerar acciones concretas a desarrollar en los planes de desarrollo territoriales, con escalabilidad en los lineamientos nacionales del programa. Con el abordaje de problemáticas sociales concernientes al desarrollo humano y su relación con la gestión empresarial desde el concepto de la innovación social, se aportó al desarrollo práctico de esta temática que académicamente toma relevancia para su promoción y divulgación como aporte científico al conocimiento.

Esta investigación se enmarca bajo la línea de investigación Innovación Empresarial, y está compuesta por cuatro capítulos. En el primero se explicitó el problema de la investigación definiendo el contexto del programa Familias en Acción y la situación problema detectada, sistematizándola a través de preguntas problema, definición de los objetivos de la investigación, su justificación y delimitación.

Posteriormente, en el segundo capítulo se realiza una revisión de los antecedentes de investigación alrededor del programa Familias en Acción, además se aborda el estado del arte de los conceptos y teorías relacionadas con la innovación, innovación social, estrategia y modelo de gestión, y se resalta el marco legal aplicable.

Así mismo, el tercer capítulo detalla el tipo, diseño y enfoque de la investigación realizada, las fuentes primarias y secundarias, la población y muestra, las variables de investigación, herramientas y estrategias metodológicas, técnicas e instrumentos de recolección de información, estrategias de procesamiento de la información, procedimiento metodológico y la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Seguidamente, el capítulo cuatro contiene los resultados de la investigación en referencia a los objetivos específicos planteados, generando detalladamente los reportes de la identificación las necesidades sociales, dimensiones de capital social y características del modelo de gestión de familias en acción en Barranquilla, y sintetizando aquellas que son relevantes de intervención, según lo obtenido de la aplicación de las técnicas de recolección de información planificadas. Además, se presenta el resultado de los grupos de enfoque realizados donde se detallan las causas relacionadas con los problemas seleccionados como relevantes para intervención y las acciones propuestas por los grupos de valor y de interés. Por último, se presenta el mapa estratégico que consolida las estrategias diseñadas para mejorar el modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como referencias bibliográficas, que permiten encontrar las teorías y estudios que sustentan y validan la información contenida en el presente documento. De igual manera se incluyen anexos que soportan el detalle de las actividades desarrolladas para el levantamiento de la información.

## **CAPITULO 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

En la actualidad, uno de los temas centrales abordados en las políticas gubernamentales es el desarrollo humano y social, principalmente desde los noventa donde surge la teoría del desarrollo humano, con el objetivo de abordar y medir el desarrollo, trascendiendo la visión economista centrada en el tener, por una perspectiva más amplia, que de manera integral se encuentre centrada en el ser y el hacer del ser humano (Nussbaum & Sen, 1993).

Desde el año 1990, las Naciones Unidas han considerado el desarrollo humano como el proceso de ampliación de opciones de la gente, siendo las más comunes y fundamentales entre todas las personas: vivir una vida larga y sana, tener educación y disfrutar de un nivel decente de vida. En esta misma posición, se plantean las condiciones que definen la pobreza, dada como la ausencia o privación de las tres opciones mencionadas anteriormente (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 1997).

En concordancia con los acuerdos internacionales firmados para la superación de la pobreza, en Colombia se han impulsado políticas públicas en búsqueda de la disminución de la desigualdad, la acumulación de capital humano y el desarrollo de capacidades. Para cumplir este propósito, desde la década de los noventa ha tomado auge el desarrollo de programas basados en las Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC), surgiendo en el año 2000 el programa Familias en Acción, en el marco de la Red de Apoyo Social, con el objetivo de mantener el ingreso de los hogares más vulnerables y mantener su capital humano. Este programa evolucionó en tres fases, iniciando con la fase rural, interviniendo municipios de menos de 100.000 habitantes, luego incrementando su cobertura a zonas de mayor densidad urbana, según el DNP (2010), convirtiéndose por último en Ley de la Republica a través de la expedición de la Ley 1532 de 2012.

Según lo estipulado en la Ley en comento, se definió como objetivo del programa Familias en Acción, contribuir a la superación y prevención de la pobreza y la formación de capital humano, mediante el apoyo monetario directo a la familia beneficiaria, y que sería el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (DPS) la entidad encargada de regular, ejecutar, vigilar y realizar el respectivo seguimiento de las acciones, planes y mecanismos implementados en el marco de este programa (Ley 1532, 2012).

Posterior a la expedición de la Ley 1532 de 2012, y frente a la amplia preocupación de diversos sectores del país sobre la pertinencia de la expansión de la cobertura del programa Familias en Acción a grandes centros urbanos, se realizó un estudio de impacto en el que se evidenció, para los municipios con menos de 100 mil habitantes, un mejor desarrollo y crecimiento de los niños, una disminución en la edad de ingreso al colegio, un aumento en la probabilidad de graduarse de bachillerato y por ende un incremento en los años de educación de los jóvenes entre 18 y 26 años. Así mismo, para los grandes centros urbanos del país, se registraron impactos positivos similares a los Municipios de menos de 100 mil habitantes, además de demostrar que el programa, contrario a las hipótesis que plantean un alto riesgo de incremento de la tasa de embarazo adolescente, éste contribuyó a la disminución de dichas estadísticas (Llano, 2014).

A pesar de lo anterior, se identificaron como factores a mejorar, el impacto sobre el empleo formal de los jóvenes, la deserción escolar y la repitencia, la intervención diferencial por grupos de municipios, la garantía de acceso a la educación superior de los jóvenes y la articulación con otras entidades del estado relacionadas con la generación de capacidades y capital humano, así como los encargados de gestionar la oferta social del Estado, destacándose actores como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) (Llano, 2014)

Para dar cumplimiento a lo estipulado en su Plan Estratégico Institucional (PEI), el DPS adopta el manual operativo del programa Familias en Acción – Versión 4 (Resolución Interna No 00178, 2017), y en él se define el modelo de gestión para la administración, articulación y coordinación del programa requerido para su implementación y operación, definiendo los roles, procedimientos e instructivos en cuatro niveles territoriales: nacional, departamental, municipal y corregimental, así como su interacción con otras partes interesadas (DPS, 2017).

El Modelo de Gestión de Familias en Acción contempla indicadores de impacto, resultados, producto y de proceso, donde se evalúan las distintas etapas del ciclo operativo del programa definidas como: focalización, inscripción, verificación, novedades, liquidación, entrega de incentivos, condiciones de salida, y Peticiones, quejas y reclamos (PQyR), los cuales son utilizados para realizar las evaluaciones tanto a nivel nacional como a nivel territorial (DPS, 2017).

En la siguiente tabla se resume el estado de los indicadores de evaluación del programa Familias en Acción a nivel nacional y del departamento del Atlántico:

*Tabla 1. Indicadores del programa Familias en Acción*

<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>VIGENCIA DE CORTE</b>	<b>RESULTADO NACIONAL</b>	<b>RESULTADO ATLÁNTICO</b>
IMPACTO	Incidencia de la pobreza monetaria	2017	26,90%	24,30%
	Incidencia de la pobreza monetaria extrema	2017	7,40%	2,6%
	Índice de Pobreza Multidimensional – IPM	2017	17%	No disponible
RESULTADO	Menores de 5 años con desnutrición	2015	10,80%	12,00%
	Menores de 5 años con desnutrición aguda	2015	2,30%	No disponible
	Lactancia materna exclusiva en los primeros 6 meses	2015	36,10%	20,50%
	Variación en matrícula de educación preescolar, básica primaria y secundaria.	2015 - 2016	-1,80%	-0,60%
PRODUCTO	Familias en acción beneficiarias con transferencias monetarias condicionadas	2017	2.511.457	112.039
	Niños y niñas beneficiarios del incentivo de salud de Familias en Acción	2017	900.073	33.495

TIPO DE INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	VIGENCIA DE CORTE	RESULTADO NACIONAL	RESULTADO ATLÁNTICO
	Niños, niñas y adolescentes beneficiarios del incentivo de educación de Familias en Acción	2017	3.203.590	164.101
PROCESO	Porcentaje de NNA con cumplimiento del compromiso de educación del programa Más Familias en Acción	2017	97,45%	96,90%
	Porcentaje de Familias con cumplimiento del compromiso de salud del programa Más Familias en Acción	2017	84,45%	84,85%
	Porcentaje de levantamiento de suspensiones de familias	2017	89,42%	82,14%
	Porcentaje general de cobro de incentivos por parte de las familias	2017	95,47%	95,30%

Fuente: Elaboración propia (2019) basado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2017), (Ministerio de Salud, 2015), (DANE, 2016), (DPS, 2017), (DPS, 2018), (DANE, 2018), (Ministerio de Salud, 2017).

Los indicadores anteriores son obtenidos de diferentes fuentes de información que reposan en informes de varias entidades del estado colombiano, las cuales son de conocimiento público y su actualización depende de los procesos particulares de análisis de cada una de ellas, por ello se aprecia que las vigencias de cada indicador varia, dificultando un análisis integral en el mismo espacio temporal.

Tal como se observa en la tabla 1, el programa Familias en Acción ha contribuido directamente en el mejoramiento de los indicadores de pobreza en Colombia, pero existen retos importantes para el departamento del Atlántico, específicamente en materia de indicadores de desnutrición infantil ubicándose por encima del promedio nacional, los índices de lactancia materna exclusiva hasta los 6 meses de edad el cual se encuentra por debajo del porcentaje nacional, los porcentajes de cumplimiento de compromisos en educación y salud, los levantamientos de suspensiones y el nivel de cobro de los incentivos de las familias que se benefician de Familias en Acción, que se encuentran por debajo del nivel nacional.

Además de lo anterior, en el Atlántico el distrito de Barranquilla es el territorio con mayor número de familias inscritas en el programa Familias en Acción, con 72.429 familias, pero al mismo tiempo presenta los indicadores de desempeño más bajos en el departamento,

específicamente mostrando niveles de cumplimiento de compromisos en salud del 81,92%, niveles de cobro del 92,03% y levantamiento de suspensiones del 71,37% (DPS, 2017).

Por lo anterior, fue requerido diseñar estrategias de innovación social sobre el modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla, que contribuyan al mejoramiento de los indicadores de impacto, resultados, producto y proceso, en atención a las políticas públicas departamentales y nacionales, y los acuerdos internacionales de la reducción de la desigualdad y la pobreza en los territorios, específicamente en materia de articulación institucional, mayor efectividad de las acciones desarrolladas y focalización desde la perspectiva territorial del desempeño y el aporte que desde las regiones se realiza a las metas nacionales del programa.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Pregunta problema**

¿Cuáles son las estrategias de innovación social que deben diseñarse en el modelo de gestión del Programa Familias en Acción en el Distrito de Barranquilla?

### **1.2.2 Preguntas secundarias**

Con el fin de sistematizar el problema, se definen las siguientes preguntas derivadas del problema principal:

- ¿Cuáles son las necesidades sociales, dimensiones de capital social relevantes para los beneficiarios de Familias en Acción, y las características del modelo de gestión del programa que precisan intervenciones de mejora en la ciudad de Barranquilla?
- ¿Qué acciones de innovación social pueden proponerse en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla?
- ¿Qué mejoras requieren los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias de innovación social en el modelo de gestión del Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, que permitan el fortalecimiento de sus acciones en el marco de las políticas públicas de superación de condiciones de pobreza.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades sociales, dimensiones de capital social relevantes para los beneficiarios de Familias en Acción, y las características del modelo de gestión que precisan intervenciones de mejora en la ciudad de Barranquilla, con el fin de focalizar en los mismos el diseño de acciones contempladas en la investigación.
- Proponer acciones de innovación social en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, para responder a las necesidades sociales y dimensiones de capital social priorizadas.
- Plantear mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, con el fin de consolidar su capacidad de respuesta frente a la innovación social.

### **1.4 Justificación**

Familias en Acción se constituye como un programa diseñado para contribuir a la superación de condiciones de pobreza y formación de capital humano de sus beneficiarios, impactando principalmente en dos dimensiones: la salud y educación de los niños, niñas y adolescentes del territorio nacional. Su relevancia en las políticas públicas y su impacto incide positivamente en la disminución de los índices de desnutrición y contribuye a la inserción y permanencia en la educación inicial, primaria y secundaria en el país.

Para la ciudad de Barranquilla (Colombia) se observa que los indicadores del programa presentan un comportamiento por debajo del promedio nacional, en lo que respecta a su desempeño y al cumplimiento de las metas mínimas esperadas en el territorio. De lo anterior surge la necesidad de analizar el modelo de gestión establecido en el programa en la ciudad de Barranquilla, territorio con mayor número de beneficiarios inscritos en el departamento del Atlántico, y por tanto con mayor incidencia en el impacto departamental, lo que permitirá aportar a las autoridades gubernamentales nacionales y locales que interactúan con el programa Familias en Acción información de insumo y propuestas construidas con expertos, que generen innovación social viable y pertinente.

El diseño de estrategias de innovación social en el modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, busca incrementar la proporción de familias beneficiarias que reciben transferencias monetarias condicionadas en la ciudad, garantizando mayor cobertura de los niños menores de seis (6) años que asisten a los controles de crecimiento y desarrollo, así como la mejora de los niveles de asistencia escolar de los niños, niñas y adolescentes que están adscritos al programa en la ciudad, contribuyendo principalmente a la reducción de los índices de desnutrición aguda y al aumento del nivel de escolaridad en las familias del territorio, los cuales hacen parte de los retos de los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Distrital.

La investigación permite conocer la pertinencia del actual modelo de gestión en el distrito de Barranquilla, y en la misma vía sus fortalezas y debilidades en la operación del programa para grandes ciudades en el territorio nacional. Las propuestas diseñadas en el modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla contribuyen a considerar acciones concretas a desarrollar en los planes de desarrollo territoriales, con escalabilidad en los lineamientos nacionales del programa. Además, al abordar problemáticas sociales relacionadas con el desarrollo humano, sirve como ejercicio práctico para el estudio y aplicación de la innovación social, tema que desde la perspectiva

académica toma relevancia para su promoción y divulgación como aporte científico al conocimiento de esta temática.

Este trabajo se enmarca dentro de la línea de investigación de innovación empresarial de la maestría en administración de empresas e innovación de la Universidad Simón Bolívar, abordando a Familias en Acción como un programa que hace parte del DPS, entidad del estado con una estructura organizacional reglamentada por la normatividad legal colombiana, pero que como toda organización puede ser sujeta de estudio, análisis y mejora mediante la aplicación de las temáticas de la administración y la innovación, y que por su naturaleza y fines se considera una empresa de tipo social, con la que se pretende romper con los paradigmas de la gestión pública ineficiente mediante la construcción de propuestas concretas para mejorar sus procesos administrativos de planeación, organización, direccionamiento y control; y aplicando métodos de diseño para la innovación del modelo de gestión del programa.

Con esta investigación se busca establecer un punto de partida para futuras investigaciones, que al desarrollarse e implementarse puedan ser replicables en todos los territorios del país, construyendo así herramientas eficaces para optimizar procesos, generando impacto social. Su desarrollo se encuentra apoyado en la disponibilidad y acceso a la información primaria y secundaria del programa Familias en Acción en el Atlántico, la cual reposa en los sistemas de información y archivos institucionales del DPS, contando además con la disponibilidad de los responsables del proceso en el territorio de estudio.

## **1.5 Delimitación**

La investigación se realiza sobre el modelo de gestión del programa Familias en Acción en el Distrito de Barranquilla, cuya obtención de información y análisis estuvo sujeto a la disponibilidad de los datos y se desarrolla en la vigencia 2019, e involucra como partes interesadas principales a las familias inscritas y activas actualmente en el programa, instituciones prestadoras de servicio en

salud y educación, secretaría de gestión social del distrito de Barranquilla, equipo regional de Familias en Acción del Atlántico del DPS y demás actores que interactúan con el modelo de gestión descrito, contemplando la identificación y priorización de necesidades sociales y de capital social de los beneficiarios de Familias en Acción en Barranquilla, la identificación de acciones de innovación social respecto a la priorización de problemáticas y el planteamiento de mejoras del modelo de gestión actual de Familias en Acción en Barranquilla, que pueden constituirse en estrategias para el mejoramiento del desempeño del programa. Desde el ámbito temático, se aborda la innovación social, los modelos de gestión y la articulación de ellos con la innovación empresarial, estudiando su aplicación en los procesos de mejora de la eficiencia e innovación en la administración pública.

## **CAPITULO 2. MARCOS DE REFERENCIA**

## **2. MARCOS DE REFERENCIA**

### **2.1 Marco contextual**

Con el fin de analizar en detalle el estado del arte del desarrollo e investigaciones realizadas en torno al programa Familias en Acción, se realizaron consultas en bases de datos de artículos científicos indexados y documentos oficiales que hacen referencia al marco internacional con el cual se desarrolló, en paralelo a otras iniciativas en el mundo que buscan el desarrollo humano, además de los análisis y evaluaciones que se han llevado a cabo desde sus inicios.

El desarrollo humano es una preocupación mundial que desde la década de los noventa tomó relevancia internacional con el liderazgo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). En la misma vía se iniciaron esfuerzos para la erradicación de la pobreza, vista como la ausencia de condiciones de salud, educación y un nivel de vida decente de las personas, y que para su análisis y evaluación se ha medido desde dos perspectivas, la monetaria y la multidimensional o pobreza humana (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 1997)

En el marco de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social en 1995, representantes de 187 países firmaron el llamado acuerdo de Copenhague, donde se establecieron los 10 objetivos para el desarrollo humano sostenible, dentro de los cuales se situó la erradicación de la pobreza en el mundo. En ella se instó a los diferentes gobiernos a establecer indicadores para la medición de este factor, reforzar las políticas públicas para su reducción y erradicar en el menor tiempo posible la pobreza extrema, estado en el que los ingresos no superan el costo per cápita mensual mínimo para adquirir la canasta de bienes alimentarios (ONU, 1995).

Desde la cumbre de Copenhague hasta la fecha, se han realizado esfuerzos notables sobre la medición de la pobreza, iniciando con el Índice de Pobreza de Capacidades – IPC (PNUD, 1996), que luego se transformó en el Índice de Pobreza Humana – IPH (PNUD, 1997), y finalmente evolucionó al Índice de Pobreza Multidimensional – IPM, cuyo desarrollo surgió en colaboración

con la Iniciativa de Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford (PNUD, 2010), tomando mayor fuerza con la declaración de los Objetivos del Milenio producto de la Cumbre del Milenio (ONU, 2000) y a su vez con la evolución de dichos objetivos en la declaración de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

Producto de los compromisos de los países miembros de la ONU con las políticas de erradicación de la pobreza, nacen los programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) o como es conocido en inglés *Conditional Cash Transfer* (CCT), surgiendo inicialmente en experiencias del continente africano y expandiéndose a América Latina con el programa “PRAFF II” iniciado en Honduras en 1990, “Progresá” en México desde 1997, “PETI” en Brasil desde 1998, “*Bolsa Alimentação*” en Brasil desde 2000, “Red de Protección Social” en Nicaragua desde 2000, “*Bolsa Escola*” en Brasil desde 2001 y “Familias en Acción” en Colombia desde 2001 (Aedo, 2005).

Desde su nacimiento, además de ser un compromiso gubernamental contraído con el Banco Mundial, el constante análisis y evaluación de estos programas ha sido permanente. Villatoro (2005) abordó el análisis de los principales programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en América Latina, seleccionando aquellos que han sido debidamente documentados para la facilitación de su estudio. Los programas analizados fueron: *Bolsa Escola* y Programa de Erradicación del Trabajo Infantil (PETI) (Brasil), Familias en Acción (Colombia), Red de protección social (Nicaragua), y el programa Oportunidades (México). Concluye que dichos programas contribuyen a la formación de capital humano para romper las trampas de la pobreza que se dan de manera intergeneracional, y que no se constituyen como los programas tradicionales que atacan la pobreza en el corto plazo, sino que se intervienen las múltiples causas que lo originan.

Desde esta misma investigación se sugiere que estos programas minimizan posibles impactos económicos negativos de los países sobre su población pobre y vulnerable, impactan positivamente

en la educación de los niños, niñas y jóvenes, incrementando la matrícula y la asistencia escolar, aunque no en la misma proporción frente al trabajo infantil, con excepción del programa PETI que al incentivar las jornadas escolares extendidas tienen un mejor impacto en este factor. El análisis frente al monto de la transferencia monetaria es muy variable entre los países ya que sus cálculos se basan en prioridades diferentes, como la sustitución del trabajo infantil o suplir el costo de envío de los niños a la escuela.

Dentro de las conclusiones de Villatoro (2005), el aspecto pedagógico es vital, puesto que en varios países parte de la población no percibe el trabajo infantil como un factor negativo, o el empoderamiento de la mujer no es bien recibido por los hombres, ocasionando problemas de convivencia familiar. Un elemento no abordado por ninguno de los programas en el aspecto de educación es el de la calidad de la misma, y cómo podrían contribuir estos programas a mejorar los resultados de aprendizaje de los niños.

Por otro lado, otra conclusión de la investigación mencionada sostiene que estos programas logran reducir la brecha de pobreza, pero no son suficientes para superar esta línea, cuyo aspecto puede abordarse mejor desde los impactos a largo plazo producidos por la calidad educativa y la relación con programas de inserción laboral. La tendencia en la administración de estos programas es a integrar varios componentes, la focalización por fases y la organización desde el nivel nacional, con involucramiento de la sociedad civil, pero presentando fallas en la percepción de las familias pobres y vulnerables que no son objeto de beneficio de los programas.

Aedo (2005) por su parte concluye también sobre los impactos positivos de los programas de TMC en América Latina, resaltando además de los ya mencionados anteriormente que aquellos que integran un componente de salud, tienden a mejorar los índices de nutrición, aumento en los controles nutricionales y estadísticas de vacunación. Así como Lopez-Arana, Avendano, Van Lenthe, & Burdorf (2016) sugieren también que, en las áreas rurales Familias en Acción incrementa

la variedad dietaria de los niños y el consumo de alimentos saludables, con excepción de las frutas, y que en las áreas rurales los efectos son mayores frente a las variables analizadas.

Para el caso puntual de Familias en Acción, programa de TMC en Colombia, se han realizado múltiples estudios y evaluaciones sobre los impactos del programa, tanto directos como indirectos, así como ha sido sujeto de análisis en investigaciones macro para el análisis de los programas de TMC en Latinoamérica. En este sentido, Attanasio *et al* (2010) evidenciaron el impacto positivo en la escolarización y reducción del trabajo infantil de los niños intervenidos. A su vez Farah (2009) analizó puntualmente en el municipio de Paipa, la incidencia de este programa en el rol de la mujer como un sujeto importante dentro de su familia, sin embargo, no se pudo apreciar impacto significativo que éste pueda tener sobre el aspecto analizado.

Por su parte, Urrea & Maldonado (2011) analizaron los efectos del ahorro, el crédito y seguridad sobre la vulnerabilidad de los hogares de familias pertenecientes a Familias en Acción, y sus resultados sugieren que el acceso a ahorros y créditos, tanto formales como informales, tiene efectos significativos y diferenciados sobre la vulnerabilidad de las familias, invitando a la promoción de la inclusión financiera para poblaciones que han sido excluidas del sistema financiero formal.

Otros impactos no esperados también han sido estudiados en el programa Familias en Acción, como es el caso de su relación con los índices de masa corporal y obesidad en las mujeres que reciben dichos incentivos, concluyendo que este último no se encuentra relacionado con el programa y su comportamiento es independiente (Forde, Chandola, Garcia, Marmot, & Attanasio, 2012). Adicionalmente Mariscal & Rentería (2012) analizaron las políticas de implementación de tecnologías de la información y comunicación en tres programas de TMC, entre ellos Familias en Acción, concluyendo que estos programas promueven la inclusión financiera de los beneficiarios

y que además la aplicación de estas tecnologías reducen los costos de operación de los programas en cuanto a la entrega de incentivos y la eficiencia de sus procesos.

También se han analizado los impactos que desde el incentivo en educación de Familias en Acción se ha dado sobre la calidad educativa, tal como lo muestra Benson (2012), que concluye que la implementación trae consigo un posible impacto negativo sobre la calidad educativa en términos de la proporción estudiantes y docentes, estudiantes y directivos y ejecución de talleres para padres de familia, afectado por el efecto de incremento de demanda escolar que promueve Familias en Acción frente a la baja inversión en ampliación de las condiciones de la oferta educativa, con excepción de las zonas rurales, donde se muestra un cambio positivo en este aspecto.

Como obligación gubernamental, el programa también debe ser sometido a evaluaciones de impacto periódicas, en cuyo último informe Llano (2014) concluye que en el aspecto de la educación, el programa ha contribuido a mejorar los años de escolaridad, a reducir la edad promedio de ingreso a la educación, y un aumento en la probabilidad de graduarse, así mismo desde el aspecto de salud se muestran impactos positivos frente a la afiliación al sistema de salud, al mejoramiento de la delgadez de los niños, pero no se muestran impactos positivos sobre el sobrepeso de los niños o el mejoramiento de los índices de desnutrición.

En el mismo estudio se evalúan otras variables como la demografía, donde se muestra que existe una disminución de la cantidad de niños por familia en los beneficiarios; el desarrollo cognitivo, con impactos positivos en los resultados de pruebas de estado de los beneficiarios; gasto del hogar, mostrando que se han incrementado y además son usados en gran parte para educación y salud; la indigencia la cual se ha visto disminuida en los grupos de beneficiarios; la bancarización, la cual ha traído impactos no esperados como el aumento del acceso a créditos de los beneficiarios; Empoderamiento de la mujer, donde el programa no demuestra tener impactos significativos; y el embarazo adolescente el cual se ha visto disminuido entre los beneficiarios.

Los elementos mencionados anteriormente también fueron abordados y tomados como insumo en el documento operativo técnico del rediseño del programa Familias en Acción realizado en el 2014. Para cada uno de los factores relevantes de impacto del programa se concluyó que frente a la Pobreza se sugiere continuar con las TMC y hacer diferenciación por zona urbana y rural además establecer mejor articulación con programas de generación de ingresos, en Educación se sugiere diferenciar el incentivo por nivel educativo (Mayor grado, mayor asignación) y por zona geográfica, en Salud fortalecer la articulación con la oferta de salud del territorio, sobre todo se resalta a Barranquilla, que aparece como una de las más bajas en asistencia a CCD y con altos índices de desnutrición (Departamento para la Prosperidad Social, 2014).

Otras variables analizadas sobre Familias en Acción en los últimos años es la contribución del programa en la construcción de capital social, entendido como las redes de interacción y comunicación de las comunidades de un territorio o población. Según Attanasio, Polania-Reyes & Pellerano (2015), se demostró a través del estudio que este programa contribuye al incremento del capital social favoreciendo la comunicación, la colaboración, la participación y la toma de decisiones en la comunidad.

Frente al impacto de Familias en Acción respecto al mercado laboral y la vinculación de los adultos del hogar en el mismo Barrientos & Villa (2015) concluyen que el impacto es heterogéneo y depende de la composición de la familia y del género. Los impactos positivos en cuanto a fuerza laboral del hogar se dan sobre aquellos compuestos por un solo adulto y con niños menores a 6 años, sobre todo en los liderados por mujeres, además en esa misma vía es mayor la probabilidad de encontrar empleos formales por parte de las mujeres. El resultado se torna negativo para las mujeres en aquellos hogares que están liderados por dos adultos y con niños menores de 6 años. Por otro lado, se impacta positivamente en el tiempo promedio de búsqueda de empleo para los

hombres, pero solo en hogares con dos adultos liderando la familia, pues en el caso de solo un adulto el impacto es negativo.

También se abordó la relación existente entre la bancarización y empoderamiento femenino de la mujeres beneficiarias de Familias en Acción, donde Uribe (2015) encontró que en efecto las mujeres que son bancarizadas tienen mayor participación en grupos sociales tales como juntas de acción comunal, es decir, que el programa a través de la bancarización impacta en el incremento del capital social. Por otro lado, el empoderamiento de la mujer visto desde la perspectiva del hogar, no se ve impactado por la bancarización, aunque no presenta resultados negativos tampoco como en los casos estudiados en otros países como Chile.

Continuando por el interés en la medición de impactos directos de Familias en Acción, Lopez-Arana, Avendano, Forde, Van Lenthe, & Burdorf (2016) evalúan la relación entre 3 variables importantes de la nutrición de los niños: Delgadez, retraso de crecimiento y obesidad, con el programa de transferencias monetarias condicionadas, Familias en Acción. Se encontró que el programa contribuye a disminuir la delgadez en los niños, pero no existen evidencias de contribución a la disminución del retraso de crecimiento o en la obesidad de los niños.

Adicionalmente, Cortínez *et al.* (2016) realizan una comparación entre los algunos de los diferentes programas de TMC que operan en los continentes Asia, África y Latinoamérica, para analizar la articulación entre programas productivos y los de TMC, encontrando que las buenas prácticas evidenciadas en las experiencias estudiadas para la coordinación y articulación interinstitucional son: La voluntad y respaldo político de alto nivel, los sistemas de información unificados e integrales, los mecanismos de articulación vía presupuesto, rol central al actor local, articulación y ajuste entre criterios de focalización.

Debido a la relevancia que tiene para Colombia el conflicto interno y las experiencias exitosas para su superación, Pena, Urrego, & Villa (2017) analizaron el impacto de la implementación de

Familias en Acción en el conflicto interno de Colombia con grupos armados al margen de la ley. Los resultados muestran que la intensidad del conflicto se ve disminuida por la acción de Familias en Acción en los territorios estudiados, donde se refleja un mayor promedio de desmovilización de combatientes de grupos al margen de la ley luego de la implementación de Familias en Acción. Lo anterior, sujeto a que los excombatientes se encuentran más motivados a pertenecer a estos grupos por razones económicas que por ideales, y al recibir TMC, éste se torna en un factor de decisión frente a la desmovilización.

Tovar & Urrutia (2017) abordan la relación entre el ahorro en el hogar con el régimen de seguridad social en salud y con el beneficio de TMC de Familias en Acción en Colombia. Los resultados sugieren que los hogares informales frente a su régimen de salud ahorran más que aquellos formales. Así mismo, aquellos hogares beneficiarios de Familias en Acción ahorran más que aquellos que no son beneficiarios, debido al cambio de patrón de gastos del hogar evidenciado.

Desde el ámbito administrativo López (2017) investigó sobre el proceso de atención al ciudadano del programa Familias en Acción en el municipio de Piedecuesta, Santander, identificando la percepción de los actores clave del programa frente a este proceso, incluyendo las actualizaciones de datos, registro de novedades, atención a peticiones, quejas y reclamos, y el nivel de utilización de las tecnologías de la información y comunicación para estos procesos, además realizando una propuesta para la mejora de la atención al usuario mediante la implementación de TIC.

Villa (2018) por su parte aborda la relación entre el logro educativo de los niños, niñas y adolescentes que son beneficiarios de programas de lucha contra la pobreza, específicamente en el caso de Familias en Acción de Colombia, cuyos resultados sugieren un impacto positivo del programa en el aumento de los índices de matrícula, los años de educación acumulados y una baja

participación en el indicador de trabajo infantil, cuando son atendidos por largos tiempos de exposición en el programa.

Martínez & Maia (2018) incorporan un enfoque diferente a los análisis habituales de la pobreza mediante los indicadores subjetivos bienestar (*Subjective Wellbeing Indicators* – SWB por sus siglas en inglés), los cuales se centran en la percepción de los sujetos frente a las problemáticas estudiadas. Aplicando estos indicadores a Familias en Acción concluye que el programa impacta en la reducción de la percepción de insatisfacción de la salud, la educación de los niños y con la familia, sin embargo, los resultados también sugieren que el programa tiende a aumentar la percepción de insatisfacción en cuanto a las condiciones de pobreza de la familia y la insuficiencia de los ingresos del hogar, así mismo frente a la insatisfacción con el trabajo y condiciones de habitabilidad.

Recientemente se evaluó el impacto de Familias en Acción sobre los índices de trabajo infantil, en el que Pinzón-Rondón, Cifuentes, Zuluaga, Botero, & Pinzon-Caicedo (2018) confirman que existe una incidencia significativa en los niños varones, que tienen mayor probabilidad de ejercer trabajo infantil, además de ser las áreas rurales o pequeñas urbes los lugares con mayor probabilidad que se presente el trabajo infantil. Así mismo, se demuestra que los programas de TMC, específicamente para este estudio Familias en Acción, contribuyen a la disminución del trabajo infantil, producto del incremento de su actividad escolar.

Saavedra-Caballero & Londoño (2018) aborda además un estudio sobre la relación entre los niveles de informalidad del mercado laboral y el beneficio otorgado por los programas de TMC, específicamente para Colombia, Familias en Acción. Sus resultados sugieren que en los hogares donde se reciben incentivos del programa se evidencia un aumento en los niveles de informalidad del trabajo en el corto plazo para aquellos trabajadores que no aportan al sistema de seguridad social y sobre todo en aquellos trabajadores sin estudios formales o con bajo nivel de cualificación,

además de aquellos trabajadores que se encuentran en el régimen subsidiado de salud. Lo anterior debido a que las personas prefieren seguir recibiendo los incentivos y no ser excluidos debido al incremento de sus ingresos o mejoramiento de condiciones dadas por un trabajo formal.

