

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN

PROPUESTA DE MODELO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA EL
INSTITUTO DISTRITAL DE PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL

EDGAR ANDRÉ GUILLÉN ROJAS

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: INGENIERO JUAN CARLOS AVELLANEDA

BOGOTÁ
AGOSTO, 2020

FIRMA DE JURADO

FIRMA DE JURADO

BOGOTÁ
AGOSTO, 2020

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	1
2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD DE MEJORA	3
	2.4.1 Objetivo general.....	7
	2.4.2 Objetivos específicos	7
3	MARCO CONTEXTUAL	10
	3.1.1 Lineamientos institucionales	10
	3.1.2 Dirección y Estructura Organizacional IDPAC (2019).....	11
4	REVISIÓN LITERARIA.....	13
	4.1.1 Conceptos misionales.	13
	4.1.2 Transformación digital	15
	4.1.3 Design thinking	16
	4.1.4 Lienzo de negocio (modelo canvas)	16
	4.2.1 ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?.....	18
	4.2.2 Lineamientos gubernamentales.....	19
	4.2.3 Informe de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde).....	19
	4.2.4 Proyecto LATTINO	20
	4.2.5 CitiBeats.....	21
5	DISEÑO DE LA METODOLOGÍA	22
	5.1.1 Base de datos de la plataforma de participación	22
	5.1.2 Informes de transparencia.....	25
	5.1.3 Encuesta de Cultura Política (ECP) 2017, del Dane	25
	5.2.1 Entrevistas.....	27
	5.2.2 Proceso de investigación diseñado	29
6	ANÁLISIS Y DESARROLLO.....	30
	6.1.1 Análisis cuantitativo	30

6.1.2	Análisis cualitativo	34
6.1.3	Análisis estratégico según el lienzo de negocio (canvas)	37
6.2.1	¿Cuáles son las conductas emergentes que pueden potencialmente afectar al sistema de actividades de creación de valor?.....	47
6.2.2	¿Cuáles son actualmente las necesidades insatisfechas de los consumidores dentro de una categoría concreta, y cómo se verá afectada cada una de ellas por estas conductas emergentes?.....	47
6.2.3	¿Cómo define el valor cada segmento?	49
6.2.4	Identifica las lagunas clave y analiza los motivos sobre qué provoca las diferencias	50
6.2.5	¿Cómo se crea y se distribuye el valor actualmente?.....	50
6.2.6	El modelo de negocio, ¿se basa en una corriente única de beneficios, o en múltiples? ¿Cuál es la lógica subyacente en esas decisiones?	52
6.2.7	¿Cuáles son los impulsores emergentes del cambio en los sistemas de valor del consumidor? ¿Cuál es el potencial para integrar actividades?	53
6.2.8	¿Cuáles son las actividades de creación de valor exclusivas del sistema?	54
6.2.9	¿Cómo migra actualmente el valor dentro del sistema?.....	55
6.2.10	¿Cómo encajan todos para formar el sistema de negocio más atractivo posible? 56	
6.2.11	¿Cómo se comparan esta creación de valor y este sistema de distribución con el actual?.....	56
6.2.12	Señala los beneficios distintivos del sistema de negocio antiguo y del nuevo.....	59
6.2.13	¿Cómo cambiarían estos beneficios a corto y medio plazo, y qué provoca el cambio?.....	61
6.2.14	¿Cuáles son las otras maneras creativas de combinar capacidades y activos para servir a estos sistemas de valores?	62
6.2.15	¿Cuáles son las opciones de modelo de beneficios subyacentes (por ejemplo, la venta, la licencia, las suscripciones, la publicidad, el patrocinio, la transacción)?.	63
6.2.16	¿Cuáles son las otras opciones de pago? ¿Se puede subvencionar este producto?¿Hay posibilidades de ofrecerlo dentro de un pack?	64
6.2.17	¿Cuáles son las conductas subyacentes en la compra que afectan a la decisión de modelo de beneficios?	65
6.2.18	Nuestro modelo de beneficios ¿está vinculado con el valor de nuestros clientes o con su éxito?	66