Por último, García, Harker, & Cuartas (2019) examinaron el impacto que genera el programa Familias en Acción sobre las aspiraciones de los padres y sus hijos para una educación más avanzada de la que tienen, específicamente en educación superior, basada en el hecho que las aspiraciones impactan directamente sobre el interés y las acciones concretas de planear e invertir en la educación a futuro.

En la investigación se concluye que el programa impacta positivamente sobre el incremento de las aspiraciones de los padres y los hijos sobre una educación superior para ellos, y este impacto es superior en aquellos hogares que reciben el incentivo en salud, así mismo en los hogares rurales. Además, se encontró que no existe incidencia en el nivel de aprendizaje de los beneficiarios o en los aspectos que caracterizan la calidad de su educación. Se sugiere que además de las condiciones tradicionales del programa, se incluyan innovaciones en mecanismos de incentivo por las aspiraciones a mejor educación, más información sobre programas de educación superior, fuentes de financiación y acciones de prevención de la deserción o no acceso a la educación superior.

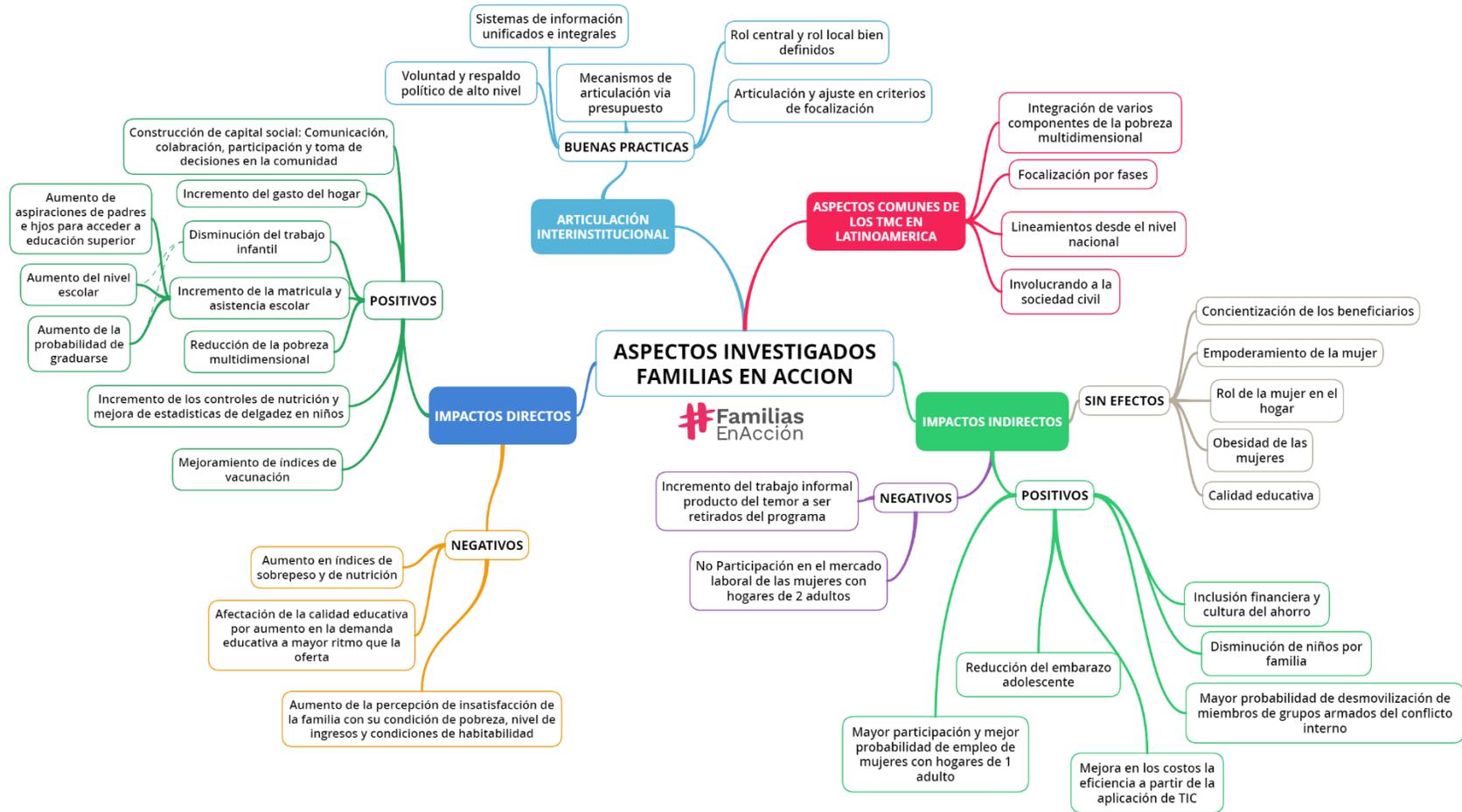
Todo el recorrido de investigaciones realizadas en torno al programa Familias en Acción ha contemplado en su mayoría estudios de impacto desde la perspectiva de múltiples variables que se relacionan con las intenciones primarias de manera directa y a la vez otras que surgen como resultados indirectos de su operación, además las prácticas de articulación institucional y los aspectos comunes reflejados en los programas de TMC en Latinoamérica. En la tabla 2 se detallan los autores que han aportado a estos cuatro (4) aspectos:

Tabla 2. Autores y aspectos investigados frente al programa Familias en Acción

ASPECTOS INVESTIGADOS	AUTORES
Impactos Directos	Villatoro (2005); Aedo (2005); Lopez-Arana, Avendano, Van Lenthe, & Burdorf (2016); Attanasio <i>et al.</i> (2010); Llano (2014); Villa (2018); Martínez & Maia (2018); Pinzón-Rondón, Cifuentes, Zuluaga, Botero, & Pinzon-Caicedo (2018); García, Harker, & Cuartas (2019);
Impactos Indirectos	Farah (2009); Urrea & Maldonado (2011); Forde, Chandola, Garcia, Marmot, & Attanasio (2012); Mariscal & Renteria (2012); Benson (2012); Attanasio, Polania-Reyes & Pellerano (2015); Barrientos & Villa (2015); Uribe (2015); Lopez-Arana, Avendano, Forde, Van Lenthe, & Burdorf (2016) Pena, Urrego, & Villa (2017); Tovar & Urrutia (2017); Saavedra-Caballero & Londoño (2018)
Articulación Interinstitucional	Cortínez <i>et al.</i> (2016)
Aspectos Comunes TMC Latinoamérica	Aedo (2005); Villatoro (2005);

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la Figura 1 se resumen las variables analizadas y los resultados obtenidos en cada una de las investigaciones citadas, con el fin de facilitar el análisis del panorama actual de su contexto. Es importante resaltar que, en este recorrido de antecedentes de investigación relacionados con Familias en Acción, no se han abordado temas relacionados con innovación social, estrategia o modelos de gestión, cuyo estudio se torna relevante ante la necesidad de analizar el desempeño del programa desde una perspectiva más holística, participativa y administrativa.



**Figura 1 Variables y resultados de investigaciones a Familias en Acción.**  
 Fuente: Elaboración propia (2019)

## **2.2 Marco teórico**

Con el propósito de dar respuestas a las preguntas planteadas en la descripción del problema de la presente investigación, es necesario abordar las bases teóricas que giran en torno a las variables relacionadas, que a su vez se encuentran vinculadas con los siguientes temas: Innovación, Innovación social, Estrategia y Modelos de Gestión. Para cada uno de los constructos se han analizado las principales teorías presentadas por los autores más representativos, especificando el enfoque y los aportes que cada uno de ellos ha realizado frente al tema; finalizando con una revisión profunda de los conceptos de cada uno de los temas sujeto de análisis en la presente investigación y sus diferentes ámbitos de aplicación.

### **2.2.1 Innovación**

Según la Real Academia Española (2018), la innovación se contempla como la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado, sin embargo, fue Schumpeter (1942) quien dio especial relevancia a este concepto, sobre todo en lo que se refiere al impacto directo de la innovación sobre el desarrollo económico, en tanto implica un proceso de destrucción creativa, sustituyendo antiguas por nuevas tecnologías.

El Manual de Oslo (Organización para la Cooperación y los Desarrollos Economicos [OCDE], 2005) define la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”, aclarando que para considerarse innovación es de especial relevancia que los productos, procesos, método de comercialización o de organización hayan sido debidamente introducidos en el mercado, es decir que cuente con aceptación exitosa de los mismos en su contexto respectivo.

La innovación puede clasificarse en dos tipos según el grado de cambio que introduce: la innovación radical y la progresiva; y según el objeto de cambio sobre el cual se ejerce, pueden plantear cinco tipos: introducción de nuevos productos, introducción de nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas u otros insumos, creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad, tal como se cita en el Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Por otro lado, Peter Drucker (2014) afirma que la innovación es una herramienta que constituye acciones para explotar los recursos empresariales en pro de producir mayor riqueza. Dicho proceso, desde las organizaciones, no puede ser visto como un evento fortuito, como anteriormente sucedía con las invenciones, sino como una actividad sistemática, planeada y organizada para producir resultados concretos.

El Manual de Oslo (2005) establece además que las empresas innovan con el objetivo de mejorar sus resultados. En esta misma vía, Porter (2003) define la innovación como la manera en que las empresas obtienen y sostienen en el tiempo sus ventajas competitivas, que en términos comerciales puede conllevar a la reducción de costos o al aumento o enfoque de la demanda, es decir, al incremento de la brecha entre el costo de producción y el precio de mercado del producto. Porter expone además que la innovación es necesaria para el aumento de la productividad de las empresas, que en la actualidad es el aspecto principal en el proceso de desarrollo de competitividad de las naciones.

Para las organizaciones empresariales, los conceptos de creatividad e innovación en la actualidad se convierten en retos obligatorios para la supervivencia en los mercados cada vez más globalizados, donde las reglas de competitividad han cambiado drásticamente a favor del consumidor final, para quien la calidad, la eficiencia y la disponibilidad, se han convertido en requerimientos sobre entendidos y quienes ahora demandan mayores especificaciones en materia

de diseño, personalización, experiencias, servicio y representación a través de marcas, tendencias de valor generado sobre el cliente representadas en la “Línea sonriente” (Ponti & Ferràs, 2008).

Es de resaltar que para lograr una verdadera innovación en los productos, procesos, mercados o administración, resulta fundamental tener en cuenta las relaciones que se tienen entre el cliente y el producto, y siempre establecer la comparación entre las necesidades, deseos y caprichos de los clientes (no solo las conocidas o ya atendidas por el producto actual) y la características básicas, aumentadas y no esperadas del producto (Ariza, 2011), realizando permanentemente análisis de esta relación para identificar nuevas posibilidades de innovación con el uso adecuado del proceso creativo empresarial.

Teniendo claro que las organizaciones empresariales requieren moverse al ritmo del mercado, y que el ciclo de vida de los productos es cada vez más reducido, es necesario replantear la efectividad que por más de un siglo las estructuras organizacionales burocráticas le han dado a la gran mayoría de las empresas en el mundo. Estas estructuras tienen un fin particular centrado en la eficiencia del trabajo, diseñado en entornos de demanda abundante, poca oferta de producto, pocos competidores y un mercado relativamente estable, con el objetivo de producir más, con el menor desperdicio posible, a través de la especialización del trabajo por áreas funcionales. El problema actual radica en que las ventajas competitivas no se logran haciendo más de lo mismo, sino creando valor incluso por encima del ritmo de cambio de los mercados, y que para seguir este ritmo se requieren estructuras más flexibles, conocedoras del negocio en todos sus niveles, con capacidad de adaptarse fácilmente a los nuevos retos que se tracen producto de las estrategias innovadoras que se diseñen. Por ello, las estructuras clásicas suponen una trampa para la innovación y para la supervivencia de las empresas (Ponti & Ferràs, 2008).

La gestión por procesos, diseñada desde la perspectiva de generar valor para cumplir con las expectativas de los clientes, constituye una visión más cercana a organizaciones más flexibles y

enfocadas en el cliente, sin embargo se puede extender esta visión incluso a la gestión de proyectos, que permiten a las mismas trabajar en un mayor número de líneas de producción que se ajusten a los requerimientos más personalizados y ajustados a los diferentes clientes (Ponti & Ferràs, 2008).

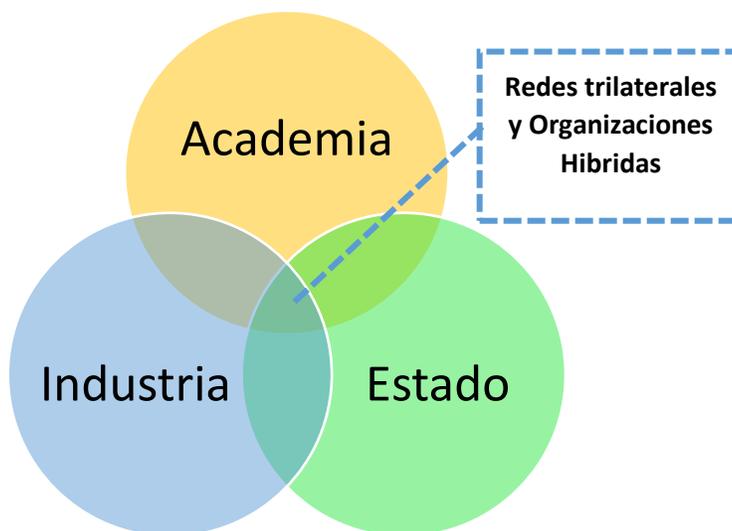
Una visión incluso más radical plantea la necesidad de innovar en las prácticas administrativas de las organizaciones o sus formas, es decir, la innovación administrativa (Hamel & Breen, 2008). Este tipo de innovación, según Hamel & Breen (2008), se encuentra por encima de la innovación operativa, de productos y/o servicios, y de la innovación estratégica, la cual ofrece ventajas competitivas aún más sostenibles en el tiempo, debido a la baja capacidad que tendrían los competidores en copiar o adaptar, contrario a lo que podría pasar con los otros tipos de innovación mencionadas.

Confirmando que el objetivo de la innovación para las organizaciones es el logro de ventajas competitivas, la innovación empresarial, según Hamel & Breen (2008), persigue éste mismo propósito en el marco de tres retos para las empresas:

- i. Acelerar el ritmo de renovación estratégica, donde no se bloqueen las críticas a los sistemas y estrategias actuales de la organización, donde se generen cada vez más ideas de alternativas estratégicas del negocio y donde se destinen recursos para la gestión de la innovación.
- ii. Convertir la innovación en un trabajo diario y parte de la cultura organizacional, donde se vinculen a todos los empleados y se brinden herramientas necesarias para ejercerlo; donde se puedan vencer los antiguos esquemas mentales de las prácticas de la administración tradicional y donde se destine el tiempo justo para abordar la innovación en independencia de la operación.
- iii. Crear entornos de trabajo donde los empleados den lo mejor, donde se amplíe el grado de libertad y la automotivación de los empleados, donde se resalte la comunidad por

encima de las estructuras y donde se potencie el sentido del propósito organizacional en coherencia con los propósitos de los empleados.

Es importante resaltar también el papel que juega el Estado como promotor y facilitador de políticas para que exista una verdadera sinergia entre el desarrollo económico y productivo de las empresas, y la formación y educación de talento humano idóneo para el desarrollo competitivo que requieren los mercados actuales. Sobre esta interacción se habla de la relación de la “Triple Hélice”, en la que confluyen universidades, empresas y gobierno (Etzkowitz, 2003), tal como se describe en la Figura 2, que generando un macrosistema de innovación articulado y basado en los temas mencionados anteriormente, garantizan sinergia para el desarrollo de política pública y fortalecimiento macroeconómico, dejando el mínimo de variables sujetas al azar, que ha sido uno de los factores más relevantes en el desarrollo de las mejores innovaciones en el mundo.



**Figura 2 Actores e interacciones de Triple Hélice de la innovación.**

*Fuente: Etzkowitz, (2003)*

La innovación implica la solución creativa a problemas debidamente identificados por las organizaciones, y frente a ello varios autores han tratado de describir el proceso creativo asociado

a la resolución de problemas. En la Tabla 3 se resumen las fases y actividades relacionadas con el proceso de innovación.

Tabla 3. Fases y actividades relacionadas con el proceso de innovación

AUTORES RELACIONADOS	FASES GENERALES EN LA RESOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS		
	<i>I. COMPRENSIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>II. PRODUCCIÓN DE SOLUCIONES</i>	<i>III. PLANIFICACIÓN, VERIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIONES</i>
	ACTIVIDADES RELACIONADAS		
Wallas (1926)	1. Preparación 2. Incubación	3. Iluminación	4. Verificación
Osborn (1953)	1. Orientación del problema 2. Preparación de datos 3. Análisis del material relevante	4. Hipótesis, ideas y alternativas 5. Incubación de ideas 6. Síntesis	7. Evaluación
Gordon (1961)	1. Plantear el problema 2. Analizar el problema basado en datos 3. Reformular el problema 4. Realizar analogías, comparaciones, metáforas del problema 5. Plantear nueva percepción del problema	6. Desarrollar ideas	7. Retroalimentar con aspectos favorables y desfavorables de las soluciones. 8. Comparar y contrastar soluciones 9. Probar soluciones
Isaksen & Parnes (1985)	1. Formulación de objetivo con base en el problema 2. Hallazgo de datos relativos al objetivo 3. Hallazgo de retos relacionados con el objetivo a resolver	4. Hallazgo de ideas más pertinentes para resolver los retos 5. Hallazgo de las soluciones	6. Evaluación y hallazgo del plan de aceptación de las ideas para su implementación
Anderson & Krathwohl (2001)	1. Comprensión de la tarea	2. Producción de posibles soluciones	3. Planificación de soluciones, y ejecución o materialización del plan diseñado
Oakes, Leone & Gunn (2003)	1. Identificación del problema 2. Definición del objetivo 3. Recogida e investigación de datos	4. Generación de ideas	5. Análisis de las ideas 6. Desarrollo y pruebas de un modelo 7. Toma de decisiones 8. Comunicación y especificaciones 9. Implementación y comercialización 10. Preparación de revisiones y Evaluación
Brown & Wyatt (2010)	1. Inspiración	2. Ideación	3. Implementación

Fuente: Elaboración propia (2019).

Experiencias exitosas en procesos de innovación reconocidos en el mundo, como los liderados por la empresa IDEO, dieron inicio a procesos creativos como el “*Design Thinking*”, el cual se desarrolla en tres etapas: Inspiración, Ideación e Implementación. La inspiración contempla la identificación del problema o la oportunidad que motiva la búsqueda de soluciones alternativas, cuyo punto de partida es la construcción de las instrucciones iniciales donde se resume la información del objeto de innovación. En esta misma fase se descubren y analizan las necesidades de las personas o partes interesadas. En la fase de ideación se garantiza la generación de ideas divergentes a través de la conformación de grupos interdisciplinarios y que además los miembros de manera individual posean habilidades y empatía con por las personas y disciplinas relacionadas con el objeto de análisis. Por último, en la fase de implementación se evalúan posibles resultados a través de pruebas de prototipado de las soluciones encontradas (Brown & Wyatt, 2010).

Es de resaltar que el “*Design Thinking*” cuenta con una metodología específica aplicable a los procesos de innovación social denominada “*Human Centered Design Toolkit*”, la cual define recomendaciones para llevar a cabo las fases del proceso creativo en proyectos relacionados con la solución de problemáticas sociales, como se expone en varios casos de éxito analizados por Brown & Wyatt (2010), donde se sintetiza el proceso de innovación social a tres etapas: Escuchar, Crear, Entregar – ECE.

Si bien es cierto que el proceso para producir resultados innovadores puede plantearse desde varias estructuras, la innovación como tal tiene algunas implicaciones, que según Rodríguez & Alvarado (2008) ésta 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.

### 2.2.2 Innovación Social

Al abordar el concepto de innovación social nos encontramos frente al limitante de que éste es un tópico relativamente nuevo dentro del universo del que hace parte la innovación, y es que en el imaginario colectivo de las personas que no se encuentran inmersas y familiarizadas con esta área de conocimiento y desarrollo, se suele acotar y relacionar el término innovación solo a las áreas de ciencias y tecnología, pero en la rama social, es un tema que se ha comenzado a explorar con fuerza a partir de finales del siglo XX (Bureau of European Policy Advisers [BEPA], 2010).

Específicamente se muestra su implicación en el libro verde de la innovación de la comisión europea en el año 1995 donde se refiere a que la innovación no es únicamente un mecanismo económico o un proceso técnico, sino ante todo un fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y sus deseos. De esta forma, independientemente de su finalidad, sus efectos o sus modalidades, la innovación está estrechamente imbricada en las condiciones sociales en que se produce. En este mismo sentido la

innovación social se constituye como la capacidad de producir resultados que tengan un impacto importante en la sociedad (Comisión Europea UE, 1995).

Pero antes de explorar en detalle las diferentes concepciones que han surgido a lo largo del tiempo respecto al término innovación social, es pertinente mencionar un término que particularmente da origen a la innovación social, como lo es el “invento social”, que Conger (1973) define como una nueva ley, organización o procedimiento que cambia los modos en que las personas se relacionan entre sí, tanto individual como colectivamente. Cuando una invención social expande su acción transformadora en la sociedad estamos en presencia de una innovación social.

#### **2.2.2.1 Conceptualización general de la innovación social**

Si bien el concepto de innovación puede percibirse como el resultado de una invención enfocada al área tecnológica o de las ciencias exactas, donde el resultante de dicha invención genera conocimiento o un producto tangible aplicable y de impacto por su usabilidad, es de resaltar que la aplicabilidad de la innovación va más allá de las ciencias exactas, y su impacto llega incluso a modificar conductas sociales, que la innovación trasciende y es aplicable para la generación de impactos sociales, de conocimientos que pueden influir positivamente y de manera exponencial en una comunidad; el desarrollo de una innovación de este tipo, se le considera como innovación social (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2008).

En este mismo sentido Orduz (2015) plantea que la innovación social se refiere a nuevas prácticas sociales, con nuevas formas de hacer las cosas. No son innovaciones tangibles como nuevos artefactos o tecnologías, de allí la diferencia con la innovación de base tecnológica. La innovación social plantea nuevas formas de hacer algo, entre personas y entre organizaciones, con el objetivo de mejorar relaciones y problemas existentes para que funcionen de una manera que no se haya planteado antes.

Su accionar se caracteriza por el mejoramiento de la calidad de vida de quienes se encuentran influenciados por este tipo de innovación, y no es el resultante de un solo esfuerzo, sino que surge como la suma de múltiples investigaciones en el campo social, antropológico, político, psicológico y cultural, que juntos hacen sinergia para el impulso y creación de conocimiento aplicable a la sociedad. (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2008). Fenizi (2015) y Villa & Melo (2015) resaltan algunos aspectos como son la identificación y desarrollo de procesos novedosos para la inserción en el mercado laboral, creación de nuevas competencias, trabajos y formas de participación, identificación, ingresos y trabajo, educación, salud, habitabilidad, nutrición, dinámica familiar, aseguramiento bancarización y apoyo legal que dan respuesta a las problemáticas sociales que se abordan desde este tipo de innovación.

Las innovaciones son el resultado de procesos que forman parte de programas y proyectos llevados a cabo por determinados actores y agentes sociales. Ningún proceso puede prescindir de sujetos que lo impulsen y sostengan; más aún, de sujetos organizados en empresas, en instituciones, en comunidades o en algún otro tipo de organismo. Las principales fuentes de la innovación en el campo social son las organizaciones de la comunidad, las no gubernamentales, y las públicas (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2008).

Realizando un recorrido sobre el concepto de innovación social desde la mirada de diferentes autores, Chambón, David, & Devevey (1982) la califican como aquellas prácticas que posibilitan directamente que un individuo o un grupo responda a una necesidad o a un conjunto de necesidades sociales no satisfechas. En cuanto a la percepción de este término Lévesque (1986) indica que es vista como los cambios sociales que se producen en tres áreas complementarias: el territorio, la calidad de vida de sus habitantes, junto a las condiciones de trabajo y empleo.

Leadbeater (1997) habla ya directamente de la innovación social y su funcionalidad como un término que puede responder más eficazmente a una serie de problemas sociales para los que el

Estado de bienestar no está preparado para hacer frente, por lo que la sociedad tiene que responder de una forma autoorganizada. Es allí donde se generan prácticas que permiten individual o colectivamente hacerse cargo de una necesidad social no satisfecha.

La innovación social consiste en encontrar soluciones donde las otras personas solo ven problemas o formas monótonas de enfrentar los retos sociales, pensar en una forma de prosperidad sin crecimiento continuo: en una economía para un planeta finito y donde los recursos naturales no son renovables (Jackson, 2011). También Hochgerner (2012) define a las innovaciones sociales como nuevos conceptos y medidas para resolver problemas sociales que son aceptadas y utilizadas por los grupos sociales afectados.

Otras definiciones como la de Christensen, Baumann, Ruggles, & Sadtler (2006), plantean que la innovación social es un subconjunto de las innovaciones disruptivas cuyo objetivo primordial es el cambio social. Así mismo, Goldenberg (2004) lo percibe como el desarrollo y aplicación de nuevas actividades, iniciativas, servicios, procesos o productos, diseñados para hacer frente a los retos sociales y económicos que enfrentan los individuos y las comunidades. En complemento de estos conceptos, también puede resaltarse el de la Comisión Europea (2012), que lo contempla como nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes.

Rodríguez & Alvarado (2008) adentran un poco más el concepto de innovación social al campo social (humanístico), dándole un orden y enfoque sistemático desde la cooperación y organización como condición de progreso, afirmando que la innovación social emerge como parte de procesos de aprendizaje y prácticas generadoras de conocimiento que tienen lugar en grupo, donde se enlazan y articulan diversos modos de conocer el mundo que refuerzan o generan nuevas competencias en las personas. Cabe resaltar de este concepto que la innovación social conduce a nuevos conocimientos y competencias.

Adicionalmente Echeverría (2008) propone que la innovación social se refiere a valores sociales, por ejemplo, el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad. Todo esto en pro de generar bienestar y desarrollo social, y es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no sólo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado.

En la misma vía, Cahill (2010) sostiene que la innovación social es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, recursos, los flujos de autoridad o las creencias de cualquier sistema social (por ejemplo, individuos, organizaciones, barrios, comunidades y sociedades enteras). Las innovaciones sociales deben ser sociales tanto en sus medios como sus fines y se definen como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente dan respuesta a las necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones generando bienestar en la sociedad y al mismo tiempo produciendo mejora en su capacidad para actuar (Hubert, 2010).

Ahora bien, la innovación social es perceptible cuando se manifiesta la acción interna o intervención externa, es decir, surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar, de desarrollo social individual y colectivo producido mediante un cambio original o novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien. Admite diferentes formas de manifestación intangibles o tangibles, cuyos resultados se logran por medio de un sistema en red y son, en determinadas circunstancias, reproducibles. (Morales Gutiérrez, 2012). Ésta se da a través de una intervención iniciada por actores sociales para responder a una aspiración o satisfacer una necesidad, para ofrecer una solución o crear una oportunidad de acción para modificar las relaciones sociales, transformar el marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales a fin de mejorar la calidad y las condiciones de vida de la colectividad. (Bouchard, 2013).

La finalidad de la innovación social, según Rey de Marulanda & Tancredi (2010) busca nuevas formas de hacer las tareas, nuevas tareas, nuevas formas de gestión o de administración, con una relación costo eficiencia mejor que la de los modelos tradicionales, que tenga el potencial de ser replicado, tanto en el país en donde se origina como en otros países de la región, que haya demostrado ser sostenible económica y políticamente, que se pueda convertir en política pública, que tenga efectos sobre los determinantes de la pobreza, que tenga el potencial para reducir la discriminación y la exclusión, que promueva y fortalezca la participación de la comunidad como un aporte a la ciudadanía y por lo tanto, al fortalecimiento de la democracia.

La Innovación Social pretende orientar y coordinar acciones que propicien transformaciones a nivel social, pues es hija de los movimientos sociales, de la emergencia de diversas formas de participación y de los agenciamientos de diversos actores sociales en distintos lugares del mundo (Castilla, 2016). Se puede entender a la innovación social como la forma de generar nuevas maneras de relacionamiento entre los diferentes actores sociales, así como aportar al desarrollo de soluciones novedosas a problemáticas complejas a través de procesos que generen mayores niveles de capital social e institucional, tan necesario para la sostenibilidad de estas soluciones en el largo plazo (Frias, 2017).

Por otro lado, en referencia a los niveles de la innovación social, es de suma importancia abordar el planteamiento de Nicholls & Murdock (2012), haciendo énfasis a sus implicaciones y alcances, dando una descripción no solo desde un enfoque meramente antropológico y social, sino desde la interrelación que esta conlleva con su entorno (mercado), con la economía, y con el producto de ideas y conocimientos transformadores que suscitan de la implementación de la innovación social conforme su envergadura, por tanto plantean tres niveles: incremental, institucional y disruptivo, tal como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4. Niveles de la innovación social

NIVEL	OBJETIVO	ENFOQUE
Incremental	Direccionado a la identificación de fallas en el mercado más efectivamente; un ejemplo negativo son las externalidades y vacíos institucionales	Productos y servicios
Institucional	La reconfiguración existente de las estructuras del mercado y patrones para crear nuevo valor social	Mercados
Disruptivo	Para cambiar los marcos cognitivos de referencia alrededor de mercados, problemas que alteran los sistemas y estructuras sociales	Políticas y movimientos sociales

Fuente: Nicholls & Murdock (2012)

Abordando las implicaciones y procesos de la innovación social Comisión Europea (2010) refiere que ésta genera nuevas relaciones y colaboración social, y que es vital en ello estos procesos de interacciones sociales para introducir los cambios esperados. Algunos de estos aspectos contemplan que las soluciones a diseñar deben enfocarse en sus beneficiarios y deben crearse con ellos, preferiblemente por ellos y nunca sin ellos, enfocarse en sus fortalezas individuales y colectivas y no en sus debilidades, enfocarse en la diversidad y no en la lucha contra la discriminación, contemplar soluciones desde visiones holísticas y no aisladas según cada problema individual a solucionar, promover el trabajo colaborativo y cooperación. En síntesis, a lo anterior, la innovación no es solo la generación de soluciones sino también de nuevas formas de organización e interacción para ello.

Para Hernández & Sánchez (2014) la innovación social se refiere a nuevas ideas que resuelven retos existentes en lo social, cultural, económico y ambiental para el beneficio de la gente y el planeta. Una verdadera innovación social modifica sistemas, altera permanentemente las percepciones, comportamientos y estructuras que previamente dieron lugar a esos retos. Por ello en ella se suscita un espacio donde se promueve la participación y donde se invita a ser actor y no benefactor, es decir a tomar parte en las decisiones que los afectan como sociedad civil y a tomar parte también en la vida económica, política, administrativa y cultural del país (Rivera Zea, 2016).

En este mismo sentido Moulaert & Nussbaumer (2005) sostienen que existen dos pilares alrededor de la innovación social: la innovación institucional en las relaciones sociales, en la gobernanza, incluida una dinámica de empoderamiento, y la innovación en la economía social como la satisfacción de las necesidades que se producen en las comunidades locales.

En relación al enfoque institucional y administrativo la Innovación social es la introducción de modelos de gestión y asociación, que impulsan el desarrollo de soluciones novedosas y sostenibles con el propósito de mejorar las condiciones sociales de la comunidad. Innovación social es una solución novedosa y sostenible en el tiempo, a un problema o necesidad de una comunidad; la que puede lograrse mediante la introducción de cambios a procesos o métodos ya existentes o mediante la introducción de un nuevo método o proceso a la comunidad. Esta solución debe ser más eficiente que la ya existente y debe generarse de manera participativa entre la comunidad y los investigadores (García Jaramillo, 2017).

Una Innovación Social puede estar motivada por el impulso de cualquier agente, sea privado, público o social, pero lo que realmente lo caracteriza es que propone nuevas respuestas a problemas sociales, respuestas que se articulan en base a nuevas formas de movilización de recursos, que son el resultado de nuevos acuerdos/consensos sociales. De ahí que la gobernanza, la co-construcción y la economía plural sean elementos sustanciales de las innovaciones sociales. (Del Castillo Tapia, 2016).

Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders (2007) sostienen que la innovación social comprende actividades y servicios innovadores que surgen con el objetivo de satisfacer alguna necesidad social y que son desarrollados y difundidos predominantemente por organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales. Howaldt & Schwartz (2010) además expresan que la innovación social se deriva de la necesidad de reconfigurar las prácticas sociales como consecuencia de los cambios que estamos experimentando al pasar de una sociedad industrial a otra basada en el conocimiento y los

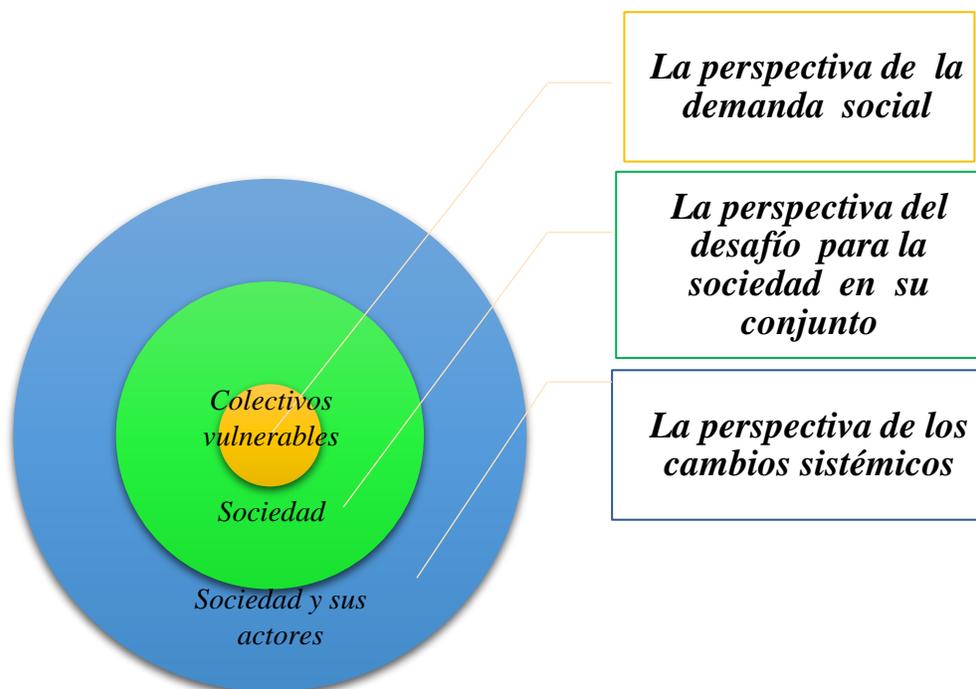
servicios. Al margen de innovaciones típicamente tecnológicas, las tecnologías pueden ser instrumentos para la cohesión y la inclusión social, es decir, ser mediadoras en procesos de innovación social.

La innovación entendida como proceso de cambio y aporte novedoso a determinados contextos, desde la perspectiva social está condicionada a dar respuesta a las problemáticas y necesidades que se presentan en el entorno sociocultural y comunidades vinculadas, orientándose desde la gestión responsable de las organizaciones como desde el desarrollo técnico que envuelve a instituciones de educación superior, centros de desarrollo tecnológico, entre otras. Debe sobresalir la relevancia que adquieren las relaciones sociales y la construcción colectiva de capacidades para fomentar innovación social y responder a las problemáticas sociales de cada contexto, desde puntos de vista pertinentes como: salud, educación, infraestructura, comunidades vulnerables, entre otras (Melamed-Varela, Blanco-Ariza, & Rodríguez-Calderón, 2017).

La innovación social funge además como desarrolladora de emprendimiento social, como bien expresaron Vásquez & Dávila (2008), ésta, aplicada a los negocios, desarrolla el emprendimiento social y es parte de la responsabilidad social empresarial, que busca crear condiciones de mercado para que los marginados y los excluidos tengan oportunidades de inserción social y de trabajo. Adicionan además el término de responsabilidad social empresarial, en la cual la innovación social está inmersa.

Incluso desde un ámbito más amplio, la innovación social se constituye en un factor intangible que contribuye a la competitividad de un territorio, el cual se relaciona directamente con resultados tales como el capital social, las competencias innovadoras, la gestión participativa y la integración colectiva (Domanski, Monge, & Rocha, 2016).

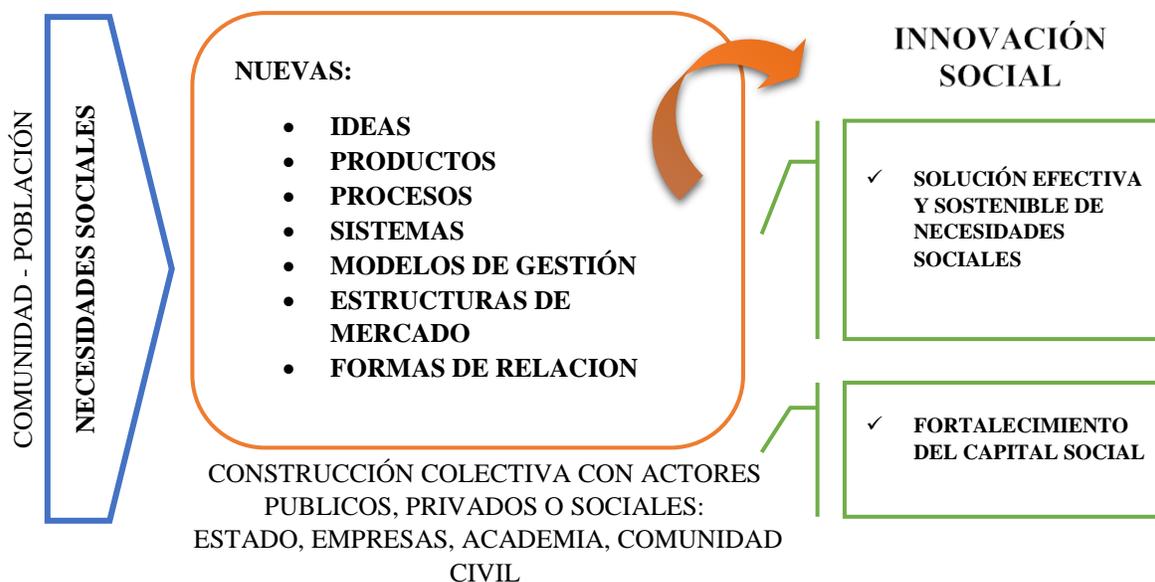
El BEPA (2010) identifica además tres perspectivas puntuales de la innovación social, tal como se representa en la Figura 3:



**Figura 3 Perspectivas de la innovación social**

*Fuente: Elaboración propia (2019) basado en BEPA (2010)*

- I. La perspectiva de la demanda social, según la cual la innovación social tiene como objetivo atender demandas sociales de colectivos vulnerables, inadecuadamente satisfechas por el mercado o por las administraciones públicas.
- II. La perspectiva del desafío para la sociedad en su conjunto, según la cual la innovación social atendería desafíos de la sociedad en su conjunto, situados en la frontera entre “social” y “económico”.
- III. La perspectiva de los cambios sistémicos, la cual enfatiza la necesidad de reformar la sociedad de modo que sea más participativa. Desde esta perspectiva, el empoderamiento de la ciudadanía, con actores públicos, privados y comunitarios, así como el aprendizaje se conciben como fuentes y resultados del bienestar.



**Figura 4 Representación gráfica del concepto de la innovación social.**

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Recopilando las definiciones, puntos de encuentro y características más comunes expuestas por los autores estudiados frente a la innovación social, se puede concluir hasta este punto que la innovación social comprende la puesta en marcha y aceptación de nuevas ideas, productos, procesos, sistemas, modelos de gestión, estructuras de mercado y formas de relación, diseñadas y promovidas de manera colectiva por actores públicos, privados y sociales que solucionen de manera efectiva y sostenible necesidades sociales y que generen a su vez un fortalecimiento del capital social de la población objetivo. En la figura 4 se plantea de manera gráfica el concepto anteriormente expuesto.

A partir de este planteamiento, es relevante ampliar los conceptos de necesidades sociales y capital social a la luz de los planteamientos de autores reconocidos frente a estas temáticas, de manera que se pueda tener mayor apropiación de la innovación social. A continuación, se exponen los planteamientos más relevantes con relación a lo expuesto.

### **2.2.2.2 Necesidades sociales.**

Uno de los aportes principales para concebir actualmente las necesidades humanas fue expuesto por Sen (1977), quien las concibe desde el punto de vista de las capacidades que un individuo puede llegar a comprender en la búsqueda de su propia libertad, planteado en su teoría las capacidades humanas, en contraposición a las teorías tradicionales que hasta ese momento se centraban en el acceso a los bienes y recursos que cada individuo pueda tener en una sociedad. Desde este enfoque se pueden identificar tres aspectos importantes en la satisfacción de las necesidades humanas: los bienes primarios, las capacidades potenciales (para dar uso y aprovechamiento a los bienes primarios) y los funcionamientos o logros (las elecciones tomadas por cada persona), de lo que se concluye que en este proceso existen elementos propios de las personas y otros que hacen parte de la estructura social.

A pesar de los aportes anteriormente expuestos, en dicho trabajo no se logró una sistematización de las necesidades humanas, puesto que en el planteamiento descrito se visiona este concepto como algo propio de cada contexto particular de cada territorio. En respuesta a ello, Doyal & Gough (1991) propusieron las necesidades humanas desde el planteamiento de objetivos universales enmarcados en la participación social plena o la prevención de grave daño del ser humano, de los cuales se derivan necesidades básicas relacionadas con la salud física y la autonomía las cuales son realizadas mediante otras necesidades intermedias, planteando una lista de 11 que pretenden servir como referencia para que puedan identificarse y plantearse satisfactores efectivos respectivamente. De lo anterior surge la visión de necesidades sociales, como la universalización de ciertas necesidades humanas partiendo de que los seres humanos poseen características comunes.

Retomando la teoría de las capacidades humanas, Nussbaum (1998) plantea que estas deben aplicar para todas y cada una de las personas, enmarcándolas en 10 categorías específicas: 1) Vida, 2) Salud Corporal, 3) Integridad corporal, 4) Sentidos, imaginación y sentimientos, 5) emociones,

6) razón práctica, 7) afiliación, 8) otras especies, 9) juego, 10) control sobre el propio entorno. Desde este planteamiento, no existen jerarquías en estas capacidades humanas, y depende del contexto social que se analicen para dar mayor o menor importancia a cada uno de ellos.

Así mismo, Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (2006) realizan una categorización más detallada de las necesidades sociales y sus satisfactores obtenida de la combinación de necesidades existenciales del ser humano (Ser, tener, hacer, estar) con las necesidades axiológicas (Subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). En cada una de las combinaciones de la matriz se obtienen posibles satisfactores de dichas necesidades desde las diferentes dimensiones existenciales del ser humano.

De lo anterior, se concluye que las necesidades sociales hacen referencia a aquellas necesidades o capacidades humanas que son consideradas como comunes y vitales para todos y cada uno de los seres humanos en la búsqueda de la ampliación de su propia libertad para su participación plena o prevención de daño grave. Haciendo alusión a las necesidades sociales abordadas directamente por Familias en Acción se encuentran el de la educación y la salud de los niños, niñas y adolescentes menores de 18 años.

### **2.2.2.3 Capital social.**

Dentro del concepto de innovación social, capital social es concebido como la totalidad de los recursos actuales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red sostenible de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento e interreconocimiento o en otras palabras, pertenecer a un grupo como un conjunto de agentes que no solo están dotados de propiedades comunes que pueden ser percibidas por el observador, por otros o por ellos mismos, pero también están unidos por enlaces permanentes y útiles. Estas conexiones son irreductibles a las relaciones objetivas de proximidad en el espacio físico (geográfico) o incluso en el espacio económico y social porque se basan en intercambios inseparablemente materiales y simbólicos

cuyo establecimiento y perpetuación implican conocimiento de esta proximidad. Por lo tanto, el volumen de capital social que posee un agente en particular depende de la extensión de la red de enlaces que puede movilizar efectivamente y el volumen de capital (económico, cultural o simbólico) que posee cada uno de aquellos a los que pertenece (Bourdieu, 2000)

Así mismo Bourdieu (2000) manifiesta que la red de conexiones es el producto de estrategias de inversión social orientadas consciente o inconscientemente hacia la institución o la reproducción de relaciones sociales que pueden usarse directamente, a corto o largo plazo, es decir hacia la transformación, relaciones contingentes, como relaciones de vecindario, trabajo o incluso parentesco, tanto en relaciones necesarias como electivas, que implican obligaciones duraderas sentidas subjetivamente (sentimientos de gratitud, respeto, amistad, etc.) o garantizado institucionalmente (derechos); esto gracias a la alquimia del intercambio (de palabras, de regalos, de mujeres, etc.) como comunicación que supone y produce conocimiento y reconocimiento mutuo.

North (1990), aunque no expresa explícitamente el término capital social, si da pie para su concepción moderna abordando el tema de las instituciones, este señala que las instituciones son conjuntos de normas y valores que facilitan la confianza entre los actores. Son abstractas, mientras que las organizaciones son manifestaciones concretas de cooperación basadas en la confianza.

Siguiendo esta línea Putnam, Leonardi, & Nanetti (1994) manifiestan que el capital social se refiere a aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo.

Para Coleman (1994) el capital social debe abordarse como generador de bienes públicos. Señala que el capital social no es una propiedad privada, divisible o alienable, sino que es un atributo de la estructura en la cual la persona se encuentra inmersa. El capital social, beneficia a todos, no primariamente a las personas.

Durston (2000) por su parte sintetiza y enlaza los términos, capital social y comunidad, manifestando que el capital social comunitario es construible. Por ende, el marco teórico del capital social puede servir para enriquecer una política pública de empoderamiento de sectores sociales excluidos y de extrema pobreza. Una política de empoderamiento debe promover la “minería” y la “arqueología” del capital social. La minería involucra la búsqueda de yacimientos de los precursores del capital social que todavía no han sido transformados en esto. La arqueología, en cambio, implica la búsqueda de capital social enterrado y conservado en la memoria histórica de los grupos, que existió en el pasado, pero fue debilitado por rivalidades internas o reprimido por fuerzas externas.

Durston (2000) extrae una serie de características institucionales y funciones del capital social comunitario que enmarcan y sintetizan la utilidad del concepto capital social, siendo estas características: el control social a través de la imposición de normas compartidas por el grupo y el sancionamiento por oprobio o castigo de individuos transgresores, la creación de confianza entre los miembros de un grupo, la cooperación coordinada en tareas que exceden las capacidades de una red, la resolución de conflictos por líderes o por una judicatura institucionalizada, la movilización y gestión de recursos comunitarios, la legitimación de líderes y ejecutivos con funciones de gestión y administración, y la generación de ámbitos y estructuras de trabajo en equipo.

En síntesis, el capital social puede entenderse como el valor generado a través de las relaciones permanentes entre una red de individuos que benefician a todos los que hacen parte ella, a través de la comunicación, participación y cooperación.

#### **2.2.2.4 Dimensiones y modelos de la innovación social**

Las innovaciones sociales generan cambios organizativos y culturales de carácter sistémico, cambios en actitudes y valores generales, en estrategias y políticas, en estructuras y procesos organizacionales, en métodos y formas de trabajo, en la distribución de responsabilidades y tareas y finalmente en los vínculos entre los diferentes tipos de actores (Bureau of European Policy Advisers [BEPA], 2010).

Howaldt (2016) menciona además que la innovación social tiene cinco dimensiones clave que afectan el potencial de las iniciativas derivadas de la misma, así como su alcance e impacto: 1. Conceptos de innovación social; 2. objetivos y demanda social, retos sociales y cambio sistémico; 3. Motores, barreras y gobernanza de la innovación social; 4. Ciclo de vida de la innovación social (Impronta, propuesta, prototipos, sostenimiento, incremento, cambio sistémico); 5. Recursos, capacidades y restricciones.

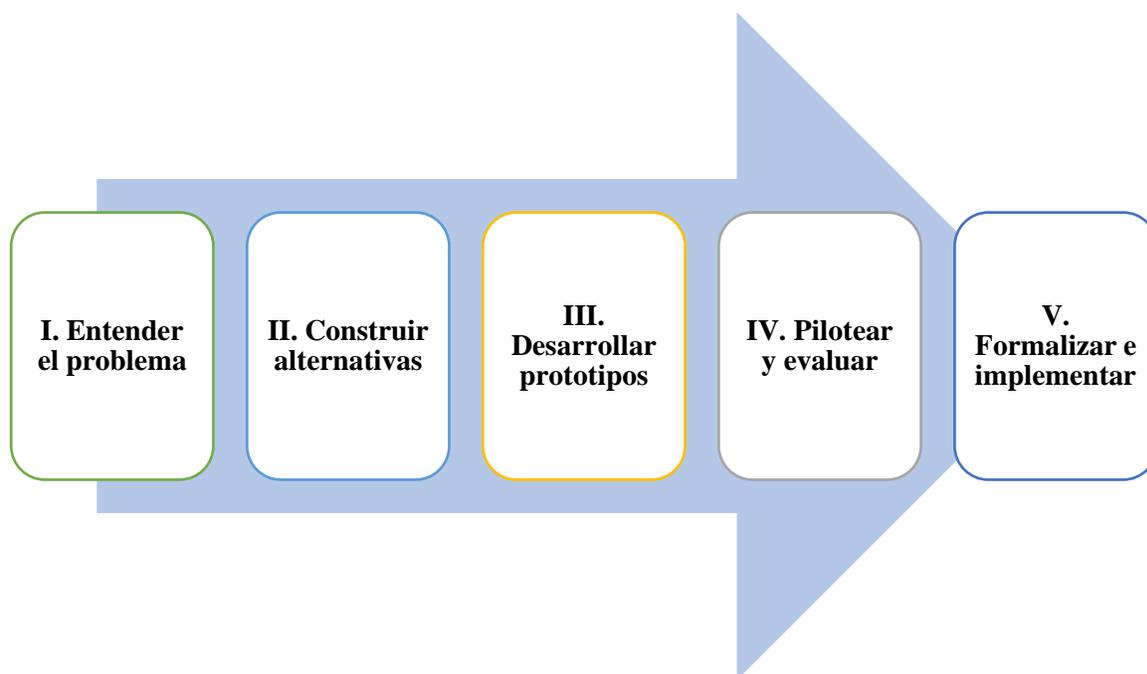
A partir de casos y experiencias exitosas desarrolladas en diferentes territorios y ámbitos, se pueden destacar algunas metodologías para el abordaje de procesos de innovación social, relacionados y coherentes con los procesos creativos de solución de problemas expuestos para el concepto de innovación. Monge & Allamand (2016) exponen el caso de la Fundación para la Innovación Social – LaFIS de Chile, proponiendo el Modelo 360° desarrollado en 3 fases: 1. Levantamiento participativo, que implica el diagnóstico, vinculación y priorización; 2. Co-creación, que incluye la ideación y el prototipado; 3. Implementación, donde se realiza el pivoteo y el seguimiento.

Por otro lado, Guaipatin & Schwartz (2016) abordan la experiencia del I-LAB, Laboratorio de Innovación de la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo, que ha enfocado su modelo en tres principios: Trabajar impulsado por la demanda; Construcción de entornos propicios para promover la asociación de actores principales como los

beneficiarios, sector público, privado y universidades; y el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones para democratizar y agilizar los procesos. Con base en estos principios, el I-LAB desarrolla una metodología de seis pasos: 1. Identificación del problema; 2. Construcción de puentes; 3. Elección de soluciones; 4. Desarrollo de la innovación social; 5. Implementación y 6. Escalamiento.

Más recientemente, con la aprobación del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”, se trazan políticas públicas tendientes al fortalecimiento de la institucionalidad mediante la innovación pública para un país más moderno, definiendo como uno de sus objetivos el fortalecer su ecosistema, mediante plataformas digitales, procesos de mapeo de prácticas de experimentación en el sector público, creación y sostenimiento de comunidades de aprendizaje sobre la innovación pública y el establecimiento de la agenda específica de los Objetivos de Desarrollo Sostenible del país con miras al 2030. En este marco, define al DPS como líder en el fortalecimiento de la Red Latinoamericana de Innovación Social desde los espacios de diálogo y participación del sector público, académico y social (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Frente a este reto, el DPS (2018) definió a partir de las experiencias previas en innovación social desde el Grupo Interno de Trabajo de Innovación Social de la entidad, una metodología para su desarrollo institucional definida en cinco fases descritas en la Figura 5:



**Figura 5 Modelo de innovación social del DPS.**

*Fuente: Elaboración propia Adaptado de DPS (2018)*

- I. **Entender el problema:** Se sugiere identificar las causas y consecuencias de las situaciones relevantes en el territorio explorado, mapear los actores clave, cruzar información cualitativa, cuantitativa y de fuentes secundarias, terminando con la formulación de la hipótesis del problema.
- II. **Construir alternativas:** Mediante la socialización del problema con todos los actores clave y la priorización de las causas más relevantes, construir y co-crear ideas conjuntas para la solución de la problemática, terminando en la formulación de un plan de trabajo.
- III. **Desarrollar Prototipos:** Iniciando con el diseño y construcción del prototipo, acompañado del diseño de los criterios de evaluación, luego ponerlo en práctica en el contexto, evaluar los resultados e iterar el prototipo según los ajustes requeridos en la evaluación.

- IV. **Pilotear y evaluar:** definiendo un alcance, implementándolo, evaluando su impacto y elaborando un informe completo del desarrollo del proyecto en todas sus fases.
- V. **Formalizar e implementar:** Llevar a cabo las acciones de innovación establecidas y validadas según la metodología.

### 2.2.3 Estrategia

El concepto de estrategia tiene diferentes escuelas y vertientes, que han evolucionado a través del tiempo y que según la literatura tuvo un auge importante para su estudio desde el ámbito de la gestión en la segunda mitad del siglo veinte. Esta literatura plantea diez escuelas que describen Mintzberg & Lampel (1999) como se muestra a continuación:

- i. La escuela de diseño, que propone principalmente la estrategia como el ajuste requerido para configurar acciones frente a las amenazas externas, oportunidades y las competencias o capacidades internas de la organización, cuyos principales exponentes son Chandler, Andrews y Ansoff.
- ii. La escuela de planeación, teniendo como principal exponente a Ansoff, contempla la estrategia como el accionar que tiene la empresa sobre su entorno, desde las relaciones del mercado y el producto, para obtener los mejores rendimientos desde el negocio (Ansoff, 1976).
- iii. La escuela de posicionamiento plantea la estrategia como las decisiones tendientes a ubicar o crear para la organización una posición singular y privilegiada en su ámbito de negocio que requiere un conjunto de actividades para su desarrollo (Porter, 2003).
- iv. La escuela *entrepreneur*, según Mintzberg & Lampel (1999), centra la estrategia como un proceso desarrollado en el marco de la propia habilidad y experiencia del líder de la compañía, casi desde un punto de vista intuitivo, compartiendo la visión de la escuela

de diseño solo desde el aspecto del liderazgo de quien define la estrategia, a cargo del gerente o experto en planificación estratégica.

- v. La escuela cognitiva describe la estrategia desde el conocimiento profundo de la organización y sus interacciones con el entorno, contemplada como las decisiones tomadas a partir de este conocimiento, con el objetivo de reducir al mínimo la incertidumbre con que se afronta el futuro en la organización.
- vi. La escuela del aprendizaje contempla la estrategia no solo desde su ámbito tradicional de otorgar a las organizaciones una ventaja, sino que también contempla la capacidad de adaptación y sostenibilidad de la misma en el tiempo, desde la explotación de las competencias medulares de la organización, como lo es la manera de administrar o la innovación administrativa (Hamel & Breen, 2008).
- vii. La escuela de poder contempla la estrategia como un proceso de negociación organizacional, de tipo político, frente a los socios y sobre terceros.
- viii. La escuela cultural por su parte sostiene que la estrategia es un proceso derivado de la integración del interés común de los miembros de la organización, cuyas decisiones permiten el éxito empresarial centrado en la fortaleza de la cultura organizacional.
- ix. La escuela ambiental contempla las interacciones de la empresa con el medio ambiente para la definición de las estrategias, que persiguen establecer equilibrios sostenibles entre el negocio y su ambiente.
- x. La escuela de configuración contempla la estrategia como la configuración de la organización y los procesos, desde la perspectiva de los cambios o transformaciones que sufren desde su entorno.

A pesar de las diferentes corrientes de pensamiento que han abarcado la estrategia, es importante reconocer que ésta implica una decisión que busca ubicar a la organización en una mejor posición,

y no puede confundirse con la eficacia operativa, que si bien es cierto busca el mejoramiento de los procesos empresariales para mejorar la productividad y las condiciones de calidad de las mismas, muchas veces no se traduce en ventajas marcadas y sostenidas que logren el objetivo de ubicarlas en lugares de mejor posicionamiento, debido a su fácil imitación (Porter, 2003).

Porter a su vez plantea que existen tres tipos de estrategias genéricas: de liderazgo en costes, de diferenciación y de enfoque. Dichas estrategias dan origen a tres posiciones estratégicas: basadas en la variedad, basadas en las necesidades y basadas en el acceso. Todos los tipos de estrategia requieren del encaje de las estrategias planteadas con todos los niveles de la organización, desde el entendimiento, el desarrollo de las actividades derivadas y la optimización de los esfuerzos (Porter, 2003).

Por otro lado, la estrategia no siempre surge de manera pretendida mediante un esfuerzo deliberado de los encargados de la formulación de estas, sino que también puede surgir de manera no pretendida o mediante esfuerzos emergentes, no necesariamente del experto o estratega (Mintzberg, 1987). Así mismo, Mintzberg (1994) considera que desde el campo de la estrategia debe siempre diferenciarse el pensamiento estratégico y la planificación estratégica, donde el primero contempla la síntesis, mediante la intuición y creatividad, que genera una visión de dirección; mientras que la segunda implica la programación interna para operacionalizar las estrategias y las actividades que ésta requiere.

De manera complementaria, la estrategia debe considerarse como el direccionamiento que debe seguir la organización para cumplir con su misión, implica la definición del lugar en el futuro hacia donde se dirige la empresa y no la descripción de cómo llegar ahí (Morrisey, 1993).

La estrategia no solo debe definirse a partir de un análisis profundo de la situación actual del entorno de una organización, sino de las grandes ambiciones que trasciendan a la generación de valor para los accionistas o partes interesadas de la misma, definiendo los llamados propósitos

estratégicos. El propósito estratégico plantea romper el paradigma de la definición de estrategias que se enmarquen en las oportunidades y las capacidades internas actuales, pues traza estrategias que implican mayores esfuerzos y recursos por parte la empresa, el cual no se concibe como una ambición desbordada, sino que abarca un proceso de gestión que captura la esencia de ganar, estable en el tiempo y que fija objetivos que requieren del esfuerzo y compromiso personal de cada miembro de la organización (Hamel & Prahalad, 2005).

Con relación a la planificación estratégica, según Hamel & Prahalad (2005), el propósito estratégico otorga la visión empresarial a largo plazo, mientras que la planificación estratégica constituye la herramienta para lograr hitos de manera parcial o incremental en dirección hacia dicho propósito. El éxito del propósito estratégico está cimentado en el conocimiento y comprensión de los individuos y equipos de la organización, que puede ser abordado por la dirección creando un sentido de crisis o urgencia para motivar la estrategia, fomentar el sentido de la competencia a nivel individual frente a los mejores referentes del sector, proporcionar a los trabajadores las habilidades para su desempeño eficaz y creativo, trabajar en un desafío a la vez, y establecer hitos que faciliten la revisión.

Otro aspecto importante planteado por Hamel & Prahalad (2005) es que la estrategia debe redundar en ventajas competitivas sostenibles, que difícilmente pueden lograrse con estrategias planteadas a partir de la realidad actual de un sector y sus actores, o a partir de aquellas que buscan la imitación de los referentes o líderes de los mismos, sino las conseguidas por aquellas que logran cambiar las reglas actuales, normalmente impuestas por el referente o líder del sector, y que constituyen estrategias de innovación competitiva.

Según Dess & Lumpkin (2003) la administración estratégica puede definirse como los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. Ello implica que es un proceso que parte de un análisis sistémico, que va de lo general

a lo específico, teniendo en cuenta todos los factores que de alguna manera afectan positiva o negativamente en la organización, para luego tomar las decisiones pertinentes que trazan el camino a seguir según las aspiraciones de la empresa y acorde a garantizar que se sostengan e incrementen sus ventajas competitivas. Por último, las decisiones se convierten en las acciones que deben emprenderse, por lo que las organizaciones deben tomar las medidas necesarias para instrumentar sus estrategias, asignando los recursos necesarios y estableciendo la organización que permitirá convertir en realidad dichas estrategias.

A partir de los postulados de Hill & Jones (2005), podemos afirmar que el proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- i. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- ii. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
- iii. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
- iv. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización, constituyendo un modelo de negocio viable.
- v. Implementar las estrategias.

Los cuatro primeros pasos constituyen la formulación estratégica, siendo el quinto paso el conjunto de todas las actividades tendientes a llevar a cabo lo planificado y realizar el seguimiento y ajustes necesarios para el cumplimiento de las metas y resultados esperados.

Johnson, Scholes & Whittington (2006), por su parte, conciben el proceso de dirección estratégica compuesta por tres elementos principales:

- i. La comprensión de la posición estratégica de una organización.
- ii. Las elecciones estratégicas para el futuro.
- iii. La conversión de la estrategia en acción.

El primer elemento que se comprende en el conocimiento profundo de la posición estratégica consta de tres temas: el entorno, la capacidad estratégica y las expectativas de los propósitos de la organización. El segundo elemento, demanda la selección y comprensión profunda del tipo de estrategias que las organizaciones pueden formular, que no deben estar basadas en tipos estándares o predeterminados, puesto que las situaciones, contextos, aspiraciones, y demás variables de cada negocio son únicos. Pueden ser tres los tipos de estrategias según este modelo: a nivel corporativo, a nivel de Unidad estratégica de negocio y a nivel de desarrollo.

Por último, la puesta de la estrategia en acción se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica. Esto incluye:

- Organizar: Acoplar la estructura de la organización en congruencia con las estrategias y objetivos definidos.
- Posibilitar: Sustentar las estrategias con los recursos de la organización.
- Gestionar el cambio: Implica estar atentos a la resistencia e impactos que los cambios pueden traer a la organización, de modo que se exploten al máximo las capacidades de liderazgo para involucrar a todos los colaboradores en el proceso.

De manera complementaria, algunas de las herramientas conocidas para realizar los análisis externos e internos en las organizaciones según Alvarez & Viltard (2016) son:

- Las cinco fuerzas competitivas de Porter (2003), Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), y el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que permiten analizar el ambiente externo.

- Matriz de Ansoff (1976), Análisis de la Cadena de valor, Análisis del sistema de valor, Mapeo de sistema de actividades, que permiten analizar el ambiente interno.

Desde lo recorrido en el concepto de estrategia, sus implicaciones como decisiones que apuntan al logro de una mejor posición dentro de un área de influencia determinado por la misión institucional de las organizaciones, así como su proceso de determinación y configuración, aportan a la investigación un sentido más holístico y genérico toda vez que se busca que las propuestas de innovación social que se generen se encuentren orientadas hacia la satisfacción de necesidades sociales de manera integrada, sistémica y complementaria.

#### **2.2.4 Modelos de Gestión**

En la literatura de la administración el término modelo de gestión, también conocido como modelo de negocio, se encuentra escasamente definido como tal a pesar de su gran uso en la mayoría de las teorías de gerencia, donde normalmente es relacionado con la estrategia, la ventaja competitiva, las capacidades críticas, las rutinas y los recursos. Conocer la definición y los contextos de uso de los modelos de gestión tiene gran relevancia para mejorar el entendimiento de los negocios y la gestión. (Baden-Fuller & Morgan, 2010)

En el análisis realizado por Baden-Fuller & Morgan (2010), los modelos de gestión son definidos desde muchas perspectivas, algunas de ellas los contemplan como la forma en que una organización aporta valor a sus clientes y en esa vía convierte los ingresos en ganancias o beneficios, por otro lado también son definidos como un sistema de actividades interrelacionadas que trascienden en la organización y expanden sus límites, así mismo es visto como un mecanismo para transformar ideas en ingresos a costos razonables, o como un conjunto de modelos de generación de ganancias, sistemas de entrega del producto o servicio y sistemas de aprendizaje, de manera complementaria también son vistos como la lógica de la organización usada para operar, crear valor a los clientes y partes interesadas, la manera como las actividades y

recursos son usadas para garantizar sostenibilidad y crecimiento, superar la competencia y las necesidades de los clientes. En este orden de ideas, los modelos de gestión usualmente son usados en varios contextos: Modelos de escala, Modelos a seguir, Modelos de investigación científica y Modelos tipo receta.

De manera similar para Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath (1995) la visión de modelo de gestión puede atribuirse a la mejor manera de hacer las cosas en relación a los procesos administrativos en una organización, así como una representación a escala de la manera real en que se llevan a cabo las actividades de la organización.

Por su parte Birkinshaw & Goddard (2009) sostienen que el Modelo de gestión puede definirse como la manera en que las organizaciones hacen dinero. Desde la perspectiva de la comprensión de la administración de los negocios, definir el modelo de gestión es tan importante como conocer el entorno de la compañía, o la misión y las competencias críticas requeridas para tener éxito, ¿pues en ellos solo se define el “qué?” y el “por qué?”, pero los modelos de gestión responden al “cómo?” llevar a cabo lo planificado por los administradores. Los modelos de gestión pueden ser fuente de ventaja competitiva para las compañías, puesto que, según su configuración, se definirá que tan imitable será su estrategia frente a la competencia.