6.2.19	El modelo de negocio, ¿depende mucho de que me asocie con una tercera parte para desarrollar o proporcionar un flujo de beneficios?	67
6.2.20	¿En qué punto debemos plantearnos cambiar un modelo de negocio debido a un cambio en la fuente de beneficios?	67
6.2.21	¿Cómo evolucionará la migración de valor entre los próximos tres y cinco años? ¿Cuál es el tiempo de vida que se calcula para este modelo de negocio y en qué punto deja de servirnos el modelo de negocio actual?	68
6.3.1	Segmentos del mercado	70
6.3.2	Propuestas de valor	71
6.3.3	Canales.....	72
6.3.4	Relaciones con los clientes	77
6.3.5	Fuentes de Ingresos	78
6.3.6	Recursos clave	79
6.3.7	Actividades clave	81
6.3.8	Asociaciones clave	84
6.3.9	Estructura de costes	86
6.3.10	Modelo sugerido	87
6.4.1	Experiencia del cliente al recibir fortalecimiento organizacional.....	88
6.4.2	Experiencia del cliente al recibir incidencia ciudadana	89
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
7.1.1	Segmentos de mercado.....	91
7.1.2	Propuestas de valor.....	91
7.1.3	Canales.....	92
7.1.4	Relaciones con los clientes	92
7.1.5	Fuentes de Ingreso.....	93
7.1.6	Recursos Clave	93
7.1.7	Actividades Clave.....	94
7.1.8	Asociaciones clave	95
7.1.9	Estructura de costes	95
7.2.1	Segmentos de mercado.....	96
7.2.2	Propuestas de valor.....	96

7.2.3	Canales.....	97
7.2.4	Relaciones con los clientes	99
7.2.5	Fuentes de ingresos (participación).....	99
7.2.6	Recursos clave	100
7.2.7	<i>Actividades clave</i>	100
7.2.8	<i>Asociaciones clave</i>	103
7.2.9	<i>Estructura de costes</i>	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104

Índice de figuras

Figura 1.	Diseño de la investigación.....	29
Figura 2.	Información Cuantitativa.....	30
Figura 3.	Mapa de empatía.....	37
Figura 4.	Design thinking. Conductas emergentes.....	47
Figura 5.	Design thinking. Necesidades insatisfechas por segmento de mercado.....	48
Figura 6.	Design thinking. Necesidades insatisfechas. Conductas emergentes.....	48
Figura 7.	Design thinking. Conductas. Definición de valor.....	49
Figura 8.	Design thinking. Lagunas clave.....	50
Figura 9.	Design thinking. Conductas cadena de valor fortalecimiento – conocimiento.....	50
Figura 10.	Design thinking. Conductas cadena de valor fortalecimiento – incidencia ciudadana.....	51
Figura 11.	Design thinking. Conductas cadena de valor trámite.....	51
Figura 12.	Design thinking. Conductas cadena de valor fortalecimiento – reconocimiento.....	51
Figura 13.	Design thinking. Beneficios.....	52
Figura 14.	Design thinking. Lógica subyacente.....	53
Figura 15.	Design thinking. Impulsadores emergentes.....	54
Figura 16.	Design thinking. Actividades de creación de valor.....	55
Figura 17.	Design thinking. Migración de valor.....	55
Figura 18.	Design thinking. Sistema de valor.....	56
Figura 19.	Design thinking. Comparación de valor - incidencia ciudadana.....	57
Figura 20.	Design thinking. Comparación de valor - fortalecimiento organizacional.....	57
Figura 21.	Design thinking. Comparación de valor – fidelización.....	58
Figura 22.	Design thinking. Comparación de beneficios – fortalecimiento organizacional.....	59
Figura 23.	Design thinking. Comparación de beneficios – incidencia ciudadana..	60
Figura 24.	Design thinking. Comparación de beneficios – fidelización.....	60
Figura 25.	Design thinking. Cambios de beneficios a corto y largo plazo.....	61
Figura 26.	Design thinking. Combinación de activos y capacidades.....	62
Figura 27.	Design thinking. Opciones de beneficios subyacentes.....	63
Figura 28.	Design thinking. Opciones de "pago".....	64
Figura 29.	Design thinking. Conductas subyacentes	65
Figura 30.	Design thinking. Vínculo de éxito y valor.....	66
Figura 31.	Design thinking. Socios clave.....	67