Respecto a lo anterior Birkinshaw & Goddard (2009) describen que los modelos de gestión específicamente son las decisiones de la gerencia para la definición de objetivos, motivar los esfuerzos, coordinar actividades y la manera en que se toman las decisiones. Los modelos de gestión implican aspectos visibles, pero también principios que los caracterizan y que normalmente son difícilmente visibles, por lo que comprender ambos aspectos es vital para definir los cambios que puedan introducirse en el modelo de gestión en búsqueda de ventajas competitivas, reconociendo en ellas las alternativas disponibles. No hay mejores maneras en un modelo de gestión, pues el éxito en ellos radica en la propia realidad de la organización. En este sentido Mason

& Spring (2011) coinciden también que los modelos de negocio son propiedades particulares de cada empresa.

Para Fjeldstad & Snow (2018) el modelo de gestión es la forma como la empresa genera valor para los clientes y como los apropia ajustando sus actividades de forma eficiente y efectiva, y en relación al tiempo implica la modificación de sus elementos en orden a adaptarse a los cambios y disrupciones del entorno.

Existe una diferencia entre estrategia, modelos de negocio o de gestión y las tácticas en una organización que es vital aclarar. Para Casadesus-Masanell & Ricart (2010) los modelos de gestión se refieren a la lógica de la empresa, la manera en cómo opera y como genera valor. La estrategia es la decisión sobre el modelo de negocio con el cual competirán en el mercado. Las tácticas se refieren a decisiones adicionales que toma la empresa posterior a la escogencia del modelo de gestión a emplear.

Según este planteamiento, la estrategia, el modelo de negocio y las tácticas se relacionan entre sí, puesto que la estrategia es la decisión principal de la empresa sobre varias alternativas que surgen para competir en el mercado, y cuya decisión específica arroja como resultado un modelo de gestión para la empresa, y en la misma vía para operar el modelo de gestión se requieren tácticas, que son decisiones particulares enmarcadas en el modelo de gestión.

En relación a los principios de los modelos de gestión, Birkinshaw & Goddard (2009) mencionan tres temas fundamentales que han conllevado a las organizaciones a repensar sus modelos de gestión: El cambio de expectativas de los empleados, que demandan humanidad, flexibilidad y diversión; el cambio tecnológico, y el surgimiento de nuevos competidores. Además, resaltan 4 temas centrales en la literatura de la administración: Administración de objetivos (Metas específicas o principios oblicuos), Motivación del personal (Extrínsecos e intrínsecos),

coordinación de actividades (Burocracia o emergente), y toma de decisiones (Jerarquía o inteligencia colectiva). Los dos primeros se refieren a los fines, y los dos ultimo a los medios.

De lo anterior, se pueden destacar cuatro (4) tipos de modelos de gestión según la combinación de ello: Modelos de planeación (Metas específicas, procesos bien definidos, jerarquías en la toma de decisiones), El modelo de búsqueda (Fuerte control en los fines, flexibilidad en los medios), El modelo científico (Flexible en la definición de los fines, fuerte control en los medios), Modelo de descubrimiento (Flexible tanto en los fines como en los medios).

Otros elementos constitutivos y que son relevantes en la definición de un modelo de gestión: 1. Principios, 2. Políticas, 3. Sistemas, 4. Procesos, 5. Procedimientos, 6. Pautas de comportamiento y 7. Competencias del talento humano. Además, deben contener la descripción de los criterios de efectividad, la relación entre los medios y fines del modelo, los procesos centrales, la forma como se toma decisiones, el rol del directivo y la definición del clima organizacional (Jiménez García, 2018).

Por otro lado, para Fjeldstad & Snow (2018) los elementos esenciales de un modelo de gestión son: Los clientes, la proposición de valor, los ofrecimientos de productos y servicios, y los mecanismos de creación y apropiación de valor. Existen tres tipos de configuración de valor relacionados con los elementos de los modelos de gestión: Cadena de valor, que se genera a través de la definición de los procesos que de manera repetitiva y estandarizada operan en el modelo de gestión; La estantería de valor, que lo genera mediante una selección más personalizada de los procesos según los requerimientos del cliente, y red de valor, donde los clientes autogestionan sus propios procesos en algunos elementos del modelo de gestión. Estas configuraciones pueden combinarse en las empresas y/o irse transformando a través del tiempo. La creación y apropiación de valor resulta de la organización de recursos y actividades, así como las relaciones entre ellos.

En esta misma vía, Casadesus-Masanell & Ricart (2010) identifican en los modelos de gestión dos elementos genéricos: las decisiones y las consecuencias de dichas decisiones. En cuanto a las decisiones, existen 3 tipos: Decisiones de política, que se refiere a las tomadas en el curso de las acciones relacionadas con la operación; Decisiones de activos, que hacen referencia a las que se toman sobre recursos específicos de la empresa; y de gobernanza, que se relacionan con la estructura de los arreglos contractuales que influyen en las decisiones sobre políticas y activos.

Porter (2003) por su parte expone que el valor que se genera en una compañía es producto de la suma muchos esfuerzos internos en la empresa en diferentes componentes. Se plantea la cadena de valor como una herramienta para analizar los generadores de valor según las actividades más relevantes de una empresa, que en esencia describe el modelo de gestión específico. En este sentido las empresas deben no solo comprender las necesidades de los clientes y como satisfacerlos con su propia cadena de valor, sino también cómo encaja su cadena de valor dentro del sistema de valores que interactúa con la empresa.

Las actividades empresariales según Porter (2003) se resumen en el diseño, fabricación, comercialización, entrega y venta del producto. La cadena de valor se compone por dos tipos de actividades que generan valor: primarias (Logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y servicio), y de apoyo (Adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos y la infraestructura organizacional. Dichas actividades no son independientes y tienen nexos que generan ventaja competitiva producto de la coordinación y la optimización. También existen nexos verticales que se dan entre la cadena de valor de la empresa y la de proveedores y canales. El análisis de la cadena de valor ayuda a la empresa a evaluar la estructura organizacional para determinar su ajuste a la estrategia empresarial.

Los modelos de gestión se encuentran además íntimamente relacionados con los modelos organizacionales, los cuales han evolucionado con el tiempo pasando por tres etapas: La

estandarización, las orientadas al cliente y las orientadas a la innovación. Se pueden identificar el surgimiento de cuatro nuevos tipos de modelo de organización en las empresas: Modelo orgánico de Mintzberg (Adhocracia y burocracia profesional), la organización horizontal, organización tipo red, organización celular y la organización virtual (Rivas Tovar, 2002).

Según el modelo orgánico de Mintzberg, citado por Rivas Tovar (2002), las organizaciones están compuestas por cinco partes, las cuales interactúan según el grado de incertidumbre al que se enfrentan: El grupo estratégico, la gerencia de línea, la tecnoestructura, el staff de apoyo y el grupo operativo. A partir de este modelo orgánico, se pueden identificar cinco tipos de estructuras: Estructura funcional simple (Poder concentrado en el grupo estratégico), Burocracia mecánica (Poder concentrado en la tecnoestructura), Burocracia profesional (Poder concentrado en el grupo operativo), Estructura divisional (Poder concentrado en la gerencia de línea), y la adhocracia (Poder concentrado en el grupo operativo y el staff).

Un segundo modelo de organización analizado por Rivas Tovar (2002) es el de la estructura horizontal, que no implica aplanamiento de estructuras, como erróneamente es asumido en la mayoría de las organizaciones, sino que converge a la optimización de los procesos. Las características de este modelo son: organización por procesos y no por funciones, reducción de niveles jerárquicos, equipos de trabajo como célula de la organización, maximización de contacto con proveedores y clientes, modelos de trabajo justo a tiempo y basado en el conocimiento, Sistemas de evaluación 360, responsables por procesos y evaluación cuantitativa de su desempeño. Para implantar este tipo de organización se sugiere seguir 11 pasos: Identificar objetivos estratégicos, definir ventajas competitivas clave, definir procesos clave, organizar por procesos las actividades y responsables, eliminar actividades que no generen valor, compactar funciones y departamentos, crear equipos multidisciplinarios, establecer objetivos específicos de desempeño

por proceso, otorgar poderes de decisión, gestión de talento humano y sistemas que motiven la satisfacción del cliente.

Otros modelos analizados son la organización en red, donde se rompen los paradigmas de la división vertical del trabajo, la coordinación según la jerarquía, la capacidad de legitimar al líder por partes de los equipos, la diferenciación entre roles operativos y normativos, y la formalización del trabajo. El modelo de la organización celular, que de manera metafórica describe la organización como un conjunto de pequeñas celular integradas por pequeños grupos altamente especializados, autónomos, y encargados de clientes, mercados, productos o procesos, que además interactúan para generar un crecimiento completo a toda la organización. Por último, el modelo de organización virtual, donde la clave son los sistemas de información.

Por su parte, los procesos son considerados actualmente como la base operativa y estructural de gran parte de las organizaciones, lo cual ha surgido después de una tendencia a identificar en las estructuras tradicionales falencias para adaptarse a los retos actuales de la gestión. Los procesos se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas para alcanzar unos resultados programados, y hacen parte fundamental de los modelos de gestión (Zaratiegui, 1999).

Los procesos motivan a la cooperación y a generar una cultura más abierta y menos jerárquica, se diseñan pensando en las necesidades de los clientes y del entorno, y han de ser evaluados y ajustados constantemente según la dinámica particular de la empresa. Si el ritmo de cambio es acelerado y constante, quizás será más adecuada la mejora continua de los procesos, pero si se requieren cambios totales, será más adecuada la reingeniería de procesos. Así mismo, los procesos tienen aplicación en la gestión de las organizaciones para garantizar que su estructura se ajuste a los constantes requerimientos de innovación que el entorno le impone a la empresa, los cuales son considerados modelos de gestión basados en procesos (Zaratiegui, 1999).

Los más usados y aceptados son los diseñados a través de: El mapa de procesos y el Cuadro de Mando integral. El mapa de procesos distingue tres tipos de procesos en la gestión empresarial: estratégicos, operativos de apoyo; e identifica las interacciones entre ellos, así como el detalle de su operación, desplegando los objetivos, actividades y responsables. A su vez, el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* proporciona a la empresa una definición de modelo de gestión que permite plasmar la estrategia empresarial de manera concreta desde diferentes perspectivas, que de manera genérica son: Financiera (Para satisfacer a los accionistas), Cliente (Gestionar al cliente para obtener la satisfacción financiera), procesos (Gestionar los procesos para cumplir con las expectativas de los clientes), formación y crecimiento (Gestionar la tecnología y el talento humano para hacer más eficientes los procesos) (Zaratiegui, 1999).

A manera de modelo de gestión referente para la gestión pública, y en su objetivo de garantizar la eficiencia de sus procesos en aras de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, específicamente en Colombia se diseñó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como herramienta para garantizar que las instituciones de orden público puedan facilitar la integración de los sistemas de gestión de la calidad, el desarrollo administrativo y control interno. (Consejo para la gestión y desempeño institucional, 2018)

Para ello se define como un marco de referencia y se compone de siete (7) dimensiones:

- Gestión estratégica del talento humano: Diagnosticar la política de gestión estratégica de talento humano, elaborar e implementar un plan de acción, evaluar la gestión, y establecer compromisos de integridad.
- Direccionamiento estratégico y planeación: Diagnostico institucional, formulación de plan estratégico y operativo, sistema de indicadores, administración del riesgo, plan anticorrupción, gestión presupuestal.

- Gestión con valores para resultados: Arreglos institucionales, procesos internos, ejecución presupuestal, defensa jurídica, mejora normativa, seguridad y gobierno digital, gestión de atención al ciudadano, calidad, participación ciudadana.
- Evaluación de los resultados: Gestión de indicadores, evaluación con base en indicadores, autodiagnóstico, documentación de resultados, metas de gobierno.
- Gestión de la información y la comunicación: Políticas de archivo, acceso a la información, transparencia.
- Gestión del conocimiento y la innovación: Generación y producción del conocimiento, herramientas para uso y apropiación, analítica institucional, cultura de compartir y difundir.
- Control interno: Ambiente de control, gestión del riesgo, actividades de control, control de la información y comunicación.

Por último, es importante mencionar que la innovación de un modelo de gestión ocurre cuando se cambia o reestructura un modelo de gestión existente (Fjeldstad & Snow, 2018). Esta tarea es de alta complejidad y a pesar de que el 94% de las organizaciones reportan que han realizado alguna clase de innovación de sus modelos de gestión, solo el 6% de ellos se muestra satisfecho con su desarrollo. Sin embargo, la innovación de modelos de gestión es más disruptiva y menos imitable que la innovación de productos y procesos (Broekhuizen, Bakker, & Postma, 2018)

Algunas consideraciones para tener en cuenta en procesos de innovación de modelos de negocio son: Entender como crea valor la empresa, tener un plan de cambio del actual modelo de negocio según las condiciones del entorno, conocer cómo encaja la colaboración con el modelo de negocio de la empresa, anticipar el futuro del modelo de negocio de la empresa (Fjeldstad & Snow, 2018).

### 2.3 Marco legal

Dada la naturaleza pública del programa Familias en Acción y que su funcionamiento obedece a una estructura normativa legalmente estipulada, a continuación, se detallan las referencias normativas más relevantes al respecto:

- Documento CONPES 3081 de 2000: Por medio del cual se aprueba el programa de subsidios condicionados, hoy Familias en Acción.
- Ley 1532 de 2012: Por medio del cual se adoptan unas medidas de política y se regula el funcionamiento del programa Familias en Acción.
- Resolución interna No. 00178 de 2017 del Departamento Administrativo de la Prosperidad Social: Por el cual se adopta el Manual Operativo del programa Mas Familias en Accion – Versión 4.
- Resolución interna No. 00401 de 2018 del Departamento Administrativo de la Prosperidad Social: Por el cual se establecen los grupos internos de trabajo del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social, su denominación y funciones y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1948 de 2019: Por medio de la cual se adoptan criterios de política pública para la promoción de la movilidad social y se regula el funcionamiento del programa Familias en Acción.

## **CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo, diseño y enfoque de investigación**

El tipo de investigación empleado en la presente investigación es descriptivo ya que se estudió la problemática, sus componentes y actores implicados, midiendo conceptos y definiendo las variables del mismo, de esta manera, se pretende identificar problemas específicos de cara a plantear posibles soluciones para mejorar el impacto del programa Familias en Acción en Barranquilla (Sierra Bravo, 2001).

El diseño de investigación se basó en el Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS) planteado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), en consecuencia a que se analizaron primeramente las variables cuantitativas y con base en dichos resultados se analizaron las variables cualitativas de manera secuencial, siendo este tipo de diseño propio del enfoque mixto de investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por otra parte, las variables analizadas son estudiadas directamente en el contexto social de los beneficiarios y de los funcionarios del programa en Barranquilla, sin ser sometidas a factores externos o modificaciones experimentales, es decir, de manera no experimental, realizando trabajo de campo y documental para obtener la información respectiva en un único momento en la vigencia 2019 entre los meses de septiembre y octubre, de manera transversal o seccional (Sierra Bravo, 2001). Así mismo, el enfoque de la presente investigación es mixto porque hizo uso de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, al obtener información de tipo cuantitativo en relación a las necesidades sociales, dimensiones del capital social y características del modelo de gestión, y conjuntamente se requirió obtener información cualitativa producto del análisis de la información cuantitativa obtenida preliminarmente, para documentar las propuestas de acciones de innovación social que hacen frente a las necesidades sociales del programa de Familias en Acción, además de las propuestas de mejora del modelo de gestión actual del programa.

### 3.2 Fuentes primarias y secundarias

La información sobre las necesidades sociales y dimensiones de capital social relevantes para intervención en el programa Familias en Acción en Barranquilla fueron obtenidas desde fuentes primarias extrayendo las opiniones y evaluaciones realizadas por los titulares de las familias inscritas en el programa en el territorio. Así mismo, las características del modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla y sus aspectos de mejora fueron identificados y evaluados a través de fuentes primarias mediante la evaluación directa de los funcionarios que se encontraban activos trabajando para el programa. La anterior información, tanto para el caso de las necesidades sociales, las dimensiones de capital social y las características del modelo de gestión, fueron complementadas con fuentes secundarias extrayendo información directa de los reportes del Sistema de Información de Familias en Acción. Posteriormente, se obtuvo información sobre las acciones de innovación social requeridas para satisfacer las necesidades sociales y dimensiones del capital social que requiere mejora, y las mejoras al modelo de gestión, con fuentes primarias producto de las propuestas de las personas representantes de los grupos de valor y de interés del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla.

La información para determinar cada uno de los indicadores propuestos se obtuvo de las fuentes descritas en la tabla 5.

Tabla 5. Fuentes primarias y secundarias de información

<b>VARIABLE ASOCIADA</b>	<b>TIPO DE FUENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUENTE</b>
Innovación Social	Primaria	Percepción de los Titulares de las familias beneficiarias de Familias en acción activas en la ciudad de Barranquilla recolectada a través de encuestas. Propuestas obtenidas de los grupos de valor y de interés del programa recolectada a través de grupos de enfoque
	Secundaria	Reportes estadísticos del Sistema de Información de Familias en Acción para Barranquilla.

VARIABLE ASOCIADA	TIPO DE FUENTE	DESCRIPCIÓN DE LA FUENTE
Modelo de gestión	Primaria	Percepción de los funcionarios administrativos y operativos del programa Familias en Acción en Barranquilla recolectada a través de encuestas. Propuestas obtenidas de los grupos de valor y de interés del programa recolectada a través de grupos de enfoque
	Secundaria	Indicadores de gestión de Familias en Acción para Barranquilla.

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.3 Población y muestra

La población sujeta de investigación según cada uno de los objetivos se describe en la tabla 6.

Tabla 6. Población objeto de investigación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	METODO DE MUESTREO Y SELECCIÓN
Identificar las necesidades sociales, dimensiones de capital social relevantes para los beneficiarios de Familias en Acción, y las características del modelo de gestión que precisan intervenciones de mejora en la ciudad de Barranquilla, con el fin de focalizar en los mismos el diseño de acciones contempladas en la investigación.	Titulares de Familias en Acción en Barranquilla	Muestreo aleatorio estratificado (Medios telefónicos) y sistematizado (En puntos de atención)
	Funcionarios de Familias en Acción en Barranquilla	Sin muestreo. Trabajo con la totalidad de la población
Proponer acciones de innovación social en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, para responder a las necesidades sociales y dimensiones de capital social priorizadas.	Grupos de Valor y de Interés de Familias en Acción en Barranquilla	No probabilístico de muestras diversas o máxima variación
Plantear mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, con el fin de consolidar su capacidad de respuesta frente a la innovación social.		

Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación, se detallan las características de cada una de las poblaciones anteriormente descritas, los métodos de cálculo de las muestras y de selección de la población sujeta de investigación según corresponde.

#### 3.3.1 Población y muestra de Titulares de Familias en Acción en Barranquilla

Con el fin de establecer los sujetos de investigación específicos para obtener la información sobre las necesidades sociales y dimensiones de capital social, a través del cuestionario de necesidades sociales y el de capital social, se realizó un análisis inicial de las características de la

población general de titulares de Familias en Acción en Barranquilla, disponible en los reportes suministrados por el programa desde su sistema de información.

En general, son 44,249 Familias incluidas en las bases de datos suministradas que cumplen con las siguientes características:

- Titulares de Familias en Acción inscritas y activas en el distrito de Barranquilla – Atlántico
- No retiradas del programa a la fecha del análisis.
- Que aún tienen niños, niñas y adolescentes en sus núcleos familiares potenciales de recibir los incentivos del programa
- Cuyo tiempo mínimo en el programa es de dos años y sus titulares tengan más de 20 años de edad, con el fin de garantizar que las encuestadas tengan a la fecha del análisis al menos dos años de experiencia con el programa directamente.

Esta población se encuentra constituida por 39,833 Familias lideradas por mujeres (90.02%) y 4,416 que son lideradas por hombres (9.98%), distribuida en toda la ciudad en las cinco diferentes localidades tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Distribución de las titulares de Familias en Acción por género y localidad

LOCALIDAD	GÉNERO			% DISTRIBUCIÓN
	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	
METROPOLITANA	9,543	1,043	<b>10,586</b>	<b>23.92%</b>
NORTE CENTRO HISTORICO	1,193	174	<b>1,367</b>	<b>3.09%</b>
RIOMAR	1,745	192	<b>1,937</b>	<b>4.38%</b>
SUR OCCIDENTE	18,533	2,037	<b>20,570</b>	<b>46.49%</b>
SUR ORIENTE	8,819	970	<b>9,789</b>	<b>22.12%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>39,833</b>	<b>4,416</b>	<b>44,249</b>	<b>100.00%</b>
<b>% DISTRIBUCIÓN</b>	<b>90.02%</b>	<b>9.98%</b>	<b>100.00%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Además de lo anterior, se indagó sobre los lugares concurridos por las titulares o de mayor probabilidad donde pueden ser contactadas, frente a lo que los funcionarios del equipo de Familias en Acción en Barranquilla concluyeron que el contacto telefónico es más difícil debido a los cambios continuos de número de celular que los beneficiarios tienen actualmente, así mismo el

contacto presencial en sus lugares de residencia es complicado a causa de los continuos cambios de dirección, el difícil acceso a algunas zonas de la ciudad y la probabilidad de no encontrarse en el lugar de residencia en el momento de una posible visita.

Sin embargo, la alcaldía de Barranquilla posee cuatro puntos de atención donde las titulares de las familias deben realizar trámites periódicos con el programa, los cuales atienden en promedio a 11,961 personas pertenecientes al programa por mes. Además, según registros administrativos del programa, el 93.27% de la población objeto de estudio en la investigación realiza periódicamente trámites en dichos puntos de atención, mientras que el 6.73% no lo hace.

Teniendo en cuenta lo anterior, y ante el gran tamaño de la población se procedió a realizar un muestreo estadísticamente representativo que permitió obtener la información requerida según los parámetros de la tabla 8.

Tabla 8. Parámetros de cálculo de la muestra – titulares de Familias en Acción en Barranquilla

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	95.5 % ( $2\sigma$ )
<b>Margen de Error (E)</b>	5%
<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN (N)</b>	44,249
<b>p</b>	50%
<b>q</b>	50%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Mediante la fórmula estadística para el cálculo del tamaño de la muestra (n) con población finita y nivel de confianza de  $2\sigma$  (Sierra Bravo, 2001) y los parámetros anteriores se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{4 * N * p * q}{E^2(N - 1) + 4 * P * Q} \quad (1).$$

$$n = 397 \text{ Familias a encuestar}$$

Así mismo, se hizo necesario estratificar la muestra con el fin de garantizar la representatividad de los datos obtenidos según frecuencia de actualización de datos en puntos de atención, género y localización geográfica por localidad descrito en la tabla 9.

Tabla 9. Estratificación y métodos de selección de muestras – titulares Familias en Acción Barraquilla

TAMAÑO TOTAL DE LA MUESTRA					397				
Estratificación de muestra - recolección en puntos de atención									
% Titulares que realizan periódicamente trámites en oficinas				93.27%		Tamaño de la muestra - recolección en oficinas			371
Método de selección de la muestra	Azar sistemático				Coeficiente de elevación		111		
Localidad / Población	Femenino	% F	Masculino	% M	Total	% Total	Muestra a recolectar oficinas totales	nF	nM
Metropolitana	8,983	90%	967	10%	9,950	24.11%	89	80	9
Norte centro histórico	1,079	88%	151	12%	1,230	2.98%	11	10	1
Riomar	1,610	90%	172	10%	1,782	4.32%	16	15	1
Sur Occidente	17,312	90%	1,866	10%	19,178	46.47%	172	155	17
Sur Oriente	8,231	90%	898	10%	9,129	22.12%	83	75	8
<b>Total</b>	<b>37215</b>	<b>90%</b>	<b>4054</b>	<b>10%</b>	<b>41269</b>	<b>100.00%</b>	<b>371</b>	<b>335</b>	<b>36</b>
Estratificación de muestra - recolección en medio telefónico									
% Titulares que no realizan periódicamente trámites en oficinas				6.73%		Tamaño de la muestra - recolección medios telefónicos			26
Método de selección de la muestra	Muestreo aleatorio estratificado								
Localidad / Población	Femenino	% F	Masculino	% M	Total	% Total	Muestra a recolectar medios telefónicos total	nF	nM
Metropolitana	560	88%	76	12%	636	21.34%	6	5	1
Norte centro histórico	114	83%	23	17%	137	4.60%	1	1	0
Riomar	135	87%	20	13%	155	5.20%	1	1	0
Sur Occidente	1,221	88%	171	12%	1,392	46.71%	12	11	1
Sur Oriente	588	89%	72	11%	660	22.15%	6	5	1
<b>Total</b>	<b>2618</b>	<b>88%</b>	<b>362</b>	<b>12%</b>	<b>2980</b>	<b>100.00%</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Según lo descrito en la tabla 9, se hizo necesario recolectar las muestras mediante dos métodos:

- **Azar Sistemático** (Sierra Bravo, 2001), para el caso de las titulares que realizan periódicamente trámites en las oficinas de Familias en Acción de Barranquilla, cuya muestra estratificada son 371 titulares en total, con una distribución por género y localidad según lo descrito en la Tabla 9, la selección de muestras se realizó de manera presencial en las cuatro oficinas de atención al público de Familias en Acción de Barranquilla, mediante la escogencia al azar de la primera muestra según las personas que se acercaron a cada oficina

en la primera hora del día, y seleccionando el resto de las muestras según el coeficiente de elevación obtenido según lo siguiente:

$$\text{Coeficiente de elevación} = \frac{N}{n} \quad (2)$$

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

Coeficiente de elevación = 111 personas

Es decir, cada 111 personas atendidas en las oficinas de Familias en Acción, se aplicó una encuesta presencial a titulares del programa, hasta completar las 371 encuestas requeridas, seleccionándolas según la distribución por género y localidad de la tabla 11.

- **Muestreo aleatorio Estratificado** (Sierra Bravo, 2001), para el caso de las titulares que no realizan periódicamente trámites en las oficinas de Familias en Acción de Barranquilla, cuya muestra estratificada son 26 titulares en total, con una distribución por género y localidad según lo descrito en la Tabla 9, las muestras se seleccionaron por números aleatorios asignados a la base de datos disponible de ésta población específica y la aplicación de las encuestas se realizó vía telefónica hasta completar el total de muestras requeridas.

### 3.3.2 Funcionarios de Familias en Acción en Barranquilla

Con el fin de recolectar la información sobre las características del modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla, se aplicó el cuestionario de modelo de gestión a los 27 funcionarios que en el momento de la investigación se encontraban vinculados, tanto de los niveles administrativos como operativos. El equipo se encuentra constituido por un Enlace Municipal y 26 apoyos distribuidos según la tabla 10.

Tabla 10. Población funcionarios de Familias en Acción en Barranquilla

Rol del funcionario	Tipo de vinculación laboral	Género		Total
		Femenino	Masculino	
Enlace Municipal	Libre nombramiento y remoción	1		1
Apoyo	Contrato de prestación de servicios	16	8	24
	Nombramiento provisional	2		2
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>8</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Dada la viabilidad y el acceso a todos los funcionarios, la encuesta se aplicó de manera presencial a todos. Al aplicar el cuestionario se logró obtener una visión específica, desde la percepción y experiencia del funcionario, sobre el funcionamiento actual del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, desde la mirada de todos los que hacen parte de este.

### 3.3.3 Grupos de valor y de interés de Familias en Acción en Barranquilla

Por último, con el fin de obtener la información sobre las acciones de innovación social y las mejoras en los elementos del modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla de que tratan los objetivos específicos dos y tres de la investigación, y teniendo en cuenta que la innovación social en sí misma requiere de la participación de la población cuyas necesidades desean ser suplidas, junto con los actores que intervienen directa e indirectamente en las soluciones a dichas necesidades, se realizó un muestreo no probabilístico de Muestras Diversas o Máxima Variación, recomendado para obtener múltiples puntos de vista sobre las variables analizadas y construir de manera conjunta conclusiones desde las convergencias de opiniones (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En consecuencia, a lo anterior, se organizó un grupo de enfoque conformado por dos tipos de participantes:

- **Grupos de valor:** Conformado por los titulares a cargo de las Familias en Acción activas en Barranquilla. Se distribuyó en cinco grupos (Uno por localidad comprendido por dos

madres líderes y tres titulares, Cuatro mujeres y un hombre, a quienes se les haya aplicado la encuesta de la fase 1, y tengan tanto niños y niñas menores de seis años, como niños, niñas y adolescentes estudiando entre grados transición y undécimo grado).

- **Grupos de interés:** Conformado por los siguientes actores: siete miembros de la Secretaría de Gestión Social de Barranquilla del equipo de Familias en Acción (Enlace Municipal, Coordinador de Procesos Operativos, Líder de Bienestar Comunitario, cuatro Coordinadores de punto de atención), un miembro de la Secretaría de Salud Distrital de Barranquilla, un miembro de la Secretaría de Educación Distrital de Barranquilla, un miembro de la Secretaría de Desarrollo Económico de Barranquilla, un miembro de la Gerencia de Desarrollo de Ciudad de Barranquilla, un representante del SENA Regional Atlántico, dos miembros del equipo regional de Familias en Acción del DPS, un representante del sector privado que haya tenido interacción previa con el programa, dos representantes del sector académico universitario del área de ciencias sociales y administrativas.

### 3.4 Variables de Investigación.

Para obtener los análisis requeridos en la investigación, y con base al marco referencial construido, se establecieron dos variables principales en la investigación: Innovación Social y Modelo de Gestión. Éstas fueron operacionalizadas para establecer los indicadores concretos que se analizaron en cumplimiento del desarrollo de la investigación, según lo detallado en la tabla 11.

Tabla 11. *Operacionalización de las variables de la investigación*

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS
1. Innovación social	1.1 Capital Social.	Comunicación	Nivel de claridad de la información brindada por el programa Familias en Acción a sus beneficiarios
			Nivel de oportunidad de la información brindada por el programa Familias en Acción a sus beneficiarios
			Nivel de participación de los beneficiarios de Familias en Acción en procesos electorales locales y nacionales (votaciones)

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS
			Satisfacción de los beneficiarios de Familias en Acción de Barranquilla con el trabajo que realizan en las oficinas del programa
		Cooperación y toma de decisiones	Grado de disposición de Beneficiarios de Familias en Acción para trabajar en equipo
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el apoyo disponible en otras personas de su barrio o sector
			Percepción sobre la capacidad de aporte de propuestas de los beneficiarios de Familias en Acción a la comunidad
			Nivel de facilitación brindada por Familias en acción a los beneficiarios para la comunicación entre ellos
			Nivel de facilitación de la comunicación de los beneficiarios de Familias en Acción hacia el programa
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la consideración de sus ideas y opiniones en la toma de decisiones en su comunidad
		Participación	Frecuencia de participación de los beneficiarios de Familias en Acción en reuniones que el programa y/o la alcaldía de Barranquilla organiza
			Frecuencia de comunicación de los beneficiarios de Familias en Acción con la madre líder de su sector
			Frecuencia de colaboración de los beneficiarios de Familias en Acción con la madre líder de su sector
	1.2 Necesidades sociales	Acceso a la Salud	% familias que cumplen con los controles integrales de sus niños menores de 6 años
			% de niños menores de 6 años que asisten a los controles integrales
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a la oferta de servicios en salud para controles integrales de sus hijos menores de 6 años
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a las IPS donde son programados los controles integrales de sus hijos menores de 6 años
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la oportunidad de la oferta de servicios en salud para controles integrales de sus hijos menores de 6 años
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la suficiencia de recursos en el hogar para llevar a sus hijos menores de 6 años a los controles integrales programados

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS
		Acceso a la Educación	% de niños, niñas y adolescentes matriculados en instituciones educativas en la vigencia
			% de niños, niñas y adolescentes que asisten a más del 80% de sus clases programadas
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a la oferta de servicios en educación básica y media de sus hijos
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a las Instituciones Educativas donde se encuentran matriculados sus hijos
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la suficiencia de recursos en el hogar para llevar a sus hijos al colegio
			% de niños, niñas y adolescentes que reportan graduación con el programa
			% de niños, niñas y adolescentes que actualmente se encuentran cursando carreras técnicas, tecnológicas o universitarias
		Calidad de la oferta de servicios de educación y salud	Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la calidad de la oferta de servicios en educación para sus hijos
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la calidad de la oferta de servicios en salud para controles integrales de sus hijos menores de 6 años
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la oportunidad de la oferta de servicios de vacunación para sus hijos
			% de niños, niñas y adolescentes de Familias en Acción que no reportan repitencia en su información escolar
		Generación de ingresos	% de titulares que reportan tener fuente de ingreso producto de su trabajo (empleo, independiente, labor ocasional).
			% de familias que poseen unidad productiva propia activa
			% de familias que han recibido capacitación útil para trabajar o emplearse
		Prevención de embarazo adolescente	% de familias que reportan casos de embarazo adolescente
		2. Modelo de gestión	2.1 Administración de objetivos
Percepción de los funcionarios sobre su satisfacción frente al ambiente de trabajo en la entidad			
Percepción de los funcionarios sobre el grado de claridad de la definición de responsables de los procesos de Familias en Acción			

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS
	2.2 Motivación del personal	NO APLICA	Nivel de percepción sobre la suficiencia de la asignación de recursos para cumplir con los objetivos y funciones particulares de los funcionarios
			Percepción de los funcionarios frente a los sistemas de recompensa por su trabajo en la entidad
			Percepción de los funcionarios sobre el valor dado a su trabajo por parte de la entidad
			Percepción de los funcionarios frente a las oportunidades de crecimiento personal y profesional brindadas por su trabajo en la entidad
	2.3 Coordinación de actividades	NO APLICA	% de documentación del sistema de gestión y procesos del programa Familias en Acción
			Percepción de los funcionarios sobre el grado en que los procesos de Familias en Acción cumplen con sus objetivos planeados
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de planeación de las actividades desarrolladas en los procesos de Familias en Acción
			Percepción de los funcionarios sobre el nivel de relacionamiento del programa Familias en Acción con otras entidades que interactúan con el programa
			Percepción de los funcionarios sobre la eficacia de la comunicación entre los procesos del programa de Familias en Acción en la entidad
			% de procesos de Familias en Acción que cuentan con sistemas de indicadores de gestión.
			Numero de herramientas implementadas para la evaluación de la satisfacción de los beneficiarios de Familias en Acción
	2.4 Apertura al cambio	NO APLICA	Percepción de los funcionarios sobre la trascendencia de establecer cambios en el programa Familias en Acción en Barranquilla para su sostenibilidad en el tiempo
	2.5 Toma de decisiones	NO APLICA	Percepción de los funcionarios sobre el grado de participación que se les da en la toma de decisiones del programa Familias en Acción
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de ambición de los propósitos del programa Familias en Acción en Barranquilla
			Percepción de los funcionarios sobre su nivel de participación en la definición o rediseño de objetivos y metas para el programa Familias en Acción en Barranquilla
			Percepción de los funcionarios frente al grado de autonomía que tienen en el desempeño de su trabajo
			Grado de conocimiento de los funcionarios sobre los resultados de los indicadores de gestión en el programa Familias en Acción

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS
			Percepción de los funcionarios sobre la proporción de tiempo destinada para idear propuestas innovadoras del programa Familias en Acción
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de aceptación de la crítica como herramienta de mejoramiento en el programa Familias en Acción

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.5 Herramientas y Estrategias Metodológicas

#### 3.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo del primer objetivo específico de la investigación se obtuvo la información a través de aplicación de encuestas utilizando como instrumento específico tres cuestionarios para recolectar los datos sobre las necesidades sociales, las dimensiones del capital social y las características del modelo de gestión respectivamente. Así mismo, la obtención de la información requerida para el cumplimiento del segundo y tercer objetivo se realizó a través de grupos de enfoque utilizando como instrumento la guía de temas (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014). En la tabla 12 se detallan los instrumentos usados para la recolección de información de la investigación.