Figura 32.	Design thinking. Cambios con respecto a la fuente.....	68
Figura 33.	Design thinking. Migración de valor 3-5 años.....	69
Figura 34.	Segmentos del mercado.....	70
Figura 35.	Modelo canvas. Segmento de mercado.....	70
Figura 36.	Propuestas de valor.....	71
Figura 37.	Modelo Canvas. Propuestas de valor.....	72
Figura 38.	Canales.....	73
Figura 39.	Canales en fase de Información.....	73
Figura 40.	Canales en fase de evaluación.....	74
Figura 41.	Canales en fase de Adquisición del servicio.....	74
Figura 42.	Canales en fase de Entrega.....	75
Figura 43.	Modelo canvas. Canales.....	76
Figura 44.	Relaciones con los clientes.....	77
Figura 45.	Modelo canvas. Relación con los clientes.....	77
Figura 46.	Fuentes de ingresos.....	78
Figura 47.	Modelo canvas. Fuente de ingresos.....	79
Figura 48.	Recursos clave.....	80
Figura 49.	Modelo canvas. Recursos clave.....	81
Figura 50.	Actividades clave.....	82
Figura 51.	Modelo canvas. Actividades clave.....	83
Figura 52.	Asociaciones clave.....	84
Figura 53.	Modelo canvas. Asociaciones clave.....	85
Figura 54.	Estructura de costes.....	86
Figura 55.	Modelo canvas. Estructura de costos.....	86
Figura 56.	Modelo de negocios (canvas) sugerido.....	87
Figura 57.	Customer journey map. Fortalecimiento organizacional (actual).....	88
Figura 58.	Customer journey map. Fortalecimiento organizacional (sugerido).....	88
Figura 59.	Customer journey map. Incidencia ciudadana (actual).....	89
Figura 60.	Customer Journey Map. Incidencia Ciudadana (sugerido).....	90

Índice de tablas

Tabla 1.	Cuestiones del mercado.....	38
Tabla 2.	Segmentos del mercado.....	38
Tabla 3.	Necesidades del mercado.....	39
Tabla 4.	Capacidad generadora de ingresos.....	40
Tabla 5.	Competidores.....	40
Tabla 6.	Nuevos competidores.....	41
Tabla 7.	Productos y servicios sustitutos.....	43
Tabla 8.	Proveedores y otros actores de la cadena de valor.....	43
Tabla 9.	Tendencias tecnológicas.....	44
Tabla 10.	Tendencias normalizadoras.....	45
Tabla 11.	Tendencias sociales y culturales.....	45
Tabla 12.	Tendencias socioeconómicas.....	46

1 Introducción

Este proyecto de grado es un ejemplo de la aplicación de algunos de los conocimientos adquiridos en la Maestría de Gerencia Estratégica de Tecnologías de Información en un “negocio” social. El trabajo propone un modelo de transformación digital para el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC), entidad pública de cobertura municipal (Distrital) encargada de fomentar la participación ciudadana incidente en Bogotá.

En el transcurso del documento se explica el contexto en el que IDPAC ejerce sus actividades misionales. Para ello se exponen conceptos básicos acerca de la participación ciudadana y se identifican los, el comportamiento del mercado y sus principales usuarios. Una vez entendido el negocio, el proyecto desarrollará una propuesta de mejora para la generación de valor del IDPAC por medio de la tecnología, utilizando el modelo de lienzo de negocio (canvas), para mostrar la propuesta en forma resumida y gráfica. Por último, se elabora un mapa de experiencia del cliente, para identificar las mejoras propuestas en los momentos de verdad del IDPAC con el ciudadano.

En el primer capítulo se describen algunos antecedentes de la participación ciudadana asociados a los cambios generados por la cuarta revolución industrial; primero, referenciando sucesos a nivel mundial y en el contexto colombiano, y después describiendo el problema que pretende abordar este trabajo, que constituye una oportunidad de que a partir de la tecnología mejorar la oferta de valor del IDPAC ofrecida a sus “clientes”.

El segundo capítulo muestra el contexto en que fue desarrollado este trabajo, para lo cual se identifican las funciones que le corresponde al IDPAC como entidad pública, su estructura organizacional, sus lineamientos y los marcos normativos que le rigen.

En el tercer capítulo se ofrece una revisión literaria de conceptos tales como participación ciudadana, presupuestos participativos y transformación digital, al igual que de investigaciones, proyectos y tendencias asociados a la participación ciudadana con la tecnología. Se describen de manera general conceptos de la metodología de

design thinking y del modelo de lienzo de negocio necesarios para elaborar este trabajo. Finalmente, se presenta un marco de referencia de proyectos de participación ciudadana a través de la tecnología.

En el cuarto capítulo se presenta el diseño de la metodología de investigación: primero, se describe el método cuantitativo a utilizar describiendo las fuentes de información utilizadas, tales como bases de datos, informes y posteriormente se realiza una descripción del método cualitativo y la aplicación de encuestas.

En el quinto capítulo se organiza y analiza la información obtenida, luego se elaboran diseños y propuestas representados en un modelo de negocio. Primero se desarrolla el análisis estratégico propuesto por Osterwalder y Pigneur (2016) en su libro *Generación de modelos de negocio*, y luego se construye un mapa de empatía como herramienta para el entendimiento de nuestros clientes de manera gráfica. Estas dos estructuras permiten organizar la información y detectar las variables que fueron requeridas para conocer a los clientes y entender el mercado. Se utiliza la metodología de *design thinking* para modelos de negocio, propuesta por Mootee (2013) para resolver inquietudes, generar ideas y soluciones que posteriormente se verán representadas en un modelo de lienzo de negocio (canvas). Paso a paso, se estructura y se identifican los segmentos de mercado, las propuestas de valor, los canales, la relación con los ciudadanos, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las asociaciones clave y la estructura de costos de la entidad. Se utiliza el mapa de experiencia del cliente, o *customer journey map*, para comparar los momentos de verdad de la situación actual con los que se podría encontrar el ciudadano con el modelo propuesto.

Al finalizar el documento se encuentran algunas conclusiones y recomendaciones identificadas en el desarrollo de este trabajo. Si bien IDPAC ya ha iniciado un proceso de fortalecimiento tecnológico, este modelo propone usar la tecnología como base estratégica, y ofrece recomendaciones tales como el aprovechamiento de un nuevo segmento de mercado, como lo es el individuo.

2 Definición del problema/oportunidad de mejora

En el presente capítulo se encuentra la referencia a algunos antecedentes relevantes de la participación ciudadana a través de los cambios ocasionados por tecnología, posteriormente, se mostrará la descripción del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, el alcance, limitaciones y la justificación del problema de este trabajo de grado.

2.1 Antecedentes

Según Schwab (2016), fundador del Foro Económico Mundial, estamos viviendo la cuarta revolución industrial, un cambio disruptivo en la humanidad impulsado por las innovaciones tecnológicas que ha cambiado la forma de vivir, de relacionarnos, de comunicarnos, de hacer negocios, de trabajar, de transportarnos y de hacer sociedad, a diferencia de las anteriores revoluciones, estos cambios se están presentando a una velocidad exponencial, con la capacidad de impactar los sistemas sociales como negocios, la industria y hasta los países (pp. 6-9).