Tabla 12. Técnicas e instrumentos de recolección de información

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	INFORMACIÓN A RECOLECTADA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Identificar las necesidades sociales, dimensiones de capital social relevantes para los beneficiarios de Familias en Acción, y las características del modelo de gestión que precisan intervenciones de mejora en la ciudad de Barranquilla, con el fin de focalizar en los mismos el diseño de acciones contempladas en la investigación.	Necesidades sociales de beneficiarios de Familias en Acción en Barranquilla en las dimensiones de acceso y calidad de la educación y salud, así como en la generación de ingresos, y prevención del embarazo adolescente.	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de necesidades sociales con ítems de escala tipo Likert (Anexo 1) Población: Titulares de las familias beneficiarias de Familias en acción activas en la ciudad de Barranquilla.
		Técnica: Observación documental Instrumentos: Reportes estadísticos del Sistema de Información de Familias en Acción Población: No aplica

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>INFORMACIÓN A RECOLECTADA</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS</b>
	Capital social de los beneficiarios de Familias en acción en Barranquilla en las dimensiones de Comunicación, participación, cooperación y toma de decisiones	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de capital social con ítems de escala tipo Likert (Anexo 1) Población: Titulares de las familias beneficiarias de Familias en acción activas en la ciudad de Barranquilla.
	Características del modelo de gestión de Familias en acción en Barranquilla	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de modelo de gestión con ítems de escala tipo Likert (Anexo 2) Población: funcionarios administrativos y operativos del programa Familias en Acción en Barranquilla
		Técnica: Observación documental Instrumentos: Reportes de indicadores de gestión de Familias en Acción Población: No aplica
Proponer acciones de innovación social en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, para responder a las necesidades sociales y dimensiones de capital social priorizadas.	Acciones de innovación social requeridas para dar posibles soluciones a las necesidades sociales priorizadas de los beneficiarios, fortalecimiento del capital social y	Técnica: Grupo de enfoque Instrumentos: Guía de temas (Anexo 3) Población: Grupos de interés y de valor que interactúan con el programa Familias en Acción
Plantear mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, con el fin de consolidar su capacidad de respuesta frente a la innovación social.	Propuestas de mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa.	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Los ítems de los cuestionarios de la tabla 12 fueron diseñados de manera que respondieron a los indicadores planteados en la operacionalización de las variables, mediante la construcción de una matriz de congruencia donde se explicita la relación entre dichos ítems, los indicadores de las subvariables y dimensiones relacionadas con las variables principales y los objetivos de la investigación (Ver Anexo 4).

### **3.5.2 Estrategias de Procesamiento de la información**

Los pasos llevados a cabo para el procesamiento de los datos recolectados en las encuestas de necesidades sociales, capital social y modelo de gestión fueron:

- i. Organización de la información.
- ii. Clasificación de la información recolectada

- iii. Codificación de los datos recolectados.
- iv. Tabulación de los datos.
- v. Creación base de datos en MS Excel.
- vi. Extracción por parte del programa IBM SPSS Statistics 24 de la base de datos (datos resultantes de las encuestas) en MS Excel.
- vii. Someter a prueba de validez una vez cargados los datos de manera correcta
- viii. Procesamiento en el software IBM SPSS Statistics 24 a través del comando frecuencia.
- ix. Generación de resultados
- x. Evaluación de los resultados obtenidos.

La generación de resultados específicamente se desarrolló a través de un análisis descriptivo básico univariante (Sierra Bravo, 2001) recurriendo a los programas estadísticos IBM SPSS Statistics 24 y MS Excel, donde se describen las características de una variable por vez, y se resumen en las respectivas tablas de frecuencia y gráficos de red, para facilitar la evaluación de los resultados obtenidos. En los casos específicos de las dimensiones de necesidades sociales relacionadas con la generación de ingresos se realizó un análisis bivariado para establecer la correlación entre los aspectos evaluados por los indicadores de generación de ingresos por trabajo, empleo o emprendimiento con el indicador de formación profesional y capacitación.

La evaluación de los resultados obtenidos se realizó mediante la comparación entre subvariables y dimensiones, identificando aquellos componentes específicos que presentaron mayores debilidades frente a la información registrada por los sujetos de la investigación en cada cuestionario.

Así mismo, continuando con el diseño de la investigación planteado, en la fase 2 se tomó como insumo principal los resultados de la evaluación de las variables de innovación social y modelo de

gestión, y mediante la realización de los grupos de enfoque descritos anteriormente, se obtuvieron las distintas propuestas de acciones de innovación social requeridas para satisfacer las necesidades sociales identificadas, así como las mejoras al modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla, lo cual fue codificado mediante el análisis de patrones o coincidencias entre las ideas expuestas por los diferentes grupos de valor y de interés participantes en los grupos de enfoque y sintetizado en un reporte cualitativo de las sesiones desarrolladas (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) y la elaboración de un mapa estratégico con el resultado final de la investigación.

### **3.6 Procedimiento metodológico**

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, el proceso se realizó mediante tres fases que permitieron cumplir con los propósitos planteados, como se puede apreciar a continuación.

#### **3.6.1 Fase 1. Identificación de necesidades sociales, dimensiones de capital social, y características del modelo de gestión.**

En esta fase se procuró identificar cuáles son las necesidades sociales, dimensiones de capital social y características del modelo de gestión del Programa Familias en Acción que requieren intervenciones de mejora en la ciudad de Barranquilla, lo cual derivó en las siguientes actividades.

##### **Actividades:**

- i. Levantamiento de la información preliminar y de los actores involucrados en el objeto de estudio.
- ii. Diseño de los instrumentos, aplicación de prueba piloto y validación.
- iii. Aplicación de los instrumentos de necesidades sociales y de capital social a los Titulares del programa Familias en Acción y de modelo de gestión a los funcionarios del programa en el distrito de Barranquilla.

- iv. Recolección de la información obtenida de la observación documental de los reportes del programa y estudio de la información estadística dispuesta en los sistemas de información oficiales.
- v. Tabulación y análisis descriptivo de los datos agrupados por variables, subvariables y dimensiones.

### **3.6.2 Fase 2. Proposición de acciones de innovación social en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla.**

Para poder establecer cuáles son las posibles acciones de innovación social, se empleó la técnica de grupo de enfoque, buscando con esta la generación de ideas por parte de los actores y beneficiarios del programa, con el propósito de dar respuesta a las necesidades identificadas y dimensiones de capital social priorizadas.

#### **Actividades:**

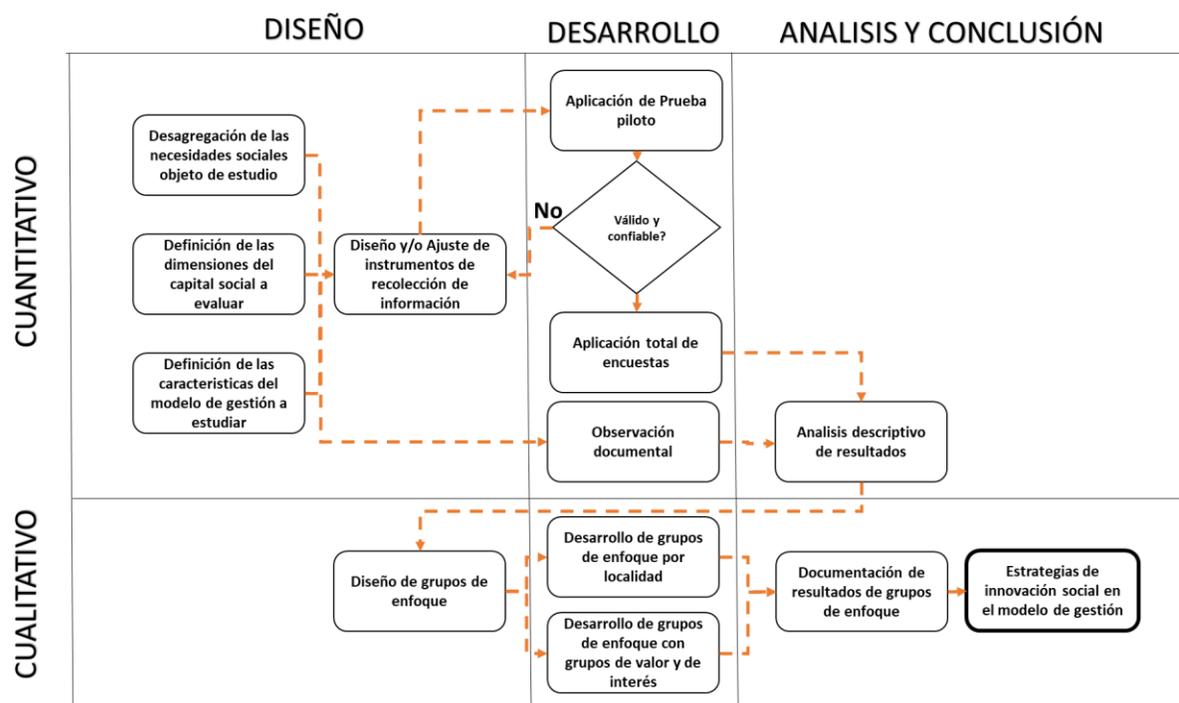
- i. Organización de 7 sesiones de grupos de enfoque con grupos de valor y de interés de Familias en Acción.
- ii. Desarrollo de grupos de enfoque por localidad, donde se trabajó según lo siguiente:
  - Exposición de las necesidades sociales y dimensiones del capital social encontradas.
  - Análisis de las causas de las problemáticas priorizadas.
  - Ideación de propuestas de acciones de innovación social frente a los temas analizados.
- iii. Documentación de resultados de los grupos de enfoque.

### **3.6.3 Fase 3. Planteamiento de mejoras en los elementos del modelo de gestión del programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla**

- i. Organización de una sesión de grupo de enfoque con grupos de interés principales.
- ii. Análisis de los resultados arrojados por los grupos de enfoque previos.

- iii. Construcción de un mapa estratégico con las estrategias de innovación social y una propuesta de modelo de gestión ajustado según las mejoras propuestas.

En la figura 6 se consolida todo el procedimiento metodológico descrito anteriormente, resaltando los enfoques de investigación en cada una de las fases.



**Figura 6** Procedimiento metodológico de la investigación

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

### 3.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos para la recolección de la información, fueron sometidos inicialmente a juicio de expertos de la Universidad Simón Bolívar, quienes revisaron inicialmente la adecuación de los ítems incorporados frente al objetivo de la investigación, la estructura y disposición equilibrada y armónica, la suficiencia de ítems para evaluar lo planificado, la ausencia de redundancia en varios ítems del mismo cuestionario (Sierra Bravo, 2001). En el proceso anterior se inició con la validación por juicio de expertos del cuestionario de capital social, cuyo contenido inicial era de 22 ítems y luego de la validación se estableció en 13 ítems en total.

Por otro lado, en la validación por juicio de expertos del cuestionario de necesidades sociales, se inició con un total de 14 ítems que posterior a la validación se estableció en 10 ítems. Así mismo, en la misma validación del cuestionario de modelo de gestión se tenían un total de 40 ítems que luego del juicio de expertos se estableció en 19 ítems.

### 3.7.1 Confiabilidad estadística de los instrumentos

Posterior a la validación por juicio de expertos y ajustados los cuestionarios según este proceso, se realizó prueba estadística de confiabilidad a un piloto de 154 encuestas para el caso del cuestionario de capital social y necesidades sociales. Para el caso de la encuesta de modelo de gestión se realizó la prueba estadística de confiabilidad a la totalidad de las encuestas aplicadas, es decir a las 27 realizadas. Dichas pruebas fueron realizadas con ayuda del software IBM SPSS Statistics 24.

Los resultados de confiabilidad se detallan en la tabla 13, que para el caso del cuestionario de capital social el Alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0.821, ubicándose dentro del valor mínimo aceptable de 0.7 (Celina Oviedo & Campo Arias, 2005). Para el caso del cuestionario de necesidades sociales, el alfa de Cronbach arrojó un valor de 0.845, ubicándose dentro de los parámetros aceptables para la prueba de confiabilidad. Por último, el alfa de Cronbach para los ítems del cuestionario de modelo de gestión arrojó un resultado de 0.928, superior al mínimo de 0.7.

Tabla 13. Validez estadística de cuestionarios – Alfa de Cronbach

<b>Estadísticas de confiabilidad</b>		
<b>Cuestionario</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N de Ítems</b>
Capital Social	0.821	13
Necesidades Sociales	0.845	10
Modelo de gestión	0.928	19

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3.7.2 Validación estadística del constructo

Una vez se realizó la prueba estadística de confiabilidad, se procedió a validar estadísticamente los constructos de manera que se demostrara la consistencia de las mediciones de los ítems de los cuestionarios en relación a las variables, subvariables y dimensiones determinadas en la tabla 11. Lo anterior se realizó a través del test de esfericidad de Barlett, el cual presenta como válidos aquellos resultados que presenten un valor elevado del test y que además la significancia sea menor al 0.05. Además, se estableció el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para medir la adecuación de la muestra respecto al análisis factorial, cuyos valores deben arrojar entre 0.5 y 1 (Montoya Suarez, 2007). Así mismo, se obtuvo la matriz de componentes rotados con ayuda del software IBM SPSS Statistics 24, para verificar que los ítems de cada componente de la matriz concordara con los construidos en la operacionalización de las variables y la matriz de congruencia.

De lo anterior se obtuvo que para el cuestionario de Capital Social el KMO es de 0.789 y el test de esfericidad de Barlett arrojó una significancia de 0.000, además en la tabla 14 se detalla la respectiva matriz de componentes rotados.

Tabla 14. Matriz de componentes rotados – Cuestionario Capital Social

ITEMS	COMPONENTES		
	Cooperación y toma de decisiones	Comunicación	Participación
Actualmente en el barrio donde vivo puedo proponer ideas para solucionar problemas que nos afectan a toda la comunidad	0.866	0.073	0.091
Mis opiniones son tenidas en cuenta en los momentos en que en mi comunidad se toman decisiones que nos afectan a todos	0.813	0.157	0.087
Para la solución de un problema en mi comunidad, me pongo de acuerdo con otros miembros de mi sector o barrio	0.775	-0.038	0.216
Los vecinos de mi sector son personas con las que puedo contar en caso de tener un problema.	0.689	-0.004	0.036
Familias en Acción me brinda los medios para exponerle mis inquietudes e ideas relacionadas con el programa	0.614	0.402	0.064
Familias en Acción me facilita la comunicación con otros beneficiarios del programa en mi comunidad	0.569	0.355	0.069

ITEMS	COMPONENTES		
	Cooperación y toma de decisiones	Comunicación	Participación
El trabajo que realizan en las oficinas del programa Familias en Acción satisface mis necesidades como beneficiario	0.057	0.843	0.046
La información que me brinda el programa Familias en Acción es clara y entendible	0.183	0.788	0.023
Me entero de la información que emite el programa Familias en Acción en el momento que lo necesito	0.292	0.767	0.013
Participo de las jornadas electorales locales, regionales y nacionales votando en las elecciones	-0.067	0.485	0.203
Me comunico con la madre líder de Familias en Acción de mi sector	0.077	0.038	0.923
Colaboro con el trabajo realizado por la madre líder de Familias en Acción en mi comunidad.	0.089	0.045	0.916
Participo en las reuniones y actividades organizadas por la alcaldía y/o por el programa de Familias en Acción	0.216	0.197	0.678
Método de extracción: Principal Component Analysis.			
Método de rotación: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. La rotación converge en 5 iteraciones.			

Fuente: Elaboración propia (2019)

Comparando la matriz de componentes rotados y la tabla de operacionalización de variables y la matriz de congruencia se estableció que los ítems del cuestionario de cada subvariable y dimensión relacionada con el capital social son congruentes con las mediciones esperadas y son adecuados para medir el constructo en sus tres dimensiones: Cooperación y toma de decisiones, comunicación y participación.

Por otro lado, la prueba para el cuestionario de necesidades sociales arrojó un KMO de 0.735 y una significancia en la prueba de esfericidad de Barlett de 0.000. La respectiva matriz de componentes rotados se detalla en la tabla 15.

Tabla 15. Matriz de componentes rotados – Cuestionario Necesidades Sociales

ITEMS	COMPONENTES		
	Acceso a salud	Calidad de la oferta de servicios de salud y educación	Acceso a la educación
Es fácil llegar a los centros de salud (IPS) donde son programados los controles de crecimiento y desarrollo para mis hijos menores de 6 años.	0.884	0.075	0.058
Las citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años son programadas por los centros de salud (IPS) en las fechas en que son requeridas	0.757	0.523	-0.029

ITEMS	COMPONENTES		
	Acceso a salud	Calidad de la oferta de servicios de salud y educación	Acceso a la educación
Es fácil acceder a la programación de citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años.	0.696	0.175	0.277
Cuento con los recursos necesarios (dinero, transporte, copago, entre otros) para llevar a mis hijos menores de 6 años a sus controles de crecimiento y desarrollo programados	0.681	-0.108	0.473
La educación que reciben mis hijos en el colegio les ayuda a tener un buen rendimiento académico	-0.055	0.800	-0.006
En los controles de crecimiento y desarrollo que reciben mis hijos menores de 6 años me brindan información y asesoría útil para mantener la buena salud de mis hijos	0.266	0.683	0.322
Puedo acceder a las vacunas que necesitan mis hijos en los tiempos que lo necesitan.	0.461	0.681	0.319
Es fácil acceder a los cupos para matricular a mis hijos en la educación básica, primaria y secundaria	0.129	-0.047	0.869
Es fácil para mis hijos acudir a las clases en los colegios donde se encuentran matriculados	0.071	0.402	0.672
Tengo con los recursos necesarios (dinero, transporte, entre otros) para que mis hijos asistan a sus clases programadas en el colegio	0.280	0.336	0.595
Método de extracción: Principal Component Analysis. Método de rotación: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. La rotación converge en 5 iteraciones.			

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tal como se evidencia en la matriz de componentes rotados, los ítems del cuestionario de necesidades sociales son agrupados acorde a lo construido en la tabla de operacionalización de variables y la matriz de congruencia, por lo que se concluye que se adecuan a la medición del constructo de necesidades sociales en sus tres dimensiones: Acceso a la salud, Acceso a la educación y calidad de la oferta de servicios en salud y educación.

Por último, se realizó el test al cuestionario de modelo de gestión arrojando un KMO de 0.717 y una significancia del test de esfericidad de Barlett de 0.000. La matriz de componentes rotados se detalla en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz de componentes rotados – Cuestionario Modelo de Gestión

ITEMS	COMPONENTES				
	Toma de decisiones	Coordinación de actividades	Motivación del personal	Administración de objetivos	Apertura al cambio
El programa me da a conocer los resultados de los indicadores de gestión de manera periódica	0.848	0.130	0.065	-0.060	0.046

ITEMS	COMPONENTES				
	Toma de decisiones	Coordinación de actividades	Motivación del personal	Administración de objetivos	Apertura al cambio
Los objetivos y metas del programa contribuyen al logro de grandes propósitos para la sociedad	0.806	0.098	-0.164	0.118	0.035
El programa genera espacios para opinar y participar activamente en los momentos en que se toman decisiones relacionadas con mi proceso	0.775	0.163	0.397	0.203	-0.204
En mi trabajo me han permitido participar en espacios donde puedo aportar a la definición o rediseño de los objetivos y metas del programa	0.765	0.111	0.211	0.159	0.134
En mi trabajo me brindan horas de trabajo específicas para idear propuestas innovadoras para el programa	0.748	0.346	0.389	0.150	0.025
En mi trabajo me permiten realizar críticas al funcionamiento específico del programa y comunicarlas a los jefes con tranquilidad y confianza	0.664	0.027	0.319	0.512	-0.077
En mi trabajo me permiten tomar decisiones y proponer mejoras frente a las funciones que realizo, de manera ágil y fácil	0.613	0.014	0.485	0.458	-0.125
La comunicación entre los procesos del programa permite la coordinación y cumplimiento de los objetivos propuestos	0.240	0.883	0.077	0.045	-0.138
Las actividades que se desarrollan en el programa se planifican antes de su ejecución	0.083	0.803	0.225	0.361	0.047
Es fácil articularse con otras entidades, organizaciones e instancias para la solución de requerimientos relacionados con los beneficiarios.	-0.050	0.738	0.601	-0.143	-0.054
Los procesos del programa se encuentran bien diseñados para responder a las necesidades de los beneficiarios	0.507	0.655	0.285	0.144	-0.058
Los recursos (infraestructura, equipos, tecnología, insumos) que me brinda el programa para llevar a cabo mi trabajo son suficientes para desarrollarlos con calidad, eficacia y eficiencia.	0.093	0.195	0.724	0.388	0.114

ITEMS	COMPONENTES				
	Toma de decisiones	Coordinación de actividades	Motivación del personal	Administración de objetivos	Apertura al cambio
La retribución que se me da por la realización de mi trabajo en el programa es justo y cumple con mis expectativas	0.425	0.347	0.711	-0.060	0.141
El trabajo que realizo para el Programa me brinda oportunidades para mi crecimiento personal y profesional	0.609	0.032	0.667	0.317	0.065
En mi trabajo le dan la importancia que se merece a las actividades que realizo	0.172	0.442	0.643	0.307	-0.189
El ambiente de trabajo, donde realizo mis funciones relacionadas con el programa, es agradable	0.158	0.150	0.178	0.876	0.227
Los objetivos del programa son fácilmente comprensibles para los funcionarios	0.145	0.016	0.202	0.844	-0.110
Tengo asignadas funciones específicas y claras para desarrollar mi trabajo dentro del programa	0.135	0.519	-0.065	0.657	-0.094
Es necesario que se introduzcan cambios en los objetivos, metas, procesos, procedimientos, sistemas, talento humano u otros factores para que el programa logre impactar mejor a la comunidad	0.051	-0.131	0.046	0.014	0.959
Método de extracción: Principal Component Analysis.					
Método de rotación: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. La rotación converge en 9 iteraciones.					

Fuente: Elaboración propia (2019)

Al igual que los test anteriormente descritos, se valida a través de la matriz de componentes rotados que los ítems del cuestionario de modelo de gestión se adecuan a la medición del constructo en sus cinco subvariables: Toma de decisiones, Coordinación de actividades, Motivación del personal, Administración de objetivos y Apertura al cambio.

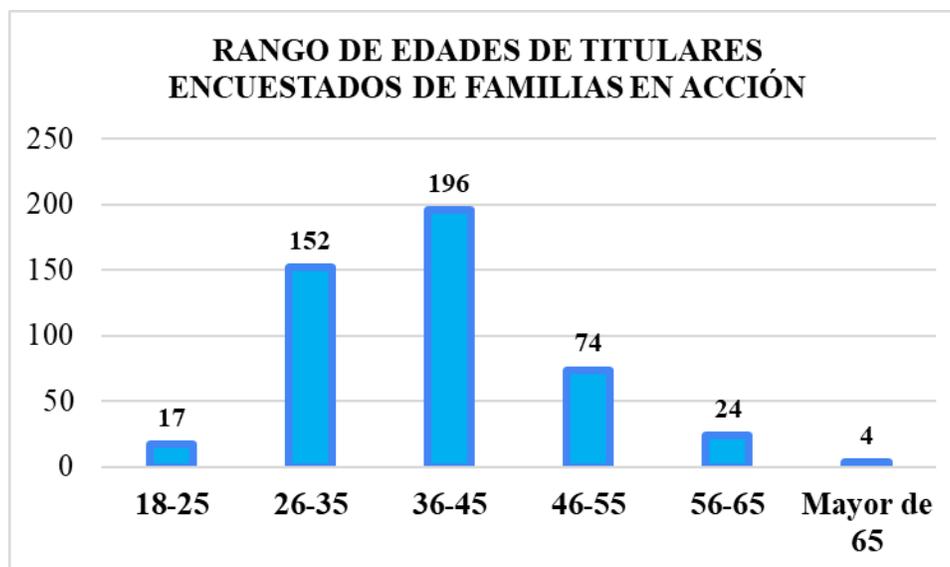
## **CAPITULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**



<b>Metropolitana</b>	80	88	110%	9	9	100%	89	97	109%
<b>Norte centro histórico</b>	10	10	100%	1	1	100%	11	11	100%
<b>Riomar</b>	15	15	100%	1	1	100%	16	16	100%
<b>Sur Occidente</b>	155	163	105%	17	17	100%	172	180	105%
<b>Sur Oriente</b>	75	125	167%	8	10	125%	83	135	163%
<b>Total</b>	<b>335</b>	<b>401</b>	<b>120%</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>106%</b>	<b>371</b>	<b>439</b>	<b>118%</b>
<b>ENCUESTAS REALIZADAS EN MEDIOS TELEFÓNICOS</b>									
<b>Localidad / Población</b>	<b>Tamaño de muestra Mujeres</b>	<b>Encuestas realizadas Mujeres</b>	<b>Porcentaje de ejecución del plan de muestreo Mujeres</b>	<b>Tamaño de muestra Hombres</b>	<b>Encuestas realizadas Hombres</b>	<b>Porcentaje de ejecución del plan de muestreo Hombres</b>	<b>Tamaño total de muestra</b>	<b>Encuestas realizadas Totales</b>	<b>Porcentaje de ejecución del plan de muestreo Total</b>
<b>Metropolitana</b>	5	5	100%	1	1	100%	6	6	100%
<b>Norte centro histórico</b>	1	1	100%	0	0	0%	1	1	100%
<b>Riomar</b>	1	1	100%	0	0	0%	1	1	100%
<b>Sur Occidente</b>	11	12	109%	1	1	100%	12	13	108%
<b>Sur Oriente</b>	5	6	120%	1	1	100%	6	7	117%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>109%</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>108%</b>
<b>TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS</b>									
<b>Localidad / Población</b>	<b>Tamaño de muestra Mujeres</b>	<b>Encuestas realizadas Mujeres</b>	<b>Porcentaje de ejecución del plan de muestreo Mujeres</b>	<b>Tamaño de muestra Hombres</b>	<b>Encuestas realizadas Hombres</b>	<b>Porcentaje de ejecución del plan de muestreo Hombres</b>	<b>Tamaño total de muestra</b>	<b>Encuestas realizadas Totales</b>	<b>Porcentaje de ejecución del plan de muestreo Total</b>
<b>Metropolitana</b>	85	93	109%	10	10	100%	95	103	108%
<b>Norte centro histórico</b>	11	11	100%	1	1	100%	12	12	100%
<b>Riomar</b>	16	16	100%	1	1	100%	17	17	100%
<b>Sur Occidente</b>	166	175	105%	18	18	100%	184	193	105%
<b>Sur Oriente</b>	80	131	164%	9	11	122%	89	142	160%
<b>Total</b>	<b>358</b>	<b>426</b>	<b>119%</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>105%</b>	<b>397</b>	<b>467</b>	<b>118%</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Así mismo, en la figura 7 se detalla la distribución de los rangos etarios de la población encuestada.

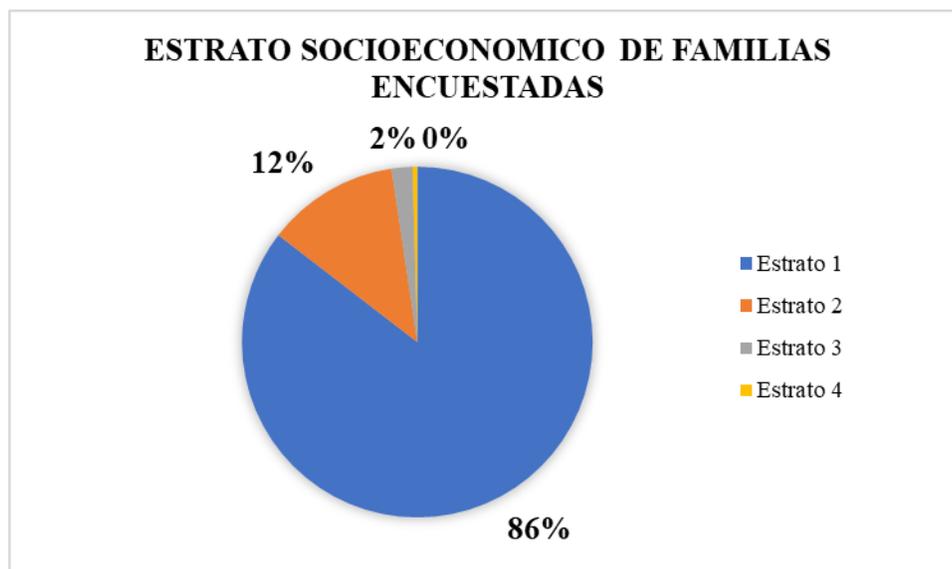


**Figura 7** Rango etario de titulares de Familias en Acción encuestados

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

El 74.5% de los encuestados se encuentran entre 26 y 45 años de edad, otro 15.8% registran edades entre 46 y 55 años. Es importante resaltar además que la población más joven, entre 18 y 25 años, representan el 3.64% de los encuestados, y la población mayor de 55 años el otro 5.99%.

En la figura 8 se describen adicionalmente las distribuciones de los estratos socioeconómicos de los encuestados.

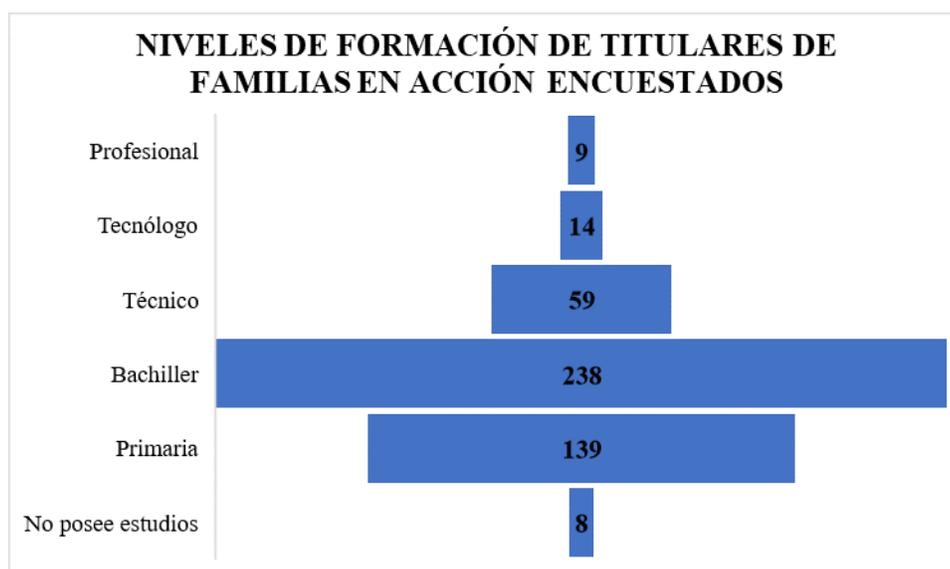


**Figura 8 Estratos socioeconómicos de titulares de Familias en Acción encuestados**

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

Según los datos recolectados, el 98% de los encuestados pertenecen a estratos socioeconómicos 1 y 2, mientras que solo el 2% restante registran estratos superiores.

Otra información recolectada sobre la población fue el nivel educativo que registran los titulares de las Familias en Acción encuestados, cuya distribución es presentada en la figura 9.



**Figura 9 Niveles educativos de titulares de Familias en Acción encuestados**

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

El 51% de los encuestados registra como último nivel académico el bachillerato, mientras que el 30% hasta la primaria, además que el 2% no registra algún tipo de estudios. Por otro lado, el 16% de los titulares encuestados registra haber cursado carreras técnicas y tecnológicas, mientras que el 2% restante registra haber cursado carreras profesionales. Lo anterior denota el bajo acceso a educación superior de los titulares de Familias en Acción.

Frente a las necesidades sociales, se evaluaron en torno a cinco dimensiones: Acceso a la salud, Acceso a la educación, Calidad de la oferta de servicios en educación y salud, Generación de ingresos y Prevención del embarazo adolescente. En la tabla 18 se detallan las distribuciones de las

evaluaciones realizadas por los titulares encuestados sobre los cuatro indicadores planteados en torno a la dimensión de Acceso a la salud.

Tabla 18. Distribución de frecuencias – Indicadores de acceso a la salud

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Es fácil acceder a la programación de citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años.	2	9	9	26	105	4.48
Es fácil llegar a los centros de salud (IPS) donde son programados los controles de crecimiento y desarrollo para mis hijos menores de 6 años.	2	8	11	32	98	4.43
Las citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años son programadas por los centros de salud (IPS) en las fechas en que son requeridas	4	5	16	26	100	4.41
Cuento con los recursos necesarios (dinero, transporte, copago, entre otros) para llevar a mis hijos menores de 6 años a sus controles de crecimiento y desarrollo programados	1	12	36	22	80	4.11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>106</b>	<b>383</b>	<b>4.36</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>1.49%</b>	<b>5.63%</b>	<b>11.92%</b>	<b>17.55%</b>	<b>63.41%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En general, el 80.96% de los titulares encuestados evidencia tener acceso a la salud desde los aspectos evaluados, mientras que un 7.12% muestra no tenerlo. En promedio, a pesar de que la evaluación de los titulares encuestados supera los cuatro puntos en esta dimensión, el indicador relacionado con la disponibilidad de recursos para asistir a las citas programadas de crecimiento y desarrollo de sus respectivos niños y niñas es el más bajo con 4.11 puntos.

El acceso a la educación por su parte fue evaluado mediante tres indicadores, cuyas distribuciones de frecuencia se detallan en la tabla 19.

Tabla 19. Distribución de frecuencias – Indicadores de acceso a la Educación

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Es fácil acceder a los cupos para matricular a mis hijos en la educación básica, primaria y secundaria	16	20	46	78	216	4.22
Es fácil para mis hijos acudir a las clases en los colegios donde se encuentran matriculados	3	13	34	96	230	4.43
Tengo con los recursos necesarios (dinero, transporte, entre otros) para que mis hijos asistan a sus clases programadas en el colegio	10	52	101	72	141	3.75
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>85</b>	<b>181</b>	<b>246</b>	<b>587</b>	<b>4.13</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>2.57%</b>	<b>7.54%</b>	<b>16.05%</b>	<b>21.81%</b>	<b>52.04%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se evidencia que en general el 73.85% de los titulares encuestados muestra tener acceso a la educación de sus niños, niñas y adolescentes a cargo, mientras que el 10.11% no. Similar a los indicadores de acceso a la salud, la disponibilidad de recursos para sus hijos asista a las clases programadas es el que presenta el más bajo promedio de evaluación con 3.75 puntos, seguido además por el acceso a la matrícula de sus hijos, que, aunque su puntaje promedio es de 4.22, se evidencia que el 9.57% de los encuestados evidencia dificultades en este aspecto.

Adicionalmente los encuestados informaron a través de la encuesta que el 52.21% de sus hijos graduados han accedido a la educación del nivel técnico, tecnológico y universitario, lo que denota una brecha en el acceso a la educación superior del 47.79%.

Otro aspecto evaluado por los titulares de Familias en Acción a través de la encuesta fue la calidad de la oferta los servicios de educación y salud, según se muestra en la tabla 20.

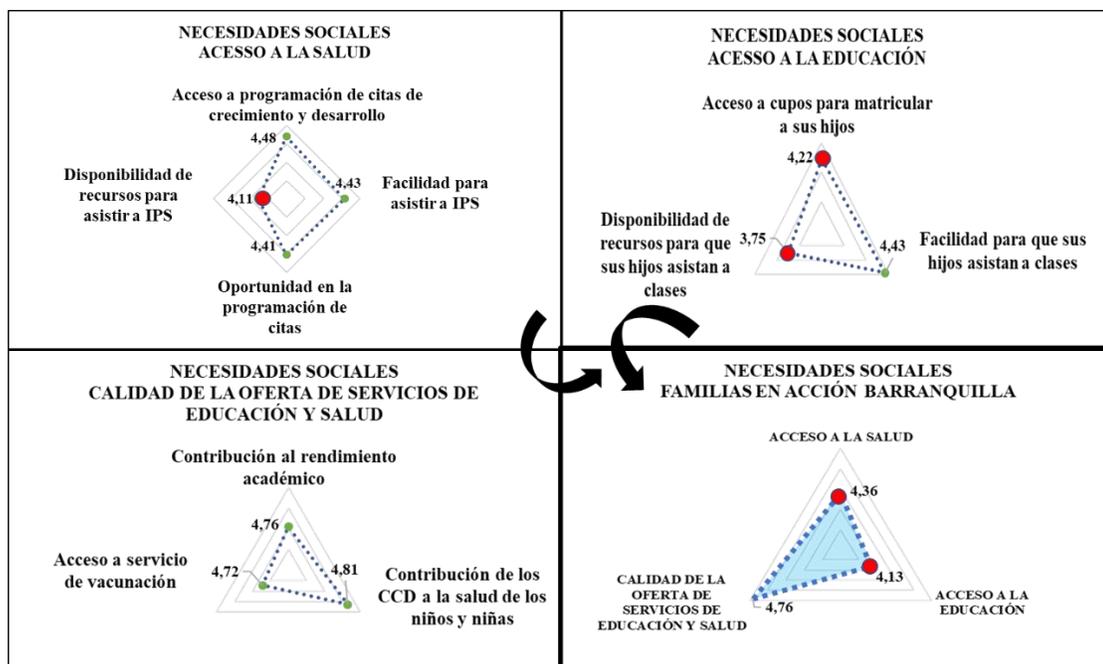
Tabla 20. Distribución de frecuencias – Indicadores de calidad de oferta de servicios educación y salud

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
La educación que reciben mis hijos en el colegio les ayuda a tener un buen rendimiento académico	2	0	12	60	302	4.76
En los controles de crecimiento y desarrollo que reciben mis hijos menores de 6 años me brindan información y asesoría útil para mantener la buena salud de mis hijos	0	1	3	19	128	4.81
Puedo acceder a las vacunas que necesitan mis hijos en los tiempos que lo necesitan.	0	3	7	19	122	4.72
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>98</b>	<b>552</b>	<b>4.76</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0.29%</b>	<b>0.59%</b>	<b>3.24%</b>	<b>14.45%</b>	<b>81.42%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En general, el 95.87% de los encuestados manifiesta estar conforme con la calidad de la oferta de servicios de educación y salud según los tres indicadores evaluados, mientras que solo el 0.88% manifiesta no estarlo. Los promedios de evaluación de los tres indicadores muestran altos puntajes y en general esta dimensión totaliza 4.76 puntos.

En la figura 10 se resume la evaluación obtenida de las encuestas aplicadas sobre las dimensiones principales relacionadas con los objetivos de ley del programa Familias en Acción.



**Figura 10 Dimensiones de necesidades sociales en educación y salud evaluadas en Familias en Acción Barranquilla**

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

La evaluación de estas dimensiones fue complementada mediante observación documental de los reportes oficiales del Sistema de Información de Familias en Acción (SIFA), obteniéndose la información consolidada en la tabla 21.

Tabla 21. Indicadores de acceso y calidad en educación y salud – Reporte SIFA

DIMENSIONES	INDICADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR	VALOR
ACCESO A LA SALUD	% familias que cumplen con los controles integrales de sus niños menores de 6 años	8,935	9,386	95.19%
	% de niños menores de 6 años que asisten a los controles integrales	9,216	9,667	95.33%
ACCESO A LA EDUCACIÓN	% de niños, niñas y adolescentes matriculados en instituciones educativas en la vigencia	80,568	82,176	98.04%
	% de niños, niñas y adolescentes priorizados que asisten a más del 80% de sus clases programadas	65,054	66,884	97.26%
	% de niños, niñas y adolescentes que reportan graduación con el programa	20,910	26,203	79.80%
CALIDAD DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN Y SALUD	% de niños, niñas y adolescentes de Familias en Acción que no reportan repitencia en su información escolar	80,949	82,176	98.51%

Fuente: Elaboración propia (2019)

En síntesis, para el caso los servicios de educación y salud que requieren las Familias en Acción de Barranquilla para cumplir con sus compromisos con el programa y que son vitales para la promoción y el logro del desarrollo humano en la vía hacia la superación de condiciones de pobreza, se evidenció que las mayores barreras para los titulares son:

- La disponibilidad de recursos que les permiten el acceso a los servicios educación y salud, específicamente para asistir a las clases programadas en los colegios de sus hijos y la asistencia a los controles de crecimiento y desarrollo de los niños menores de 6 años respectivamente.
- El acceso a los cupos para matricular a sus hijos.
- El logro educativo relacionado con la graduación de sus hijos del bachillerato.

Otra de las dimensiones evaluadas fue la generación de ingresos, desde el punto de vista de la disponibilidad de una fuente de ingresos a partir de un trabajo o del emprendimiento, además, desde las propias capacidades de los titulares para generar ingresos en la medida en que han accedido a formación y capacitación que consideren útil para lograrlo. La información reportada por los encuestados se resume en la tabla 22.

Tabla 22. Indicadores de generación de ingresos por parte de los titulares de Familias en Acción encuestados

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>NUMERADOR</b>	<b>DENOMINADOR</b>	<b>VALOR</b>
GENERACIÓN DE INGRESOS	% de titulares que reportan tener fuente de ingreso producto de su trabajo (empleo, independiente, labor ocasional).	147	467	31.48%
	% de familias que poseen unidad productiva propia activa	67	467	14.35%
	% de familias que han recibido capacitación útil para trabajar o emplearse	81	467	17.34%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Desde el análisis descriptivo de la generación de ingresos reportada por los titulares de Familias en Acción encuestados se evidencia el bajo porcentaje de titulares que manifiestan poseer una fuente de ingreso producto del trabajo y aún más bajo desde el emprendimiento, además del poco

acceso a capacitaciones útiles para trabajar o emprenderse, convirtiéndose este factor en una necesidad relevante para intervención en la ciudad.

Adicionalmente, se realizó un análisis bivariado entre los indicadores de generación de ingresos para verificar si existe relación entre la capacitación recibida y dicha generación por trabajo o emprendimiento, además si existía una diferencia entre la proporción de titulares de Familias en Acción que reportan fuente de ingresos y han recibido capacitación y los que no. En la tabla 23 se detalla el resultado de la prueba Chi-cuadrado de Pearson entre los datos recolectados sobre la generación de ingresos por trabajo de los titulares encuestados y los datos sobre el acceso a capacitación.

Tabla 23. Prueba Chi-cuadrado generación de ingresos por trabajo y acceso a capacitación

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>					
	<b>Valor</b>	<b>df</b>	<b>Significación asintótica (bilateral)</b>	<b>Significación exacta (bilateral)</b>	<b>Significación exacta (unilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	12,627 <sup>a</sup>	1	0.000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	11,709	1	0.001		
Razón de verosimilitud	11,971	1	0.001		
Prueba exacta de Fisher				0.001	0.000
N de casos válidos	467				
a. 0 casillas (,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 25.50.					
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

Fuente: Elaboración propia (2019)

De lo anterior se deduce que los dos aspectos evaluados por los titulares tienen relación en tanto a que la significancia de la prueba es menor a 0.05 y que la prueba es válida debido a que el porcentaje de casillas con recuento menor a 5 es menor que el 20%. Confirmado lo anterior, se procedió a realizar el análisis de la relación detallado en la tabla 24.

Tabla 24. Tabla cruzada generación de ingresos por trabajo y acceso a capacitación

		¿Ha recibido usted de alguna institución alguna capacitación que le haya sido útil para poder trabajar o emprenderse?		Total	
		No	Si		
¿Posee usted una fuente de ingreso económico producida por su trabajo propio?	No	Recuento	278	42	320
		Porcentaje	72.0%	51.9%	68,5%
	Si	Recuento	108	39	147
		<b>Porcentaje</b>	<b>28.0%</b>	<b>48.1%</b>	31,5%
Total		Recuento	386	81	467
		Porcentaje	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se evidencia entonces que el porcentaje de los titulares de Familias en Acción que reciben capacitación útil para trabajar o emprenderse y logran generar ingresos por su trabajo es mayor en 20.1p.p que el de aquellos que no lo reciben, convirtiendo el acceso a la capacitación en un aspecto clave para aumentar las posibilidades de los titulares del programa.

El mismo análisis se realizó en cuanto a la relación entre la generación de ingresos por emprendimiento y el acceso a capacitación. La prueba Chi-cuadrado se detalla en la tabla 25.

Tabla 25. Prueba Chi-cuadrado generación de ingresos por emprendimiento y acceso a capacitación

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,094a	1	0.000		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	11,862	1	0.001		
Razón de verosimilitud	11,363	1	0.001		
Prueba exacta de Fisher				0.001	0.001
N de casos válidos	467				
a 0 casillas (,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11.62.					
b Sólo se ha calculado para una tabla 2x2					

Fuente: Elaboración propia (2019)

Al igual que la prueba realizada para los datos de generación de ingresos por trabajo y acceso a capacitación, la prueba Chi-cuadrado demuestra que existe relación estadística entre la generación de ingresos por emprendimiento y el acceso a capacitación, arrojando una significancia menor a 0.05 el porcentaje de casillas con recuento menor a 5 menor al 20%. En la tabla 26 se detalla el análisis de las proporciones mediante tabla cruzada entre ambos conjuntos de datos.

Tabla 26. Tabla cruzada generación de ingresos por emprendimiento y acceso a capacitación

		¿Ha recibido usted de alguna institución alguna capacitación que le haya sido útil para poder trabajar o emprenderse?		Total	
		No	Si		
¿Posee usted un negocio informal o empresa legalmente constituida?	No	Recuento	341	59	400
		Porcentaje	88.3%	72.8%	85,7%
	Si	Recuento	45	22	67
		<b>Porcentaje</b>	<b>11.7%</b>	<b>27.2%</b>	14,3%
Total		Recuento	386	81	467
		Porcentaje	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Nuevamente se concluye que la proporción de titulares de Familias en Acción que reciben capacitación útil para trabajar o emprenderse y logran generar ingresos por emprendimiento es mayor que aquellos que no lo reciben, específicamente en 15.5 p.p.

También se evidenció que la proporción de hombres que reportan tener una fuente de ingresos por su trabajo es mayor que el de las mujeres en 40.4 p.p ( $X^2(1) = 26.403$ ,  $p < 0.05$ ), ubicándose en el 68.3%. Además, el 34.1% de los hombres que reciben capacitación reportan emprenderse, mientras que el 12.4% de las mujeres lo hacen ( $X^2(1) = 12.626$ ,  $p < 0.05$ ).

Sintetizando el análisis realizado a la dimensión de generación de ingresos se evidenció que el porcentaje de titulares que generan ingresos es bajo tanto a través de su trabajo como el emprendimiento, lo que se encuentra relacionado con el bajo acceso a la capacitación que pueda resultar útil para trabajar o emprenderse.

Por último, se evaluó la dimensión de prevención de embarazo adolescente, donde los titulares encuestados manifiestan que el 10.06% de ellos tienen en sus núcleos familiares al menos un menor de 18 años con embarazo o con su conyugue en este estado.

En la figura 11 se detallan las necesidades sociales relevantes para los titulares de Familias en Acción en Barranquilla que requieren intervenciones.



**Figura 11 Necesidades sociales relevantes para intervención en Familias en Acción Barranquilla**

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

#### **4.1.2 Dimensiones del capital social en Familias en Acción Barranquilla**

Además de las necesidades sociales, se indagó con los titulares de Familias en Acción de Barranquilla acerca de las dimensiones de capital social que actualmente se evidencian en la población, evaluándose específicamente indicadores relacionados con la comunicación, la cooperación y toma de decisiones, y la participación. En la tabla 27 se muestran las distribuciones de frecuencia de las respuestas dadas por los encuestados sobre la comunicación.

Tabla 27. Distribución de frecuencias – Indicadores de comunicación

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
La información que me brinda el programa Familias en Acción es clara y entendible	0	5	20	70	372	4.73

Me entero de la información que emite el programa Familias en Acción en el momento que lo necesito	10	16	61	118	262	4.30
Participo de las jornadas electorales locales, regionales y nacionales votando en las elecciones	10	9	15	34	399	4.72
El trabajo que realizan en las oficinas del programa Familias en Acción satisface mis necesidades como beneficiario	3	11	18	70	365	4.68
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>41</b>	<b>114</b>	<b>292</b>	<b>1,398</b>	<b>4.61</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>1.23%</b>	<b>2.19%</b>	<b>6.10%</b>	<b>15.63%</b>	<b>74.84%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Según la evaluación realizada por los titulares del programa, en general los indicadores de comunicación son evaluados de manera satisfactoria, pues el 90.47% considera que los aspectos que la conforman satisfacen sus expectativas. A pesar de que la evaluación promedio en todos los indicadores es superior a 4 puntos, el indicador más bajo de esta dimensión está relacionado con la oportunidad con que los beneficiarios se enteran de la información correspondiente al programa.

En la tabla 28 se detalla también la distribución de frecuencias obtenidas de las opiniones de los encuestados acerca de la dimensión de colaboración y toma de decisiones.

Tabla 28. Distribución de frecuencias – Indicadores de cooperación y toma de decisiones

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Para la solución de un problema en mi comunidad, me pongo de acuerdo con otros miembros de mi sector o barrio	45	43	106	133	140	3.60
Los vecinos de mi sector son personas con las que puedo contar en caso de tener un problema.	19	20	107	122	199	3.99
Actualmente en el barrio donde vivo puedo proponer ideas para solucionar problemas que nos afectan a toda la comunidad	21	40	122	110	174	3.81
Familias en Acción me facilita la comunicación con otros beneficiarios del programa en mi comunidad	43	18	94	99	213	3.90

Familias en Acción me brinda los medios para exponerle mis inquietudes e ideas relacionadas con el programa	18	23	95	110	221	4.06
Mis opiniones son tenidas en cuenta en los momentos en que en mi comunidad se toman decisiones que nos afectan a todos	30	41	130	106	160	3.70
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>185</b>	<b>654</b>	<b>680</b>	<b>1,107</b>	<b>3.84</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>6.28%</b>	<b>6.60%</b>	<b>23.34%</b>	<b>24.27%</b>	<b>39.51%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En esta dimensión, el 63.78% manifiesta que se llevan a cabo procesos de cooperación y toma de decisiones en comunidad, mientras que el 12.88% no lo considera. En general el promedio de evaluación de esta dimensión registra 3.84 puntos, y cinco de los seis indicadores utilizados para su valoración muestran puntajes promedio por debajo de 4, que están relacionados con la solución de problemas en comunidad, la confianza en los otros miembros de la comunidad, la posibilidad de aportar ideas en los procesos de solución de problemas comunitarios, la facilitación que brinda Familias en acción para comunicarse con otros beneficiarios del programa en la comunidad y la receptividad de la comunidad de las ideas propuestas por los encuestados para la solución de problemas comunitarios.

En la tabla 29 se detalla además la distribución de frecuencias de las evaluaciones realizadas por los encuestados sobre la dimensión de participación.

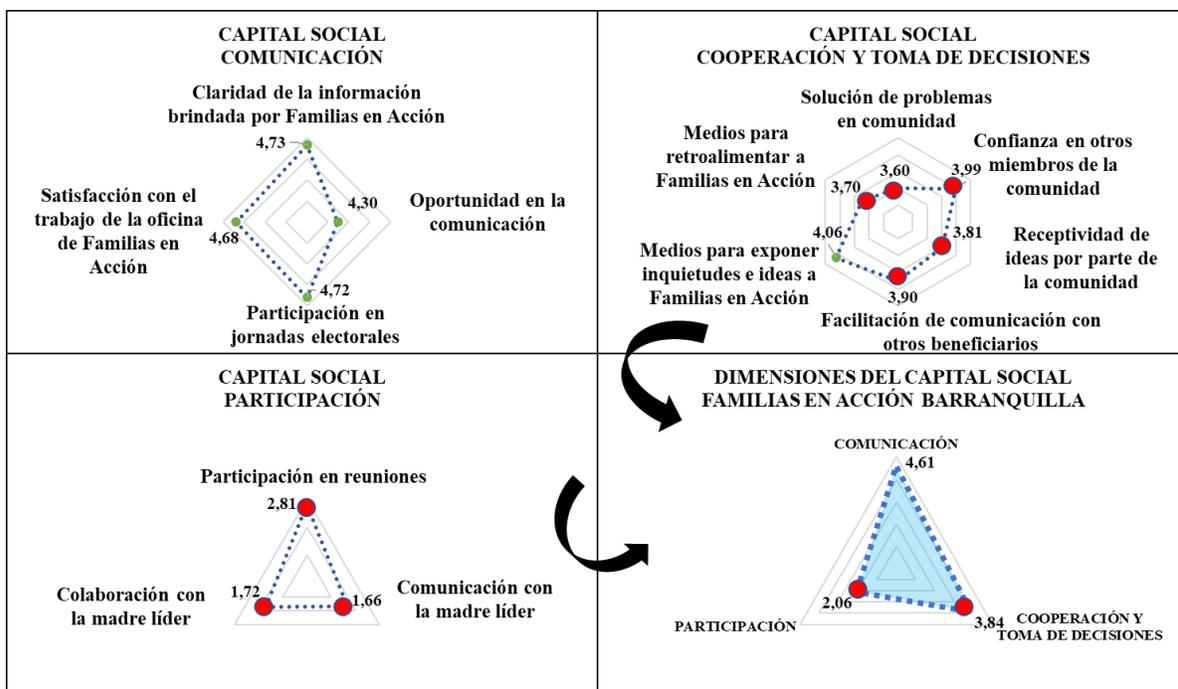
Tabla 29. Distribución de frecuencias – Indicadores de participación

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Participo en las reuniones y actividades organizadas por la alcaldía y/o por el programa de Familias en Acción	156	52	82	80	97	2.81
Me comunico con la madre líder de Familias en Acción de mi sector	334	42	36	25	30	1.66
Colaboro con el trabajo realizado por la madre líder de Familias en Acción en mi comunidad.	317	49	45	29	27	1.72
<b>TOTAL</b>	<b>807</b>	<b>143</b>	<b>163</b>	<b>134</b>	<b>154</b>	<b>2.06</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>57.60%</b>	<b>10.21%</b>	<b>11.63%</b>	<b>9.56%</b>	<b>10.99%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En esta dimensión, solo el 20.56% manifiesta que participa en espacios propios de la alcaldía distrital y del programa Familias en Acción para la interacción comunitaria. En general el promedio de evaluación de esta dimensión registra 2.06 puntos, y la totalidad de los indicadores utilizados para su valoración muestran puntajes promedio por debajo de 3, convirtiéndose en la dimensión con más bajo puntaje de evaluación relacionado con el capital social de los titulares de Familias en Acción en Barranquilla. El indicador con más bajo puntaje se relaciona con la comunicación con las madres líderes de Familias en Acción, seguido por la colaboración a ellas y por último la participación de las reuniones organizadas en el territorio.

En síntesis, el capital social de la población de titulares de Familias en Acción en Barranquilla muestra fortalezas en los procesos de comunicación ejercidos en doble vía, teniendo oportunidades de mejora frente a la oportunidad con que la población se entera de la información relevante. A pesar de ello, el capital social se muestra con debilidades en los aspectos de cooperación y toma de decisiones, y participación, evidenciando el poco involucramiento de los titulares en procesos de construcción comunitaria de soluciones problemáticas del entorno, necesario para el proceso de innovación social. En la figura 12 se muestra el resumen de las dimensiones de capital social que requieren intervención para garantizar mayor eficacia en las iniciativas de innovación social que se promuevan en el territorio.



**Figura 12 Dimensiones de capital social evaluadas en Familias en Acción Barranquilla**

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

#### 4.1.3 Características del Modelo de Gestión en Familias en Acción Barranquilla

Con el fin de conocer el modelo de gestión de Familias en Acción desde el punto de vista en cómo se configura en la aportación de valor para el logro de los objetivos trazados, y su adaptación con relación a aportar al desarrollo de innovación social de manera regular y sostenible, se realizó encuestas a 27 funcionarios que conforman el equipo de Familias en Acción en el distrito de Barranquilla. Específicamente se evaluó mediante la valoración de indicadores relacionados con las subvariables de administración de objetivos, motivación de personal, coordinación de actividades, apertura al cambio y toma de decisiones, aspectos relevantes en modelos de gestión innovadores.

En la tabla 30 se detalla la distribución de frecuencias producto de la evaluación realizada por los funcionarios encuestados acerca de la subvariable administración de objetivos.

Tabla 30. Distribución de frecuencias – Indicadores de administración de objetivos

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Los objetivos del programa son fácilmente comprensibles para los funcionarios	0	0	2	7	18	4.59
El ambiente de trabajo, donde realizo mis funciones relacionadas con el programa, es agradable	1	0	2	8	16	4.41
Tengo asignadas funciones específicas y claras para desarrollar mi trabajo dentro del programa	0	0	1	7	19	4.67
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>53</b>	<b>4.56</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>1.23%</b>	<b>0.00%</b>	<b>6.17%</b>	<b>27.16%</b>	<b>65.43%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Se evidencia que en general un 92.59% de los funcionarios manifiesta tener claridad y comprensión de los objetivos del programa, sus funciones asignadas y que ello se desarrolla en un ambiente agradable para ellos, mientras que solo el 1.23% considera que no lo son. De lo anterior se puede evidenciar que los propósitos establecidos con claros y que además el despliegue de dichos objetivos en la organización es eficaz.

Por otro lado, en la tabla 31 se muestra el detalle de distribuciones de frecuencia relacionados con la subvariable de motivación de personal.

Tabla 31. Distribución de frecuencias – Indicadores de motivación de personal

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Los recursos (infraestructura, equipos, tecnología, insumos) que me brinda el programa para llevar a cabo mi trabajo son suficientes para desarrollarlos con calidad, eficacia y eficiencia.	0	2	1	11	13	4.30
La retribución que se me da por la realización de mi trabajo en el programa es justo y cumple con mis expectativas	1	2	6	8	10	3.89
En mi trabajo le dan la importancia que se merece a las actividades que realizo	0	2	6	5	14	4.15
El trabajo que realizo para el Programa me brinda oportunidades	3	1	1	9	13	4.04

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
para mi crecimiento personal y profesional						
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>33</b>	<b>50</b>	<b>4.09</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>3.70%</b>	<b>6.48%</b>	<b>12.96%</b>	<b>30.56%</b>	<b>46.30%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

Según lo anterior, el 76.85% de los encuestados se muestra motivado debido a los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo, la retribución recibida, la valoración que se le da al trabajo del funcionario y las oportunidades para crecer personal y profesionalmente, mientras que el 10.19% no se refleja motivado en estos aspectos. Frente al promedio general de evaluación de la subvariable de motivación de personal, el cual se ubica en 4.09 puntos, se refleja de manera individual que la retribución por el trabajo realizado cumple medianamente con las expectativas de los funcionarios al igual que las oportunidades de crecimiento personal y profesional que ofrece el trabajo desempeñado.

Por otro lado, en la tabla 32 se muestran las distribuciones de frecuencia de respuestas de los funcionarios encuestados sobre la coordinación de las actividades en el modelo de gestión.

Tabla 32. Distribución de frecuencias – Indicadores de coordinación de actividades

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Los procesos del programa se encuentran bien diseñados para responder a las necesidades de los beneficiarios	0	0	6	9	12	4.22
Las actividades que se desarrollan en el programa se planifican antes de su ejecución	0	0	3	13	11	4.30
Es fácil articularse con otras entidades, organizaciones e instancias para la solución de requerimientos relacionados con los beneficiarios.	0	1	3	13	10	4.19

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
La comunicación entre los procesos del programa permite la coordinación y cumplimiento de los objetivos propuestos	0	0	0	15	12	4.44
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>4.29</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.93%</b>	<b>11.11%</b>	<b>46.30%</b>	<b>41.67%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

El 87.96% de los encuestados manifiesta en general una adecuada coordinación de las actividades dentro de sus procesos y en articulación con otros procesos o instancias externas, mientras que solo el 0.93% no lo considera.

Frente a la subvariable de apertura al cambio, en la tabla 33 se describe la distribución de frecuencias sobre la evaluación realizada por los funcionarios sobre la necesidad de introducir cambios para que el programa impacte mejor a la comunidad.

Tabla 33. Distribución de frecuencias – Indicador de apertura al cambio

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
Es necesario que se introduzcan cambios en los objetivos, metas, procesos, procedimientos, sistemas, talento humano u otros factores para que el programa logre impactar mejor a la comunidad	1	0	2	11	13	4.30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>4.30</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>3.70%</b>	<b>0.00%</b>	<b>7.41%</b>	<b>40.74%</b>	<b>48.15%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

El 88.89% de los encuestados manifiesta que los cambios son necesarios, mientras que el 3.7% no lo considera así, reflejando un buen nivel general de apertura al cambio, evaluado en promedio en 4.3 puntos.

Por último, en la tabla 34 se muestran las evaluaciones realizadas por los encuestados frente a la subvariable de toma de decisiones.

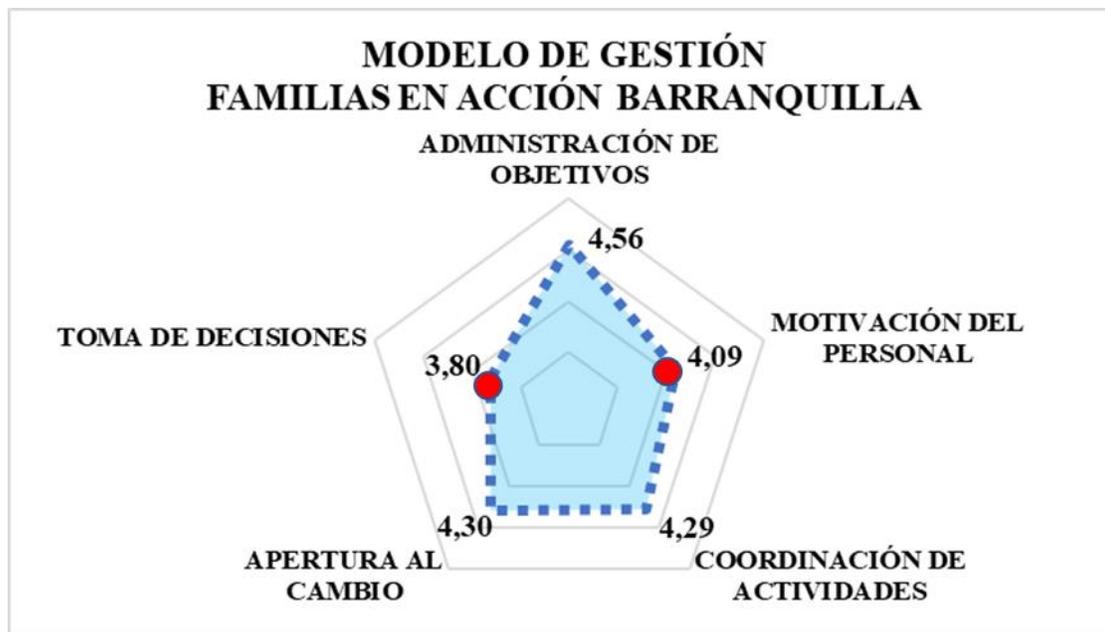
Tabla 34. Distribución de frecuencias – Indicadores de toma de decisiones

ITEMS	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Promedio
El programa genera espacios para opinar y participar activamente en los momentos en que se toman decisiones relacionadas con mi proceso	1	3	5	9	9	3.81
Los objetivos y metas del programa contribuyen al logro de grandes propósitos para la sociedad	0	3	2	8	14	4.22
En mi trabajo me han permitido participar en espacios donde puedo aportar a la definición o rediseño de los objetivos y metas del programa	2	6	3	7	9	3.56
En mi trabajo me permiten tomar decisiones y proponer mejoras frente a las funciones que realizo, de manera ágil y fácil	4	1	5	7	10	3.67
El programa me da a conocer los resultados de los indicadores de gestión de manera periódica	1	0	3	11	12	4.22
En mi trabajo me brindan horas de trabajo específicas para idear propuestas innovadoras para el programa	3	3	8	6	7	3.41
En mi trabajo me permiten realizar críticas al funcionamiento específico del programa y comunicarlas a los jefes con tranquilidad y confianza	3	1	5	10	8	3.70
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>69</b>	<b>3.80</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>7.41%</b>	<b>8.99%</b>	<b>16.40%</b>	<b>30.69%</b>	<b>36.51%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2019)

El 67.2% de los encuestados manifiesta que la toma de decisiones en general se realiza con participación activa, fomento a la creatividad y la crítica, basado en el conocimiento de los datos relevantes, apuntando a grandes propósitos de la sociedad, y en contraposición, el 16.4% no lo considera así. De los siete indicadores propuestos para evaluar esta subvariable, cinco se encuentran en puntajes promedio por debajo de los 4 puntos, específicamente los relacionados con la participación activa para la toma de decisiones, la generación de espacios y tiempo de evaluación y mejora de los procesos, la autonomía en la toma de decisiones, y la motivación por la generación de ideas y de la autocrítica.