Frente a la afirmación anterior de Schwab (2016) acerca del impacto y la capacidad de las tecnologías podría presentarse como ejemplo la Primavera Árabe, término con el que se les denominó a los movimientos sociales del 2011 que se dieron en Túnez, Egipto, Libia, Siria, Argelia, Marruecos y Yemen. El 17 de diciembre de 2010 un joven llamado Mohamed Bouaziz se inmoló prendiéndose fuego, como protesta ante la incapacidad de interponer una queja del abuso de las autoridades municipales. Tras su muerte se iniciaron movilizaciones ciudadanas que conllevaron a la renuncia de Ben Ali, que había sido presidente de Túnez desde 1987. Por medio de las redes sociales estas protestas se extendieron a otros países de la región, tales como Egipto. Los manifestantes, por medio de Facebook, Twitter y YouTube, coordinaron marchas y compartieron imágenes reales que desmintieron las noticias de violencia publicadas por el régimen, y le informaron a Occidente todo lo que estaba sucediendo.

El Banco Mundial (2015) afirma que si bien estudios del fenómeno le dan como origen a la Primavera Árabe el surgimiento de fenómenos sociales tales como el

descontento de la clase media, la inequidad, la violencia y el autoritarismo fue fundamental la tecnología para hacer posible que se presentara dicho fenómeno (p. 1),

Tal como lo señala Roque (2015):

El aumento en la penetración de internet a través de todo el mundo árabe, la extendida adopción de redes sociales digitales como un medio para compartir, probar, debatir y diseminar ideas, y el potencial que estos nuevos medios han demostrado en los casos de las revueltas de Túnez y Egipto qué significan las nuevas narrativas sociopolíticas y culturales (p. 20).

La Primavera Árabe les dio origen a distintos análisis sobre las manifestaciones que tuvieron lugar en el Medio Oriente y el norte de África. Para determinar la relación de variables sociales con la tecnología, las investigaciones cuantitativas matizaron enfoques periodísticos donde mostraban las redes sociales como la fuente de libertad de naciones dictatoriales o autoritarias, y las investigaciones mostraron la correlación del acceso a internet con las manifestaciones e identificaron la relación con variables tales como el analfabetismo y la edad. González (2011) identificó la importancia de los jóvenes, que, por ser nativos digitales, poseen una cultura acostumbrada a la navegación en la red, utilizan internet para hacer intercambios y buscar soluciones a sus problemas, y han encontrado en la red no solo un lugar donde se obtiene información política, sino el escenario para un espacio público alternativo (pp. 111-121).

Al igual que la Primavera Árabe, varios movimientos ciudadanos tomaron fuerza a través de Twitter usando hashtags (#) para convocar y organizar a los ciudadanos. Por ejemplo, se organizó y convocó la toma de Zuccotti Park en Nueva York, como protesta por las evasiones sistemáticas de las empresas y las personas más ricas del mundo, con *#occupywallstreet* y *#ows*. Se desarrollaron campañas contra la violencia hacia la comunidad afro estadounidense utilizando el hashtag *#BlackLivesMatter* (Manjoo, 2016). Se usó *#MeToo* para hacer denuncias públicas en contra del acoso sexual, y se denunció el secuestro masivo de mujeres en Nigeria con *#BringBackOurGirls* (HotBook, 2017).

En el contexto colombiano, se pueden referenciar los hechos ocurridos en el 2008, mientras que el país se posicionaba como la nación de Iberoamérica con más

usuarios en Facebook, con 2,7 millones de colombianos inscritos (Portafolio, 2008). Óscar Morales creó el grupo de Facebook: “Un millón de voces contra las FARC”, como manifestación de indignación contra los secuestros y otras formas de violencia atribuidos al entonces grupo armado FARC. En solo tres días el grupo ya tenía más de 10.000 usuarios, un fenómeno sin precedentes en la historia de Colombia. Así se logró coordinar con exactitud las marchas del 4 de febrero de 2008 convocando a millones de personas en diferentes ciudades de Colombia y el mundo (Velázquez, 2013).

De la misma manera se utilizaron las redes sociales para convocar a diferentes grupos sociales, en especial de jóvenes, para marchar el 6 de marzo de 2018, en protesta por los hechos de violencia atribuidos al paramilitarismo.

El Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep) ha publicado diferentes investigaciones acerca de la relación de las nuevas tecnologías con la movilización social, tales como “Internet, guerra y paz en Colombia: conflicto, narrativas e identidades”, de Wlesner (2004), y el “Informe Especial Luchas Sociales”, de CINEP (2013), que les atribuye a las 1027 protestas registradas en su base de datos la instrumentalización de Internet en pro de la reivindicación de la sociedad.

La tecnología no solo ha tenido la capacidad para promover protestas, es un medio de transparencia y veeduría ciudadana en el uso de datos abiertos, y ha servido para fomentar la participación ciudadana; un ejemplo es el proyecto Cónsul (2019), apoyado desde el Ayuntamiento de Madrid, que desarrolló un código abierto (cónsul) para poder consultarle a la ciudadana sobre los proyectos que más le interesan. El código creado incluye módulos de debates, consulta ciudadana, presupuestos participativos y votaciones.

Cónsul (2019) se desplegó en el sitio Decide Madrid (2017), del Ayuntamiento de Madrid, por medio de esta herramienta se llevaron a cabo dos consultas ciudadanas en el periodo 2017-2019, y le han sido destinados cerca de EUR160 millones de los presupuestos municipales. Este proyecto se ha implementado en varias ciudades y municipios en el mundo como Buenos Aires, Valencia, Mendoza, Jalisco y Oviedo, entre otros.

En Bogotá, en el 2016 se utilizó el portal Bogotá Abierta (Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá, 2019) como medio para consultarle a la ciudadanía sobre los

principales temas que deberían tratarse en el Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos”. Este portal nació en el laboratorio de Innovación ViveLab de la Universidad Nacional de Colombia, en convenio con la Alcaldía Mayor de Bogotá. Para 2019 se integró el portal de Bogotá Abierta con el Proyecto Cónsul (2019), al integrar el módulo de Proyectos Participativos.

2.2 Descripción del problema/oportunidad de mejora

Para el período 2016-2019, el IDPAC logró reducir la brecha tecnológica al eliminar la obsolescencia tanto de infraestructura como de sistemas de información, mitigando así riesgos de seguridad digitales como físicos, y migró los sistemas de información heredados (más conocido en inglés como Legacy) a un sistema de información alojado en la nube, e inició la recopilación de información de sus procesos. Se ha iniciado entonces un cambio organizacional, en donde, por medio de un trabajo de sistematización de algunos formatos, se ha empezado a utilizar la tecnología para el apoyo en las actividades diarias, y a extender a las áreas misionales el uso de los sistemas.

Este fortalecimiento tecnológico permitió efectuar un proceso de consulta abierta realizada a 13.800 personas en toda Bogotá, incluyendo residentes de zonas rurales. También fue utilizado para facilitar los procesos consultivos para la elección de representantes al Consejo Consultivo de LGBTI. Por otro lado, la infraestructura en la nube le ha permitido al IDPAC adquirir sistemas de información tales como los portales de participación ciudadana Bogotá Abierta y Bogotá Cambalachea, entregados desde la Alta Consejería Distrital TIC (s. f.), que son herramientas que tienen contacto directo con el ciudadano.

Ahora bien, para el 2020 una nueva administración asume la dirección del IDPAC. Dicha administración podrá aprovechar este fortalecimiento tecnológico, que incluye, entre otros, la infraestructura en la nube y las grandes cantidades de datos indexados de la operación, para que la tecnología no solo sea una herramienta de apoyo en el ejercicio de sus funciones, sino un punto de partida para que el IDPAC mejore su oferta de valor, como necesidad de contextualizar el Instituto en medio de los cambios sociales que está generando la cuarta revolución industrial.

2.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo podemos incrementar la propuesta de valor a partir del modelo propuesto de transformación digital?
- ¿Qué debe cambiar el IDPAC para lograr implementar el modelo propuesto?
- ¿Cuáles son los recursos que IDPAC debe mantener y adquirir para lograr la transformación digital?

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de transformación digital del Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal IDPAC).

2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar oportunidades de mejora en el modelo de negocio utilizando la tecnología para construir una propuesta de transformación digital que mejore la oferta de valor del IDPAC.
- Identificar los elementos claves (recursos, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, participación, asociaciones y actividades y estructura de costes) en el modelo de negocio canvas que el IDPAC debe desarrollar, adquirir o implementar para lograr la transformación digital.
- Identificar los elementos claves (recursos, canales, relación con clientes, fuentes de ingreso, participación, asociaciones y actividades y estructura de costes) en el modelo de negocio canvas que el IDPAC ya posee, los cuales debe mantener y fortalecer para lograr en el modelo de transformación digital.
- Identificar las propuestas que incrementan el valor en modelo propuesto de lienzo de negocios para la transformación digital.

2.5 Alcance

El alcance del presente trabajo es desarrollar un modelo de transformación digital para el IDPAC representado por medio del lienzo de negocio (canvas), como propuesta para que sea implementado por el IDPAC. Este lienzo esto será el resultado del análisis de la información y del uso del *design thinking* para construir ideas que permitan ofrecerle al ciudadano, a través de la tecnología, una nueva propuesta de valor en la prestación de sus servicios.

Para diseñar el modelo de transformación digital se utiliza un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, a partir de diferentes fuentes de datos, primarias y secundarias, obtenidas en la administración (IDPAC), provenientes del período 2016-2019. Esta información permite identificar oportunidades para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.6 Limitaciones

El límite del presente trabajo lo constituye la construcción de una propuesta de transformación digital que puede servirles a futuras administraciones del IDPAC. Este documento no pretende sentar una postura política ni ser una investigación social de participación ciudadana.

Al conocer las restricciones en cuanto a que el Instituto no tiene una oficina de sistemas ni un director de tecnología (CIO), este trabajo no contempla el diseño de una arquitectura empresarial ni de un documento PETI, que son las consideraciones iniciales que recomienda el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2019) en el ABC de transformación digital.

La información obtenida en esta investigación incluye una serie de fuentes primarias que estaban vinculadas al IDPAC durante el período 2016-2019.

La transformación digital propuesta en el presenta trabajo está delimitada por las funciones descritas en el artículo 53 del Acuerdo 257 de 2006, de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2006), por lo que no pretende cambiar el alcance de los procesos de inspección, vigilancia y control de organizaciones comunales, fortalecimiento de organizaciones sociales ni el acompañamiento de mecanismos e instancias de

participación en la ciudad, sino partir de la tecnología para fomentar nuevas formas de ejercer la participación de los ciudadanos.

2.7 Justificación del problema

Este documento busca brindarle a la nueva administración del IDPAC una alternativa para darle cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo, el cual indica que las entidades estatales de orden nacional deben incorporar en sus planes de acción la transformación digital siguiendo los lineamientos del Ministerio de las Tecnologías de Información, tal como lo dice el artículo 147 de la Ley 1955 de 2019 (Congreso de Colombia, 2019).

No obstante, según el Foro Económico Mundial (2016), la transformación digital no solo debe plantearse como una directiva del Plan Nacional de Desarrollo, sino como resultado de la necesidad adaptarnos al cambio que se está presentando en la sociedad causada por la evolución tecnológica.

Como dice Schwab (2016):

Los cambios son tan profundos que, desde la perspectiva de la historia humana, nunca ha habido una época de mayor promesa o potencial peligro. Mi preocupación, sin embargo, es que quienes adoptan decisiones quedan, demasiado a menudo, atrapados en el pensamiento tradicional, lineal (y no disruptivo), o están demasiado absortos en preocupaciones inmediatas como para pensar estratégicamente sobre las fuerzas de la disrupción y la innovación que le dan forma a nuestro futuro (p. 9).