En síntesis, el actual modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla presenta fortalezas tales como la administración de los objetivos, la apertura al cambio y la coordinación de actividades, sin embargo, aspectos relacionados con la toma de decisiones y la motivación de personal representan debilidades de cara a un modelo de gestión innovador, tal como se detalla en la figura 13.



**Figura 13** Características del modelo de gestión de Familias en Acción Barranquilla

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

#### **4.2 Resultado 2: Propuestas de acciones de innovación social en el programa Familias en Acción en Barranquilla**

Una vez identificadas las necesidades sociales y dimensiones de capital social relevantes para los titulares de Familias en Acción de Barranquilla que requieren intervención para su satisfacción y fortalecimiento respectivamente, se organizaron siete grupos de enfoque con una participación total de 27 personas representando a los grupos de valor y de interés planificados. En el desarrollo de las jornadas se expusieron los resultados de las encuestas realizadas, se organizó una actividad lúdica para motivar a los participantes en la identificación de causas que originan las situaciones problema

abordadas, las cuales fueron definidas inicialmente de manera individual, pero que fueron socializadas en grupo y sintetizadas de manera concreta y en acuerdo con todos los participantes. Posteriormente en cada grupo de enfoque se motivó a idear propuestas de solución a cada causa identificada, las cuales fueron expuestas sin réplicas del resto de participantes para garantizar la generación de mayor cantidad de ideas. Finalmente, en grupo de enfoque con los grupos de interés se validaron las propuestas y se concretaron en propuestas de acciones de innovación social tal como se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Propuestas de acciones de innovación social en Familias en Acción Barranquilla

<b>NECESIDADES SOCIALES / DIMENSIONES DE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>PROPUESTAS DE ACCIONES DE INNOVACIÓN SOCIAL</b>
Disponibilidad de recursos para asistir a las citas en las IPS	No se programan las citas en lugares cercanos a las viviendas de las familias	Ampliación de cobertura para citas de CCD y optimización del sistema de organización de citas
	Cancelación de citas en el momento en que se asiste a las mismas, ocasionando pérdida de recursos invertidos	
	Asignación de citas fuera de los rangos establecidos por la normatividad vigente, ocasionando la no liquidación de incentivos del programa	Jornadas especiales de oferta de servicios en los barrios organizadas por la comunidad y con apoyo de la alcaldía
	Insuficientes fuentes de ingreso en el hogar	
Disponibilidad de recursos para asistir a clases	Niños y niñas matriculados en colegios que no son cercanos a las viviendas de las familias	Ampliación y optimización de rutas escolares, y programa de patrocinio al transporte escolar con aportes de la comunidad
	Deficientes mecanismos de movilidad entre colegios para que los niños estudien cerca de sus viviendas	En bici al colegio - asignación de bicicletas en colegios para asignar a estudiantes con problemas de movilidad y con viabilidad de uso
Acceso a cupos de matriculas	Insuficientes cupos para matrícula disponible en los colegios cercanos a las viviendas de las familias	Aumento de la inversión en nuevas aulas escolares según déficit - Programas de autoconstrucción para la educación
	Uso de cupos en colegios para ayuda humanitaria a venezolanos	Georreferenciación de cupos con información pública disponible para familias
	Presunta corrupción de funcionarios en los colegios para otorgar cupos en los colegios	
	Exigencias de pagos de seguros para acceder a la matrícula	Ruta de escolarización para socializar con padres de familia los pasos a seguir en los pasos para garantizar el acceso de los menores a la educación y escalar alertas
Gestión tardía de los padres para solicitar inscripción previa a los colegios		
Graduación de bachillerato	Deficientes estrategias pedagógicas para la motivación del estudiante en sus estudios y su proyecto de vida	Programa deportivo y cultural para formación integral y para la vida para motivar estudios de los menores

<b>NECESIDADES SOCIALES / DIMENSIONES DE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>PROPUESTAS DE ACCIONES DE INNOVACIÓN SOCIAL</b>
		Premiación a la excelencia de los jóvenes con mejor rendimiento académico por parte del programa
	Altos costos de graduación exigidos por los colegios	Desarrollo de programas de educación continua en orientación vocacional y habilidades para la vida, dirigidos a las familias y beneficiarios del programa. Programa movilidad Juvenil para realizar orientación vocacional a los estudiantes de undécimo grado y alianza para oferta de formación técnica y tecnológica pertinente
Generación de ingresos a través del empleo y emprendimiento	Falta de educación para trabajar o emprenderse	Apoyo en la consecución de capital e insumos para negocios basado en la autogestión de proyectos en comunidad
	Dificultad de acceso a educación por parte de los más adultos	Desarrollo de acciones de formación de interés de la comunidad directamente en los barrios donde residen por solicitud de la misma comunidad
	Falta de motivación de padres a hijos para que accedan y permanezcan en la educación básica, media y profesional	
	Mal uso del incentivo otorgado por Familias en Acción	Comités de vigilancia desarrolladas por Madres Líderes de Familias en Acción
	Empleos informales e inestables	Taller de buen uso del dinero y planificación de finanzas del hogar
Prevención del embarazo adolescente	Insuficiente confianza entre padres e hijos para temas de educación sexual	Talleres de padres e hijos para el fomento de la confianza
	Insuficiente orientación sobre proyecto de vida y sexualidad en los colegios	Talleres de familia, proyecto de vida y sexualidad desde séptimo grado de bachillerato
	Descuido de los padres y permisividad del libertinaje de los jóvenes	Talleres y capacitaciones a padres y madres sobre buen trato, comunicación asertiva y formación integral - Escuela de Padres
	Necesidad de dejar al cuidado de los menores con personas que pueden representar riesgos de abuso sexual o incitación	Creación de movimientos juveniles en colegios para liderar campañas de proyecto de vida y prevención de embarazo adolescente
Fortalecimiento de la cooperación, toma de decisiones y participación en espacios comunitarios	Falta de interés en los temas abordados en las reuniones	Encuentros testimoniales para exponer casos de Familias con procesos de superación y movilidad social exitosos Aplicación de encuesta para identificación de temas de interés de la comunidad en las reuniones Actos simbólicos anuales de reafirmación de acuerdos de corresponsabilidad con el programa
	Falta de acompañamiento de la madre líder de Familias en Acción para abordar temas de interés y de especial profundidad	Implementación de jornadas recreacionales con los niños beneficiarios de Familias en Acción en los barrios Definición de lugares fijos y apropiados para encuentros pedagógicos con Familias en los Barrios

NECESIDADES SOCIALES / DIMENSIONES DE CAPITAL SOCIAL	CAUSAS	PROPUESTAS DE ACCIONES DE INNOVACIÓN SOCIAL
	Ausencia de madres líderes en muchos barrios	Escuela de Madre Líder - Formación de semilleros para nuevas madres líderes Madre líder por un día - Invitación de madres titulares a los Comités de Madres Líderes

Fuente: Elaboración propia (2019)

En total se identificaron 25 causas principales que afectan directamente las problemáticas abordadas, para lo cual se obtuvieron 26 propuestas de acciones de innovación social pensadas para desarrollar en conjunto con actores institucionales y la comunidad.

#### **4.3 Resultado 3: Planteamiento de mejoras al modelo de gestión del programa Familias en Acción en Barranquilla**

A partir del análisis del modelo de gestión de Familias en Acción en Barranquilla frente a los aspectos clave para generar innovación, y la identificación de las características particulares que requieren mejora, se construyó un mapa estratégico donde se consolidaron las estrategias pertinentes para generar innovación social con éxito en el territorio. En la figura 14 se describen las 13 estrategias definidas según las perspectivas del cuadro de mando integral que fue usado como modelo pertinente para controlar la coherencia en el diseño y configuración de las estrategias sobre el propósito global de generar innovaciones sociales exitosas.



**Figura 14** Mapa estratégico para mejorar el modelo de gestión de Familias en Acción Barranquilla

*Fuente: Elaboración propia (2019)*

A continuación, se describen cada una de las estrategias definidas en el mapa estratégico:

**Más cooperación y participación de beneficiarios:** Se pretende con esta estrategia vincular a los beneficiarios del programa en espacios para identificar necesidades y retroalimentar al programa sobre sus problemáticas más relevantes, así como su vinculación activa en la implementación en las acciones de innovación social que se emprendan.

**Funcionarios comprometidos con la identificación y generación de acciones de innovación social:** Su objetivo está centrado en evidenciar en los funcionarios del programa en el territorio la iniciativa propia y permanente de monitorear necesidades de la población atendida y que generen ideas o lideren proyectos para su implementación.

**Instituciones y secretarías articuladas con los proyectos de innovación social generados:** Se persigue lograr que los actores clave que hacen parte de la solución de los problemas identificados en la comunidad se integren en los proyectos emprendidos de innovación social, y que además incluyan en sus acciones formales las actividades que contribuyan al logro de estos objetivos.

**Células de madres líderes y titulares en todos los barrios:** Se pretende que las acciones del programa se fortalezcan en todas las áreas geográficas del distrito de Barranquilla consiguiendo que en todos los barrios se cuente con al menos una madre líder, donde se desarrollen periódicamente y con participación eficaz los encuentros pedagógicos respectivos, cuyo espacio es insumo fundamental para lograr la cooperación comunitaria esperada.

**Problemáticas e ideas de innovación social identificadas permanentemente y sistematizadas:** Es necesario contar con un espacio para la identificación y sistematización de problemáticas e ideas de innovación social, con acceso de todos los actores involucrados, insumo para las partes interesadas, permitiendo priorizar, desarrollar y evaluar dichas acciones.

**Sistemas de metas para evaluar innovaciones implementadas:** Institucionalizar la asignación de metas específicas para generar ideas y proyectos de innovación social desde los equipos de trabajo según las problemáticas identificadas de manera individual y colectiva.

**Plataforma de lecciones aprendidas, construcción de casuística e intercambio de experiencias:** Se pretende consolidar, sistematizar y administrar información sobre el conocimiento generado en la gestión operativa y estratégica que desde los equipos de trabajo se identifican, de manera que se pueda hacer uso del activo intangible representado en el conocimiento institucional.

**Sistema democrático de pilotaje de iniciativas:** Con el fin de desarrollar las ideas más pertinentes para los actores involucrados, se busca consolidar un sistema de postulación, votación y escogencia de ideas escalables, con asignación de presupuesto en tiempo de dedicación al desarrollo de los pilotos por parte de los líderes y colaboradores de cada proyecto.

**Mesas de innovación social:** Espacios para confluir con grupos de valor y de interés en la articulación de proyectos de innovación social, desde los sectores social, público, privado y académico.

**Fomento del desarrollo de habilidades profesionales y personales:** Se pretende motivar al personal mediante el fortalecimiento del ser y el saber, aportando desde la capacitación y el coach para orientarlos al logro de sus proyectos personales, profesionales y laborales en el marco del desarrollo de sus funciones.

**Fomento de la cultura de la innovación:** Se persigue que todos los niveles de la organización comprendan y apropien el concepto de innovación, innovación social y los procesos de desarrollo de este desde su rol en las funciones que desempeña.

**Reconocimiento de equipos de trabajo por desarrollo de ideas y proyectos:** Incentiva a través del reconocimiento de los esfuerzos de los equipos por desarrollar ideas y proyectos que den solución a necesidades de la población, de manera pública y regular.

#### **4.4 Discusión**

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que existen necesidades sociales que requieren intervención puesto que una proporción de la población estudiada muestra que aspectos como la disponibilidad de recursos para asistir a las citas en las IPS o enviar a sus hijos a clases, el acceso a los cupos de matrículas de sus hijos, la graduación del bachillerato, la generación de ingresos por empleo o emprendimiento, la capacitación para trabajar o emprenderse, la prevención del embarazo adolescente, no se encuentran satisfechos. De las prioridades definidas como necesidades sociales se puede observar que algunas de ellas hacen parte de las dimensiones que componen el desarrollo humano según la visión universalista de Nussbaum (1998) y Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn (2006), sin embargo otras obedecen más al enfoque relativista de Sen (1977) tal como la prevención del embarazo adolescente, realidad muy puntual en el contexto estudiado.

Por el ámbito de las relaciones en comunidad, dado por el capital social estudiado, una proporción de los encuestados evidencia que la cooperación y la toma de decisiones y la participación no se encuentra bien desarrollada, lo que limita el acceso a oportunidades de desarrollo y a la sostenibilidad de iniciativas que se implementen, que a su vez evidencia la ausencia de elementos clave para la comunidad que permitan el desarrollo de estas dimensiones, acorde a lo sostenido por Putnam, Leonardi, & Nanetti (1994), tal como la participación en reuniones, identificación y trabajo con la madre líder de Familias en Acción.

Las situaciones anteriores denotan el bajo desarrollo de innovación social en el territorio, tanto en la perspectiva de innovación institucional como la de la economía social, tal como lo menciona Moulaert & Nussbaumer (2005), quien sostiene que estos dos son los dos pilares de la innovación

social. Lo anterior, evidenciado principalmente en que la comunidad presenta bajo capital social y que algunas de las necesidades sociales aún no se suplen para una proporción de la comunidad, teniendo aun barreras para el mejoramiento de la calidad de vida, criterio establecido por la ONU (2008) para identificar la acción eficaz de la innovación social. Así mismo, las acciones de innovación definidas por los mismos involucrados, esto es, grupos de valor y de interés, se destacan por contener en su mayoría participación activa de la comunidad, de manera que para los procesos de innovación social resulta como en este caso pertinente y vital realizar el proceso de construcción colectiva tal como lo expresa el BEPA (2010) y Rivera Zea (2016).

Así mismo, el proceso metodológico utilizado armoniza el tipo de diseño de investigación secuencial con el proceso de innovación social presentado por el DPS (2018), abarcando las dos primeras fases planteadas, que al desarrollarlas permite generar como resultados alternativas de solución a los problemas estudiados, tal como se desarrolló en la presente investigación.

Se pudo evidenciar también que los modelos de gestión a estudiar pueden ser evaluados desde las cuatro ramas definidas por Birkinshaw & Goddard (2009), cuyos resultados ofrecen un panorama sobre qué tan rígidos o flexibles se tornan, y cuál es el estilo desarrollado con el cual se genera valor al interior de la organización. Teniendo en cuenta que para liderar acciones de innovación social y generar una cultura de sostenibilidad de dichas acciones, el modelo de gestión debe generar como valor la misma innovación se puede enfocar la evaluación del modelo de gestión hacia la comprensión de objetivos, la motivación del personal, la coordinación de actividades y la toma de decisiones, tal como se realizó en la investigación.

## CONCLUSIONES

De esta investigación se concluye que la innovación social se constituye como una herramienta de gestión para la solución de necesidades sociales y la generación de capital social, que tiene como principal ventaja el estudio detallado de los problemas más relevantes para las partes interesadas de una organización desde la mirada de todos los actores involucrados, principalmente los grupos de valor, beneficiarios o clientes. Además, se resalta que, mediante el conocimiento detallado del modelo de gestión de la organización estudiada, se pueden proponer estrategias integrales y pertinentes para que las acciones de innovación social que se deriven del proceso en particular tengan suficiente acogida, aplicabilidad, replicabilidad, escalabilidad y sostenibilidad.

Específicamente se encontró que para Barranquilla existen necesidades sociales no satisfechas en las Familias en Acción: La disponibilidad de recursos para asistir a las citas en la IPS o para enviar a los niños a sus clases en el colegio, el acceso a los cupos de matrícula, la graduación del colegio, la generación de ingresos por trabajo o emprendimiento, la capacitación para el trabajo y la prevención del embarazo adolescente, que para una proporción de la población beneficiaria en la ciudad advierte barreras para el desarrollo humano y la superación de condiciones de pobreza. Además, mediante análisis estadístico bivariado se determinó que existe relación importante entre la capacitación para el trabajo y el emprendimiento y la generación de ingresos por trabajo o emprendimiento, reflejando que la proporción de personas que generan ingresos por trabajo o emprendimiento es mayor en aquellas personas que reciben capacitaciones. Además, se refleja que aunque las mujeres son la mayor proporción de titulares de Familias en Acción, la mayor proporción de personas que generan ingresos por trabajo o emprendimiento son de los hombres, arrojando la necesidad de un enfoque de género más efectivo que el actual.

Se concluyó además que se requiere fortalecer el capital social de los titulares de Familias en Acción desde dos dimensiones: La participación y la cooperación y toma de decisiones, puesto que

se logró evidenciar que una proporción de la población estudiada no se vincula en las redes de su comunidad, dificultado los procesos de transformación social requeridos para generar capital humano y la aceptación de iniciativas provechosas para las personas.

Se evidenció también que el modelo de gestión del programa Familias en Acción en Barranquilla tiene sus fortalezas en la administración de sus objetivos y la coordinación de actividades, sin embargo, la motivación del personal y la forma de tomar decisiones denota la necesidad de mejorar aspectos como la generación de oportunidades para realizar críticas, proponer ideas, dedicar tiempo a la innovación y ofrecer al personal oportunidades de desarrollo personal y profesional que permitan potencializar sus capacidades de aporte de valor y productividad esperada.

La obtención de información detallada sobre los aspectos de intervención permitió facilitar el proceso de comprensión de las situaciones problema relacionadas con el programa Familias en Acción en Barranquilla, y mediante los grupos de enfoque se pudo concluir que las opiniones de los grupos de valor y de interés que hicieron parte del proceso son pertinentes para la definición de acciones de innovación social y mejoras en el modelo de gestión. A pesar de lo anterior, el éxito de este proceso implica que los orientadores de los grupos de enfoque deben tener las competencias para orientar las opiniones de los titulares del programa, puesto que algunos no tienen desarrolladas las habilidades de comunicación, participación y creatividad.

El mapa estratégico se constituye además en una herramienta para consolidar las estrategias que enruten el modelo de gestión, organizándolas según su perspectiva de aporte al valor creado y representando gráficamente su interacción y lógica. Las 13 estrategias propuestas para mejorar el modelo de gestión responden individualmente también a suplir las deficiencias encontradas en el modelo de gestión estudiado a través de los funcionarios.

Desde la perspectiva conceptual de la innovación social, a este concepto se le considera un tema relativamente nuevo, su aplicación en la realidad es muy bajo, debido al desconocimiento de este, por lo que se trabaja en modelos de gestión social que, aunque permiten el funcionamiento de los programas sociales, no llevan a generar impactos de largo plazo ni cambios de gran envergadura en la vida de los beneficiarios de estos programas. Desde la investigación se aportó al conocimiento, específicamente en la construcción de una definición basada en la literatura estudiada y en armonía con la visión local de los procesos de innovación.

Esta investigación permitió además crear una manera de integrar y articular la forma de realizar procesos de innovación social con los modelos de gestión de las instituciones que lo lideran, partiendo desde la identificación de necesidades sociales y capital social, para la generación de acciones concretas y el poder adaptar sus modelos de gestión para responder a dichas necesidades.

Por otro lado, el uso de enfoque mixto en la investigación permitió integrar dos aspectos fundamentales en el proceso de innovación social, pues con los análisis cuantitativos se permitió la representatividad, validez y confiabilidad de las conclusiones obtenidas, y con los análisis cualitativos se dio profundidad a la comprensión de las problemáticas identificadas y libertad en la proposición de acciones de innovación social y mejoras al modelo de gestión.

En el desarrollo de la investigación se generó una metodología de identificación de necesidades sociales y dimensiones de capital social basados en el concepto de la innovación social. Esta metodología puede escalarse para realizar estudios similares en otros lugares del país e incluso fuera del contexto del programa Familias en Acción, y estandarizarse como herramienta institucional para promover procesos de innovación social.

Es importante resaltar que en este proceso se encontraron limitaciones como el acceso a una proporción de titulares que no realizan actualización de sus datos en las oficinas de Familias en Acción, dificultando el proceso de encuesta ante la escasa probabilidad de ser atendido

telefónicamente. Otra limitante radica en el compromiso de algunos actores institucionales para desarrollar reuniones de trabajo o grupos de enfoque, pues además carecen del tiempo para atender a la totalidad de las jornadas.

Investigaciones futuras pueden abordar la aplicación del modelo de identificación de necesidades sociales y dimensiones de capital social en población diferente a Familias en Acción e incluso redefinir las necesidades sociales a estudiar, además de poder realizar comparaciones entre los impactos generados por el programa debido a las diferencias que se encuentren entre los que pertenecen o no a este.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aedo, C. (2005). *Evaluación del impacto*. Santiago de Chile, Chile.: CEPAL, División de Desarrollo Económico. Ed. Naciones Unidas.
- Alvarez, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas de analisis estrategico. *Palermo Business Review*, 45-64.
- Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York: Addison Wesley Longman.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra.
- Ariza, Y. (4 de Noviembre de 2011). Obtenido de <http://yesidariza.blogspot.com/2011/11/relacion-cliente-producto.html>
- Arocena, R., & Sutz, J. (2004). Desigualdad, subdesarrollo y procesos de aprendizaje. *Nueva Sociedad*, 46-61.
- Attanasio, O., Fitzsimons, E., Gomez, A., Gutierrez, M. I., Meghir, C., & Mesnard, A. (2010). Children's schooling and work in the presence of a conditional cash transfer program in rural Colombia. . *Economic development and cultural change*, 181-210.
- Attanasio, O., Polania-Reyes, S., & Pellerano, L. (2015). Building social capital: Conditional cash transfers and cooperation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 22-39.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Barrientos, A. &. (13 de julio de 2015). Antipoverty transfers and labour market outcomes: Regression discontinuity design findings. (T. J. Studies, Ed.) *The Journal of Development Studies*, 51, 1224-1240 . Recuperado el 01 de abril de 2019

- Barrientos, A., & Villa, J. M. (2015). Antipoverty transfers and labour market outcomes: Regression discontinuity design findings. *The Journal of Development Studies*, 1224-1240.
- Benson, A. (2012). The Effects of Familias en Acción on the Quality of the Educational Supply. *Desarrollo y Sociedad*, 51-91.
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81.
- Bouchard, M. (2013). *Introducción: la economía social en Quebec, un laboratorio de innovación social*. Toronto: University of Toronto Press.
- Bourdieu, P. (2000). Las formas del capital económico, capital cultural y capital social. . *Poder, derecho y clases sociales*.
- Broekhuizen, T. L., Bakker, T., & Postma, T. J. (2018). Implementing new business models: What challenges lie ahead? *Business Horizons*, 61(4), 555-566.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 31-35.
- Bureau of European Policy Advisers [BEPA]. (2010). *Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union*. Luxembourg: European Commission – Bureau of European Policy Advisers (BEPA).
- Cahill, G. (2010). Primer on social innovation a compendium of definitions developed by organizations around the world. . *The Philanthropist*, 23(3), 23-3, 259-272.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Castilla, H. (2016). *Una experiencia que se resignifica desde la perspectiva de la Innovación Social. Innovación Social en Latinoamérica/Dmitri Domanski.[y 23 más]*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. (C. U. Dios, Ed.) Bogotá: Parque Científico de Innovación Social.

- Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV, núm. 4, 572-580.
- Chambón, J. L., David, A., & Devevey, J. M. (1982). Les innovations sociales. *Presses universitaires de France*.
- Chandler, A. (1966). *Strategy and Structure*. Toronto: Doubleday Co.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 94-101.
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of social theory*. Massachusetts: Harvard university press.
- Comisión Europea. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea. (2012). *Barriers to Social Innovation, FP 7 Project TEPSIE*. Obtenido de <http://www.tepsie.eu/images/documents/tepsie.d3.1barrierstosocialinnovation.pdf>
- Comisión Europea UE. (1995). *Libro Verde de la Innovación*. Boletín de la Unión Europea. Suplemento 5/95, ISSN 0378-3677.
- Conger, S. (1973). *Social Inventions*. Saskatchewan NewStart Inc. . rt, ,199p. S6V 5T2,, Canada: Prince Albert. By Modern Press Saskatoon.
- Consejo para la gestión y desempeño institucional. (2018). Manual Operativo Sistema de Gestión, Modelo Integrado de Planeación y Gestión V2. Bogotá, Colombia.
- Cortínez, V., Fernández, I., Fernández, J., Leyton, C., Macías, D., Molina, C., & Soloaga, I. (2016). *Mejores prácticas internacionales de programas productivos articulados a programas de transferencias monetarias condicionadas*. Centro Latinoamericano para el desarrollo Global.
- Del Castillo Tapia, J. H. (2016). *Innovación social : Forjando territorios de paz y ciudades para la vida*. Cartagena.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2017). *Boletín técnico Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia*. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2016). *Boletín Técnico Educación Formal - EDUC*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Boletín técnico pobreza monetaria Atlántico 2017*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2017). *Ficha de Seguimiento Regional No 028 - Sexto Pago de 2017*. Bogotá: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2017). *Guía operativa seguimiento y evaluación programa - Mas Familias en Acción*. Bogotá: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2017). *Informe de Gestión Prosperidad Social*. Bogotá: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2017). *Manual Operativo Mas Familias en Acción V4*. Bogotá: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2018). *FICHA DE SEGUIMIENTO NACIONAL No.030 – SEGUNDO PAGO DEL 2018*. Bogotá: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (Diciembre de 2018). *Guía de Innovación en Prosperidad Social*. Bogotá, Colombia.

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social. (2018). *Plan Estratégico Institucional vigencia 2018*. Bogotá: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2010). *El camino recorrido Diez Años Familias en Acción*. Bogota, Colombia: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación. (Mayo de 2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. 555-571. Bogotá, Colombia.
- Departamento para la Prosperidad Social. (2014). *Rediseño del programa Familias en Acción*. Bogotá, Colombia: Departamento para la Prosperidad Social.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Domanski, D., Monge, N., & Rocha, D. (. (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO.
- Doyal, L., & Gough, I. (1991). *A theory of human need*. Hampshire: Macmillan International Higher Education.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Durston, J. (2000). *¿ Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].
- Echeverria, J. (JULIO-AGOSTO de 2008). El Manual de Oslo y la Innovación Social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, CLXXXIV 732* , 608-618.
- Engel, P. (1997). *The Social Organization of Innovation: A Focus on Stakeholder Interaction*. Holanda: Koninklijk Instituut Voor De tropen.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Social Science Information*, 293-337.
- Farah, M. (2009). Social policy for poor rural people in Colombia: Reinforcing traditional gender roles and identities? *Social Policy & Administration*, 397- 408.
- Fenizi, N. (2015). *Innovación Social y Desarrollo Local*.

- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning, 51(1)*, 32-39.
- Forde, I., Chandola, T., Garcia, S., Marmot, M. G., & Attanasio, O. (2012). The impact of cash transfers to poor women in Colombia on BMI and obesity: prospective cohort study. *International Journal of Obesity, 1209-1214*.
- Frias, N. (2017). ¿Que es innovación social? URNA DE CRISTAL.
- Garcia Jaramillo, M. F. (2017). CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA. Bogota, Colombia.
- García, S., Harker, A., & Cuartas, J. (2019). Building dreams: The short-term impacts of a conditional cash transfer program on aspirations for higher education. *International Journal of Educational Development, 64*, 48-57.
- Godin, B. (2008). "Innovation: the History of a Category". *Project on the Intellectual History of Innovation, paper no. 16*, 26.
- Goldenberg, M. (2004). *Social Innovation in Canada*. Ottawa: Canadian Policy Research Networks Inc.
- Gordon, W. (1961). *Synerctics: The development of creative capacity*. New York: Harper & Row.
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2016). El Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo. En *Innovación Social en América Latina* (págs. 111-124). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2005). Propósito Estratégico. *Harvard Business Review, 10-24*.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana editores.

- Hernández, I. D., & Sánchez, O. (2014). Innovación social abierta en el diseño de una política y estrategia de formalización sostenible: un caso colombiano de gobierno colaborativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 22(2), 47-61.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. Mexico: McGraw Hill.
- Hochgerner, J. (2012). New combinations of social practices in the knowledge society. In Challenge Social Innovation. *SpringerScience & Business Media.*, (pp. 87-104).
- Howaldt, J. &. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. *Sozialforschungsstelle Dortmund*.
- Howaldt, J. (2016). La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación. En *Innovación Social en Latinoamérica* (págs. 43-69). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO.
- Howaldt, J., & Schwartz, M. (2010). *Social innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*. Dortmund.: Sozialforschungsstelle.
- Hubert, A. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Luxembourg: BEPA.
- Isaksen, S. G., & Parnes, S. (1985). Curriculum Planning for Creative Thinking and Problem Solving. *Journal of Creative Behavior*, 1-29.
- Jackson, T. (2011). *Prosperidad sin crecimiento Economía para un planeta finito*. Barcelona, España: ICARIA.
- Jiménez García, D. G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión para la prestación de servicios de conocimiento*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Pearson.

- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Londres: DEMOS.
- Lévesque, B. (1986). *Bélangier del Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*. Canada: Université du Québec à Montréal.
- Ley 1532. (7 de Junio de 2012). Ley 1532 de 2012. *Por medio de la cual se adoptan unas medidas de política y se regula el funcionamiento del programa Familias en Acción*. Bogotá, Colombia: Senado de la Republica de Colombia.
- Ley 1948. (8 de Enero de 2019). Ley 1948 de 2019. *Por medio del cual se adoptan criterios de politica pública para la promoción de la movilidad social y se regula el funcionamiento del programa Familias en Acción*. Bogotá, Colombia: Senado de la Republica de Colombia.
- Llano, J. (2014). *Familias en Acción: la historia a la luz de sus impactos*. Bogotá, Colombia: Fedesarrollo.
- Lopez, T. (24 de febrero de 2017). Estrategia para mejorar la atención a las familias beneficiarias del programa Más Familias. *Estrategia para mejorar la atención a las familias beneficiarias del programa Más Familias en Acción del municipio de Piedecuesta mediante la implementación y aprovechamiento de herramientas TIC*. (U. d. Santander, Ed.) Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia.
- Lopez-Arana, S., Avendano, M., Forde, I., Van Lenthe, F. J., & Burdorf, A. (2016). Conditional cash transfers and the double burden of malnutrition among children in Colombia: a quasi-experimental study. *British Journal of Nutrition*, 1780-1789. doi:10.1017/S0007114516000714
- Lopez-Arana, S., Avendano, M., Van Lenthe, F. J., & Burdorf, A. (26 de febrero de 2016). The impact of a conditional cash transfer programme on determinants of child health: evidence from Colombia. (P. H. Nutrition, Ed.) *Public health nutrition*, 19(14), 2629-2642., 2629-2642.
- Mariscal, J., & Rentería, C. (2012). Implementation of information and communications technologies for financial inclusion in programs to alleviate poverty in Brazil, Colombia and

- Mexico. En J. Mariscal, & C. Rentería, *E-Government Success around the World: Cases, Empirical Studies, and Practical Recommendations* (págs. 105-130). IGI Global.
- Martínez, D. M., & Maia, A. G. (agosto de 2018). The Impacts of Cash Transfers on Subjective Wellbeing and Poverty: The Case of Colombia. *Journal of Family and Economic Issues*. *Journal of Family and Economic Issues*, 616–633.
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 1032-1041.
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2006). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones (Vol. 66)*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A., & Rodríguez-Calderón, G. (2017). Perspectivas de la innovación social: su revisión desde la responsabilidad en la gestión de organizaciones. *Memorias del VII Encuentro Internacional de Investigadores en Administración, Universidad Externado de Colombia*.
- Ministerio de Salud. (2015). *Encuesta Nacional de la Situación Nutricional*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud.
- Ministerio de Salud. (1 de Diciembre de 2017). *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Barranquilla-recibio-resultados-de-Encuesta-Nacional-de-Situacion-Nutricional-de-Colombia-ENSIN-2015.aspx>
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for strategy*. California: California Management Review.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y el ascenso de la planificación estratégica*. Montreal: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on strategy process. *Sloan Management Review*.

- Monge, N., & Allamand, A. (2016). Innovación Social y valor compartido: el cambio de paradigma de la intervención social empresarial. En *Innovación Social en América Latina* (págs. 71-92). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. UNIMINUTO.
- Montoya Suarez, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et Technica año XIII No 35*, 281-286.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2012). Innovación social y cooperativas: convergencias y sinergias. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 79(01), 147-168.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid, España: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). The Social Region: Beyond the Territorial Dynamics of the Learning economy. *European urban and regional studies*, 45-64.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). The social region: beyond the territorial dynamics of the learning economy. *European urban and regional studies*, 12(1), 45-64.
- Mulgan, G., Tucker, S., A. R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. Oxford Said Business School.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. *Social Innovation*, 1-30.
- North, D. (1990). Institutions and their consequences for economic performance. . *The limits of rationality*, 383-401.
- Nussbaum, M. C. (1998). Virtudes no relativas: un enfoque aristotélico. En M. C. Nussbaum, & A. Sen, *La calidad de vida* (págs. 318-351). Fondo de Cultura Económica.
- Nussbaum, M. C., & Sen, A. (1993). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Oakes, W. C., Leone, L., & Gunn, C. J. (2003). *Engineering your future*. Wildwood: Great Lakes Press, Inc.
- Orduz, M. A. (2015). ¿Qué es la innovación social? *Revista Trans-pasando Fronteras*, 180-184.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. (C. E. (CEPAL), Ed.) Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas. (1995). *Cumbre Mundial Sobre Desarrollo Social*. Copenhague: A/CONF.166/9.
- Organización de las Naciones Unidas. (2000). *Declaración del Milenio*. Nueva York: Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas –A/RES/55/2–.
- Organización de las Naciones Unidas. (2000). *Declaración del Milenio*. Nueva York: Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas –A/RES/55/2–.
- Organización de las Naciones Unidas. (2005). *Evaluación del Impacto*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo*. Nueva York: Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas –A/RES/70/1.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo*. Nueva York: Resolución aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas –A/RES/70/1.
- Organización para la Cooperación y los Desarrollos Económicos [OCDE]. (2005). *Manual de Oslo*. Grupo Tragsa.
- Osborn, A. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York: Charles Scribner.

- Pavón, J., & Goodman, R. (1981). La Planificación del desarrollo tecnológico. En C.-C. (-C. Científicas), *Proyecto MODELTEC*. MADRID.
- Pena, P., Urrego, J., & Villa, J. M. (2017). Civil Conflict and Conditional Cash Transfers: Effects on Demobilization. *World Development*, 431-440.
- Pinzón-Rondón, Á. M., Cifuentes, L. B., Zuluaga, C., Botero, J. C., & Pinzon-Caicedo, M. (2018). Wealth, Social Protection Programs, and Child Labor in Colombia: A Cross-sectional Study. *International Journal of Health*, 535-548.
- Ponti, F., & Ferràs, X. (2008). *Pasión por innovar*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Porter, M. (2003). *Ser Competitivo*. Barcelona, Madrid: Ediciones Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (1997). *Informe sobre desarrollo humano*. Madrid, España: Mundi-Prensa.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996). *Human Development Report*. Oxford: Oxford University Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1996). *Human Development Report*. Oxford: Oxford University Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1997). *Informe sobre desarrollo humano*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton university press.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., & McGrath, M. (1995). *Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Editorial Díaz de Santos.

- Real Academia Española. (26 de Noviembre de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Lgx0cfV>
- Resolución Interna No 00178. (23 de Enero de 2017). "Por el cual se adopta el Manual Operativo del Programa Mas Familias en Acción - versión 4". Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.
- Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública: historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: De la innovación social a la política pública Historias de éxito en América Latina y el Caribe Nohra Rey de Marulanda y Francisco B. Tancredi Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 18(82), 13-45.
- Rivera Zea, N. M. (2016). La participación ciudadana como herramienta de sostenibilidad social en la planificación de infraestructuras, estudio de caso en la ciudad de Bogotá (Colombia). Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Rodríguez, A., & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Cepal*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Rodríguez, A., & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Cepal*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Saavedra-Caballero, F., & Londoño, M. O. (2018). Social Assistance and Informality: Examining the Link in Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 81-120.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.
- Sen, A. K. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 317-344.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Paraninfo.

- Tovar, J., & Urrutia, M. (2017). The Impact of Social Safety Net Programs on Household Savings in Colombia. *The Developing Economies*, 23-37.
- Unión Europea;. (1995). *Libro verde de la innovación*. Francia: Boletín de la Unión Europea.
- Uribe Mejía, C. (02 de junio de 2015). Bancarización y empoderamiento femenino. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 265-316.
- Urrea, M. A., & Maldonado, J. H. (2011). Vulnerability and risk management: the importance of financial inclusion for beneficiaries of conditional transfers in Colombia. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 381- 398.
- Vásquez, A. G., & Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento social–Revision de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Vásquez, A., & Dávila, M. (2008). Emprendimiento social–Revision de literatura. *Estudios gerenciales*, 24(109), 105-125.
- Villa, J. M. (2018). The continuous treatment effect of an antipoverty program on children's educational attainment: Colombia's Familias en Accion. . *Review of Development Economics*, 1239-1262.
- Villa, L., & Melo, J. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Inter-American Development Bank (BID).
- Villatoro, S. (2005). Programas de transferencias monetarias condicionadas: experiencias en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 87-101.
- Wagner, T. (2013). *Crear innovadores*. Bogotá, Colombia: Carvajal Educación SAS.
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Franklin Watts.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

**ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA – CAPITAL SOCIAL Y NECESIDADES SOCIALES DE LAS FAMILIAS EN ACCION EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA

**Objetivo:** Analizar el ambiente de innovación social en el programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, a través de la identificación de las necesidades sociales y de capital social de los beneficiarios, que se encuentran dentro del alcance del programa, y que requieren intervención para impactar positivamente a la comunidad en el marco de la política pública de superación de la pobreza y pobreza extrema en el territorio nacional.

Estimada(o) beneficiaria(o), la siguiente encuesta es una herramienta para conocer el estado actual del programa Familias en acción desde su propia perspectiva y opinión. Agradecemos su tiempo, participación y sinceridad en la información suministrada, expresando siempre su punto de vista personal y particular, ya que de la información que usted nos brinde dependen en gran medida las posibles mejoras a proponer e implementar, en pro de su beneficio, crecimiento y el de su familia.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Tipo de identificación: C.C.  T. I.  PAS  C.E.  Números de hijos: \_\_\_\_\_

Número de identificación: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_ Personas que viven con usted que hacen parte del programa: \_\_\_\_\_

Estrato: \_\_\_\_\_ Personas que viven con usted que NO hacen parte del programa: \_\_\_\_\_

Dirección de residencia: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

En la presente encuesta encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su cotidianidad como ciudadana y beneficiaria de Familias en Acción. Para cada una de ellas usted debe elegir una opción de respuesta con la cual usted mas se sienta identificada, según lo siguiente:

**Totalmente en desacuerdo:** Si usted no se identifica en nada con la afirmación leída

**Algo en desacuerdo:** Si usted no se identifica parcialmente con la afirmación leída

**Ni de acuerdo ni en desacuerdo:** Si usted no está segura de identificarse con la afirmación leída.

**Algo de acuerdo:** Si usted se identifica parcialmente con la afirmación leída

**Totalmente de acuerdo:** Si usted se identifica plenamente con la afirmación leída

**Nunca:** Si usted no realiza lo enunciado en la afirmación

**Pocas veces:** Si usted esporádicamente realiza lo enunciado en la afirmación

**Algunas veces:** Si usted a veces realiza lo enunciado en la afirmación

**Casi siempre:** Si usted realiza con frecuencia lo enunciado en la afirmación

**Siempre:** Si usted siempre realiza lo enunciado en la afirmación

#### II. LEA DETENIDAMENTE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS Y SELECCIONE LA RESPUESTA CON LA QUE MAS SE SIENTA IDENTIFICADO(A) SEGUN LA SITUACIÓN EXPUESTA. MARQUE CON UNA (X)

		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.1	La información que me brinda el programa Familias en Acción es clara y entendible					
2.2	Me entero de la información que emite el programa Familias en Acción en el momento que lo necesito					
2.3	Familias en Acción me facilita la comunicación con otros beneficiarios del programa en mi comunidad					
2.4	Familias en Acción me brinda los medios para exponerle mis inquietudes e ideas relacionadas con el programa					
2.5	Los vecinos de mi sector son personas con las que puedo contar en caso de tener un problema.					
2.6	Actualmente en el barrio donde vivo puedo proponer ideas para solucionar problemas que nos afectan a toda la comunidad					
2.7	Mis opiniones son tenidas en cuenta en los momentos en que en mi comunidad se toman decisiones que nos afectan a todos					
2.8	El trabajo que realizan en las oficinas del programa Familias en Acción satisface mis necesidades como beneficiario					

		Nunca	Pocas veces	Algunas Veces	Casi siempre	Siempre
2.11	Me comunico con la madre líder de Familias en Acción de mi sector					
2.12	Para la solución de un problema en mi comunidad, me pongo de acuerdo con otros miembros de mi sector o barrio					
2.13	Colaboro con el trabajo realizado por la madre líder de Familias en Acción en mi comunidad.					
2.14	Participo en las reuniones y actividades organizadas por la alcaldía y/o por el programa de Familias en Acción					
2.15	Participo de las jornadas electorales locales, regionales y nacionales votando en las elecciones					

**III. FAVOR RESPONDER LA SIGUIENTE SECCION SI EN SU HOGAR USTED TIENE HIJO(S) MENORES DE 6 AÑOS QUE SON BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA FAMILIAS EN ACCIÓN**

		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.1	Es fácil acceder a la programación de citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años.					
3.2	Es fácil llegar a los centros de salud (IPS) donde son programados los controles de crecimiento y desarrollo para mis hijos menores de 6 años.					
3.3	Las citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años son programadas por los centros de salud (IPS) en las fechas en que son requeridas					
3.4	En los controles de crecimiento y desarrollo que reciben mis hijos menores de 6 años me brindan información y asesoría útil para mantener la buena salud de mis hijos					
3.5	Cuento con los recursos necesarios (dinero, transporte, copago, entre otros) para llevar a mis hijos menores de 6 años a sus controles de crecimiento y desarrollo programados					
3.6	Puedo acceder a las vacunas que necesitan mis hijos en los tiempos que lo necesitan.					

**IV. FAVOR RESPONDER LA SIGUIENTE SECCION SI EN SU HOGAR USTED TIENE HIJO(S) ESTUDIANDO ENTRE LOS GRADOS DE TRANSICIÓN Y UNDECIMO**

		Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.1	Es fácil acceder a los cupos para matricular a mis hijos en la educación básica, primaria y secundaria					
4.2	Es fácil para mis hijos acudir a las clases en los colegios donde se encuentran matriculados					
4.3	La educación que reciben mis hijos en el colegio les ayuda a tener un buen rendimiento académico					
4.4	Usualmente recibo citaciones al colegio por llamados de atención hechos a mis hijos respecto a su comportamiento					
4.5	Tengo con los recursos necesarios (dinero, transporte, entre otros) para que mis hijos asistan a sus clases programadas en el colegio					

**V. FAVOR RESPONDER LA SIGUIENTE SECCIÓN SÍ EN SU HOGAR USTED TIENE HIJO(S) CON ALGUNA DISCAPACIDAD.**

- 5.1. Es fácil acceder a los cupos en la educación básica, primaria y secundaria para mis hijos con alguna condición de discapacidad? **SI**  **N**
- 5.2. La institución educativa donde estudian mis hijos con alguna condición de discapacidad posee las condiciones para garantizar su atención integral?  **N**

**VI. FAVOR RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SÍ O NO SEGÚN SEA EL CASO.**

	SI	NO
6.1 ¿Posee usted una fuente de ingreso económico producida por su trabajo propio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2 ¿Posee usted un negocio informal o empresa legalmente constituida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3 ¿Alguno de sus hijos menores de 18 años reportan estar esperando hijos (Embarazo) o tuvieron sus hijos antes de cumplir la mayoría de edad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4 ¿Ha recibido usted de alguna institución alguna capacitación que le haya sido util para poder trabajar o emprenderse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VII. FAVOR INDICAR LOS DATOS SOLICITADOS EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

- 7.1 ¿Cuántos de sus hijos se encuentran activos y matriculados en la escuela? (Entre transición y hasta 11º Grado) \_\_\_\_\_
- 7.2 ¿Cuántos de sus hijos no pudieron acceder a una matrícula en una institución educativa y se encuentra sin acceso a la escuela? (Para acceder a transición y hasta 11º Grado) \_\_\_\_\_
- 7.3 ¿Cuántos de sus hijos recibieron grado del bachillerato? \_\_\_\_\_
- 7.4 ¿Cuántos de sus hijos se encuentran cursando o han terminado una carrera técnica, tecnológica o profesional luego de haberse graduado de bachiller? \_\_\_\_\_
- 7.5 ¿Cuántos de sus hijos tienen alguna condición de discapacidad? \_\_\_\_\_
- 7.6 ¿Cuántos de sus hijos con condición de discapacidad se encuentran matriculados en un colegio? \_\_\_\_\_
- 7.7 ¿Cuántos de sus hijos con condición de discapacidad requieren ayudas técnicas para su movilidad (Muletas, Silla de ruedas, Bastón guía, Caminador, etc.)? \_\_\_\_\_
- 7.8 ¿Cuántos de sus hijos con condición de discapacidad poseen ayudas técnicas para su movilidad (Muletas, Silla de ruedas, Bastón, Caminador, etc)? \_\_\_\_\_
- 7.9 Ultimo nivel académico aprobado:

Bachiller  Técnico  Tecnólogo  Profesional  Especialización  Maestría  Doctorad

**Muchas Gracias.**

**ANEXO 2**

**ENCUESTA - MODELO DE GESTIÓN DE FAMILIAS EN ACCION EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**Objetivo:** Analizar el Modelo de gestión de Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, establecido para el cumplimiento de la política pública de superación de la pobreza y pobreza extrema en el territorio nacional.

Estimado colaborador(a) del programa Familias en Acción del distrito de Barranquilla, la siguiente encuesta pretende obtener una visión específica sobre el funcionamiento actual del modelo de gestión del programa en la ciudad, con el fin de brindar un insumo objetivo para plantear mejoras a sus elementos e impactos generados en el territorio, respondiendo adecuadamente a las necesidades de los beneficiarios. Usted, como parte activa de los procesos tiene una visión precisa de esta información, por lo que lo(a) invitamos a responder a cada uno de los enunciados presentados con la mayor objetividad del caso, expresando siempre su punto de vista personal y particular. En ellos no hay respuestas correctas o incorrectas, sino alternativas para que usted exponga su punto de vista.

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

**Tipo de identificación:**  TI  CC  CE  PAS **Número de identificación:** \_\_\_\_\_

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_ **Fecha de nacimiento**  DD  MM  AA

**Sexo (M ó F):**  M  F **Tipo de vinculación:** Libre nombramiento y remoción  Carrera administrativa  Nombramiento provisional

Contrato de prestación de servicios  Pasantía o contrato de aprendizaje  **Tiempo de vinculación con Familias en Acción (Meses):** \_\_\_\_\_

**Rol que desempeña en el programa Familias en Acción. Marque con (x):**

Atención al ciudadano	<input type="checkbox"/>	Seguimiento al proceso de verificación	<input type="checkbox"/>	Coordinación de procesos operativos	<input type="checkbox"/>	Registro de novedades tipo 1	<input type="checkbox"/>
Atención a peticiones, quejas y reclamos	<input type="checkbox"/>	Registro de levantamiento de suspendidos	<input type="checkbox"/>	Seguimiento al convenio (POA)	<input type="checkbox"/>	Registro de novedades de verificación	<input type="checkbox"/>
Seguimiento al proceso de suspendidos y retirados	<input type="checkbox"/>	Bienestar comunitario	<input type="checkbox"/>	Enlace municipal	<input type="checkbox"/>	Alcalde o delegado.	<input type="checkbox"/>

**Sede donde se desempeña. Marque con una (X):**

<input type="checkbox"/> Punto de atención alcaldía Metropolitana	<input type="checkbox"/> Punto de atención Alcaldía Paseo Bolívar
<input type="checkbox"/> Punto de atención alcaldía Surorient	<input type="checkbox"/> Punto de atención Víctimas

**Ultimo nivel académico aprobado:**

Bachiller  Técnico  Tecnólogo  Profesional  Especialización  Maestría  Doctorado

En la presente sección encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su cotidianidad como ciudadana y beneficiaria de Familias en Acción. Para cada una de ellas usted debe elegir una opción de respuesta con la cual usted mas se sienta identificada, según lo siguiente:

- 1. Totalmente en desacuerdo:** Si usted no se identifica en nada con la afirmación leída
- 2. Algo en desacuerdo:** Si usted no se identifica parcialmente con la afirmación leída
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo:** Si usted no está segura de identificarse con la afirmación leída.
- 4. Algo de acuerdo:** Si usted se identifica parcialmente con la afirmación leída
- 5. Totalmente de acuerdo:** Si usted se identifica plenamente con la afirmación leída

- I. **LEA DETENIDAMENTE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA FAMILIAS EN ACCIÓN EN BARRANQUILLA ESPECIFICAMENTE, Y SELECCIONE LA RESPUESTA CON LA QUE MAS SE SIENTA IDENTIFICADO(A) SEGÚN LA SITUACIÓN EXPUESTA. MARQUE CON UNA (X):**

		1. Totalmente en desacuerdo	2. Algo en desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. Algo de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
1	Los objetivos del programa son fácilmente comprensibles para los funcionarios					
2	Los objetivos y metas del programa contribuyen al logro de grandes propósitos para la sociedad					
3	En mi trabajo me han permitido participar en espacios donde puedo aportar a la definición o rediseño de los objetivos y metas del programa					
4	Es necesario que se introduzcan cambios en los objetivos, metas, procesos, procedimientos, sistemas, talento humano u otros factores para que el programa logre impactar mejor a la comunidad					
5	La retribución que se me da por la realización de mi trabajo en el programa es justo y cumple con mis expectativas					
6	En mi trabajo le dan la importancia que se merece a las actividades que realizo					
7	El ambiente de trabajo, donde realizo mis funciones relacionadas con el programa, es agradable					
8	En mi trabajo me permiten tomar decisiones y proponer mejoras frente a las funciones que realizo, de manera ágil y fácil					
9	El trabajo que realizo para el Programa me brinda oportunidades para mi crecimiento personal y profesional					
10	Los recursos (infraestructura, equipos, tecnología, insumos) que me brinda el programa para llevar a cabo mi trabajo son suficientes para desarrollarlos con calidad, eficacia y eficiencia.					
11	Tengo asignadas funciones específicas y claras para desarrollar mi trabajo dentro del programa					
12	Los procesos del programa se encuentran bien diseñados para responder a las necesidades de los beneficiarios					
13	Las actividades que se desarrollan en el programa se planifican antes de su ejecución					
14	Es fácil articularse con otras entidades, organizaciones e instancias para la solución de requerimientos relacionados con los beneficiarios.					
15	La comunicación entre los procesos del programa permite la coordinación y cumplimiento de los objetivos propuestos					
16	El programa me da a conocer los resultados de los indicadores de gestión de manera periódica					
17	El programa genera espacios para opinar y participar activamente en los momentos en que se toman decisiones relacionadas con mi proceso					
18	En mi trabajo me brindan horas de trabajo específicas para idear propuestas innovadoras para el programa					
19	En mi trabajo me permiten realizar críticas al funcionamiento específico del programa y comunicarlas a los jefes con tranquilidad y confianza					

**Muchas gracias!**

### ANEXO 3

#### GRUPO DE ENFOQUE FAMILIAS EN ACCION EN EL DISTRITO DE BARRANQUILLA

**Objetivo:** Proponer acciones de innovación social en el Programa Familias en Acción en el distrito de Barranquilla, para responder a las necesidades sociales y dimensiones de capital social priorizadas.

Estimada(o) beneficiaria(o), en el presente grupo de enfoque se pretende construir de manera conjunta una serie de propuestas que respondan a las necesidades sociales y dimensiones de capital social identificadas mediante encuestas previas realizadas a 467 titulares en toda la ciudad. Es para nosotros valioso el aporte de usted como parte del programa en sus opiniones abiertas sobre el detalle de cada una de las necesidades y barreras identificadas, las causas que lo originan y las posibles alternativas de ideas o proyectos que puedan implementarse en su comunidad para solucionarlas

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Tipo de identificación: C.C.  T. I.  PAS  C.E.  Números de hijos: \_\_\_\_\_

Número de identificación: \_\_\_\_\_ Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_ Personas que viven con usted que hacen parte del programa: \_\_\_\_\_

Estrato: \_\_\_\_\_ Personas que viven con usted que NO hacen parte del programa: \_\_\_\_\_

Dirección de residencia: \_\_\_\_\_ Barrio: \_\_\_\_\_

No	Problema analizado	Detalles del problema analizado	Causas que originan el problema	Propuesta de solución
1				
2				
3				

## ANEXO 4

## MATRIZ DE CONGRUENCIA

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
<b>1. Innovación social</b>	<b>1.1 Capital Social.</b>	<b>Comunicación</b>	Nivel de claridad de la información brindada por el programa Familias en Acción a sus beneficiarios	La información que me brinda el programa Familias en Acción es clara y entendible
			Nivel de oportunidad de la información brindada por el programa Familias en Acción a sus beneficiarios	Me entero de la información que emite el programa Familias en Acción en el momento que lo necesito
			Nivel de participación de los beneficiarios de Familias en Acción en procesos electorales locales y nacionales (votaciones)	Participo de las jornadas electorales locales, regionales y nacionales votando en las elecciones
			Satisfacción de los beneficiarios de Familias en Acción de Barranquilla con el trabajo que realizan en las oficinas del programa	El trabajo que realizan en las oficinas del programa Familias en Acción satisface mis necesidades como beneficiario
		<b>Cooperación y toma de decisiones</b>	Grado de disposición de Beneficiarios de Familias en Acción para trabajar en equipo	Para la solución de un problema en mi comunidad, me pongo de acuerdo con otros miembros de mi sector o barrio
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el apoyo disponible en otras personas de su barrio o sector	Los vecinos de mi sector son personas con las que puedo contar en caso de tener un problema.

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
			Percepción sobre la capacidad de aporte de propuestas de los beneficiarios de Familias en Acción a la comunidad	Actualmente en el barrio donde vivo puedo proponer ideas para solucionar problemas que nos afectan a toda la comunidad
			Nivel de facilitación brindada por Familias en acción a los beneficiarios para la comunicación entre ellos	Familias en Acción me facilita la comunicación con otros beneficiarios del programa en mi comunidad
			Nivel de facilitación de la comunicación de los beneficiarios de Familias en Acción hacia el programa	Familias en Acción me brinda las herramientas y medios para exponerle mis inquietudes e ideas relacionadas con el programa
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la consideración de sus ideas y opiniones en la toma de decisiones en su comunidad	Mis opiniones son tenidas en cuenta en los momentos en que en mi comunidad se toman decisiones que nos afectan a todos
		<b>Participación</b>	Frecuencia de participación de los beneficiarios de Familias en Acción en reuniones que el programa y/o la alcaldía de Barranquilla organiza	Participo en las reuniones y actividades organizadas por la alcaldía y/o por el programa de Familias en Acción
			Frecuencia de comunicación de los beneficiarios de Familias en Acción con la madre líder de su sector	Me comunico con la madre líder de Familias en Acción de mi sector
			Frecuencia de colaboración de los beneficiarios de Familias en Acción con la madre líder de su sector	Colaboro con el trabajo realizado por la madre líder de Familias en Acción en mi comunidad.

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
	<b>1.2 Necesidades sociales</b>	<b>Acceso a la Salud</b>	% familias que cumplen con los controles integrales de sus niños menores de 6 años	Dato obtenido de reporte de sistema de información de familias en acción: No de Familias que cumplen con los controles integrales de sus niños, No de familias con niños menores de 6 años en sus familias
% de niños menores de 6 años que asisten a los controles integrales			Dato obtenido de reporte de sistema de información de familias en acción: No de Niños y niñas que cumplen con los controles integrales en salud, No de niños menores de 6 años pertenecientes al programa	
Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a la oferta de servicios en salud para controles integrales de sus hijos menores de 6 años			Es fácil acceder a la programación de citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años.	
Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a las IPS donde son programados los controles integrales de sus hijos menores de 6 años			Es fácil llegar a los centros de salud (IPS) donde son programados los controles de crecimiento y desarrollo para mis hijos menores de 6 años.	
Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la oportunidad de la oferta de servicios en salud para controles integrales de sus hijos menores de 6 años			Las citas de control de crecimiento y desarrollo de mis hijos menores de 6 años son programadas por los centros de salud (IPS) en las fechas en que son requeridas	

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la suficiencia de recursos en el hogar para llevar a sus hijos menores de 6 años a los controles integrales programados	Cuento con los recursos necesarios (dinero, transporte, copago, entre otros) para llevar a mis hijos menores de 6 años a sus controles de crecimiento y desarrollo programados
		<b>Acceso a la Educación</b>	% de niños, niñas y adolescentes matriculados en instituciones educativas en la vigencia	Dato obtenido de consulta de SIFA: No de NNA que reportan matrícula vigente en el año actual
			% de niños, niñas y adolescentes priorizados que asisten a más del 80% de sus clases programadas	Dato obtenido de consulta de SIFA: No de NNA priorizados que reportan asistencia a más del 80% de sus clases programadas
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a la oferta de servicios en educación básica y media de sus hijos	Es fácil acceder a los cupos para matricular a mis hijos en la educación básica, primaria y secundaria
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre el acceso a las Instituciones Educativas donde se encuentran matriculados sus hijos	Es fácil para mis hijos acudir a las clases en los colegios donde se encuentran matriculados
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la suficiencia de recursos en el hogar para llevar a sus hijos al colegio	Tengo los recursos necesarios (dinero, transporte, entre otros) para que mis hijos asistan a sus clases programadas en el colegio
			% de niños, niñas y adolescentes que reportan graduación con el programa	Dato obtenido de consulta de SIFA: No de NNA que reportan graduación

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
			% de niños, niñas y adolescentes de Familias encuestadas que actualmente se encuentran cursando carreras técnicas, tecnológicas o universitarias	<p>Cuantos de sus hijos recibieron grado del bachillerato?</p> <p>Cuantos de sus hijos se encuentran cursando o han terminado una carrera técnica, tecnológica o profesional luego de haberse graduado de bachiller?</p>
		<b>Calidad de la oferta de servicios de educación y salud</b>	Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la calidad de la oferta de servicios en educación para sus hijos	La educación que reciben mis hijos en el colegio les ayuda a tener un buen rendimiento académico
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la calidad de la oferta de servicios en salud para controles integrales de sus hijos menores de 6 años	En los controles de crecimiento y desarrollo que reciben mis hijos menores de 6 años me brindan información y asesoría útil para mantener la buena salud de mis hijos
			Percepción de los beneficiarios de Familias en Acción sobre la oportunidad de la oferta de servicios de vacunación para sus hijos	Puedo acceder a las vacunas que necesitan mis hijos en los tiempos que lo necesitan
			% de niños, niñas y adolescentes de Familias en Acción que no reportan repitencia en su información escolar	Dato obtenido de consulta de SIFA: No de NNA que no reportan repitencia en su información escolar
		<b>Generación de ingresos</b>	% de titulares que reportan tener fuente de ingreso producto de su trabajo (empleo, independiente, labor ocasional).	Posee usted una fuente de ingreso económico producida por su trabajo propio?

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
			% de familias que poseen unidad productiva propia activa	Posee usted un negocio informal o empresa legalmente constituida?
			% de familias que han recibido capacitación util para trabajar o emplearse	Ha recibido usted de alguna institución alguna capacitación que le haya sido util para poder trabajar o emprenderse?
		<b>Prevención de embarazo adolescente</b>	% de familias que reportan casos de embarazo adolescente	¿Alguno de sus hijos menores de 18 años reportan estar esperando hijos o tuvieron sus hijos antes de cumplir la mayoría de edad
<b>2. Modelo de gestión</b>	2.1 Administración de objetivos	NO APLICA	Nivel de comprensión de los objetivos del programa Familias en Acción por parte de los funcionarios en Barranquilla	Los objetivos del programa son fácilmente comprensibles para los funcionarios
			Percepción de los funcionarios sobre su satisfacción frente al ambiente de trabajo en la entidad	El ambiente de trabajo, donde realizo mis funciones relacionadas con el programa, es agradable
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de claridad de la definición de responsables de los procesos de Familias en Acción	Tengo asignadas funciones específicas y claras para desarrollar mi trabajo dentro del programa
	2.2 Motivación del personal	NO APLICA	Nivel de percepción sobre la suficiencia de la asignación de recursos para cumplir con los objetivos y funciones particulares de los funcionarios	Los recursos (infraestructura, equipos, tecnología, insumos) que me brinda el programa para llevar a cabo mi trabajo son suficientes para desarrollarlos con calidad, eficacia y eficiencia.

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
			Percepción de los funcionarios frente a los sistemas de recompensa por su trabajo en la entidad	La retribución que se me da por la realización de mi trabajo en el programa es justo y cumple con mis expectativas
			Percepción de los funcionarios sobre el valor dado a su trabajo por parte de la entidad	En mi trabajo le dan la importancia que se merece a las actividades que realizo
			Percepción de los funcionarios frente a las oportunidades de crecimiento personal y profesional brindadas por su trabajo en la entidad	El trabajo que realizo para el Programa me brinda oportunidades para mi crecimiento personal y profesional
	2.3 Coordinación de actividades	NO APLICA	% de documentación del sistema de gestión y procesos del programa Familias en Acción	Dato obtenido de la revisión documental del programa Familias en Acción en la comparación de los niveles documentales de un sistema de gestión, los procesos del programa y la documentación de los mismos
			Percepción de los funcionarios sobre el grado en que los procesos de Familias en Acción cumplen con sus objetivos planeados	Los procesos del programa se encuentran bien diseñados para responder a las necesidades de los beneficiarios
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de planeación de las actividades desarrolladas en los procesos de Familias en Acción	Las actividades que se desarrollan en el programa se planifican antes de su ejecución

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
			<p>Percepción de los funcionarios sobre el nivel de relacionamiento del programa Familias en Acción con otras entidades que interactúan con el programa</p>	<p>Es fácil articularse con otras entidades, organizaciones e instancias para la solución de requerimientos relacionados con los beneficiarios.</p>
			<p>Percepción de los funcionarios sobre la eficacia de la comunicación entre los procesos del programa de Familias en Acción en la entidad</p>	<p>La comunicación entre los procesos del programa permite la coordinación y cumplimiento de los objetivos propuestos</p>
			<p>% de procesos de Familias en Acción que cuentan con sistemas de indicadores de gestión.</p>	<p>Dato obtenido de la revisión documental del programa Familias en Acción. Comparativo entre procesos del programa y el establecimiento de indicadores de gestión en cada uno de ellos</p>
			<p>Numero de herramientas implementadas para la evaluación de la satisfacción de los beneficiarios de Familias en Acción</p>	<p>Dato obtenido de la revisión documental del programa Familias en Acción. Inventario de sistemas de evaluación de la satisfacción de los beneficiarios establecidos</p>
	<p>2.4 Apertura al cambio</p>	<p>NO APLICA</p>	<p>Percepción de los funcionarios sobre la trascendencia de establecer cambios en el programa Familias en Acción en Barranquilla para su sostenibilidad en el tiempo</p>	<p>Es necesario que se introduzcan cambios en los objetivos, metas, procesos, procedimientos, sistemas, talento humano u otros factores para que el programa logre impactar mejor a la comunidad</p>

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	DIMENSIONES	INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS	PREGUNTAS
	2.5 Toma de decisiones	NO APLICA	Percepción de los funcionarios sobre el grado de participación que se les da en la toma de decisiones del programa Familias en Acción	El programa genera espacios para opinar y participar activamente en los momentos en que se toman decisiones relacionadas con mi proceso
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de ambición de los propósitos del programa Familias en Acción en Barranquilla	Los objetivos y metas del programa contribuyen al logro de grandes propósitos para la sociedad
			Percepción de los funcionarios sobre su nivel de participación en la definición o rediseño de objetivos y metas para el programa Familias en Acción en Barranquilla	En mi trabajo me han permitido participar en espacios donde puedo aportar a la definición o rediseño de los objetivos y metas del programa
			Percepción de los funcionarios frente al grado de autonomía que tienen en el desempeño de su trabajo	En mi trabajo me permiten tomar decisiones y proponer mejoras frente a las funciones que realizo, de manera ágil y fácil
			Grado de conocimiento de los funcionarios sobre los resultados de los indicadores de gestión en el programa Familias en Acción	El programa me da a conocer los resultados de los indicadores de gestión de manera periódica
			Percepción de los funcionarios sobre la proporción de tiempo destinada para idear propuestas innovadoras del programa Familias en Acción	En mi trabajo me brindan horas de trabajo específicas para idear propuestas innovadoras para el programa

<b>VARIABLES</b>	<b>VARIABLES INTERMEDIAS</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES/CATEGORIAS DE ANÁLISIS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
			Percepción de los funcionarios sobre el grado de aceptación de la crítica como herramienta de mejoramiento en el programa Familias en Acción	En mi trabajo me permiten realizar críticas al funcionamiento específico del programa y comunicarlas a los jefes con tranquilidad y confianza