Establecer un modelo de transformación digital nos permitirá tener una visión diferente a las visiones tradicionales, al presentar un diagnóstico de las oportunidades y las amenazas que pueden afectar al Instituto, especialmente debido a la cuarta revolución industrial, así como de las fortalezas y las debilidades que tiene el IDPAC, para ofrecerle al ciudadano mejoras en la forma de hacer efectiva la participación apalancada por la tecnología, ya sea identificando nuevas formas de participación o proponiendo soluciones disruptivas para los servicios que actualmente se están ofreciendo.

3 Marco contextual

El presente documento fue realizado con información adquirida en la administración del IDPAC, correspondiente al período 2016-2019, con base en el fortalecimiento tecnológico realizado en el IDPAC durante este período. La información fue recopilada antes del inicio de una nueva administración. Las fuentes son las que se describen a continuación.

3.1 Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC)

En Bogotá, la entidad encargada de fomentar la participación ciudadana es el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC), que nació por medio del Acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006). Con dicho acuerdo el anterior Departamento Administrativo de Acción Comunal (DAAC) se transformó en el IDPAC.

3.1.1 Lineamientos institucionales

El IDPAC es una entidad de orden municipal adscrita a la Secretaría de Gobierno de Bogotá, que debe articular las políticas y lineamientos tecnológicos del gobierno nacional y la Alcaldía Mayor de Bogotá. Como entidad de carácter municipal, debe darles cumplimiento a los lineamientos dados por las entidades citadas a continuación.

- **Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC).** Según la Ley 1341 de 2009 publicada por el Senado (2009), el MinTIC es la entidad encargada de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El MinTIC en 2019 distribuyó entre las entidades estatales el ABC de la Transformación Digital. A octubre de 2019, se estaba trabajando en el desarrollo del marco de trabajo, o framework, de la transformación digital.
- **Departamento Nacional de Planeación (DNP).** Publicó el documento Conpes 3654 (Conpes, 2010), que contiene los lineamientos para presentar la rendición de

cuentas de las entidades públicas, como parte del ejercicio de participación ciudadana, para garantizar la transparencia y legitimidad en el ejercicio del poder público. En el 2018, presentó el documento Conpes 3955 (Conpes, 2018), que contiene la política pública sobre la estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia.

El 8 de noviembre de 2019, el DNP publicó el Conpes 3975 (Conpes, 2019), en el que se presenta la política nacional para la transformación digital y de la inteligencia artificial de la Nación.

- **Ministerio del Interior.** El Ministerio del Interior (2019) es la entidad responsable de definir las políticas públicas de participación ciudadana a nivel nacional, incluyendo la acción comunal, a través de la Dirección para la Democracia, Participación Ciudadana y Acción Comunal.
- **Alta Consejería de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.** La Alta Consejería Distrital TIC (s. f.) es la entidad encargada de prestar apoyo, asesoría y coordinación sobre las políticas de la Alcaldía relacionadas con las tecnologías de la información. Son promovidas por la Secretaría de Gobierno de Bogotá.

3.1.2 Dirección y Estructura Organizacional IDPAC (2019)

Cómo describe el artículo 54 del Acuerdo 257 de 2006 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006), la dirección del IDPAC estará dirigido por la Junta Directiva, en cabeza del Alcalde Mayor de Bogotá, y el/la director(a) del Instituto (cargo de libre nombramiento y remoción asignado por el alcalde). Este organismo se encarga de formular la política de la entidad de acuerdo con el plan de desarrollo económico, social y de obras públicas del Distrito Capital, y de aprobar anualmente los planes y proyectos que se desarrollen en el Instituto.

- **Dirección General.** Esta dependencia es la encargada de la gestión institucional de la Entidad, especialmente en temas de planeación, dirección, coordinación, vigilancia y control del funcionamiento del Instituto, y del cumplimiento de su objeto, su misión y de las funciones generales, así como de la orientación estratégica para el diseño y direccionamiento de políticas, planes, programas y proyectos para la Entidad.

- **Secretaría General.** Es la encargada de la gestión administrativa y de brindarles apoyo operacional a las áreas funcionales (Tesorería, Contratación, Almacén, Tecnologías de Información y Contabilidad), a través de diferentes procesos.
- **Subdirección de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales.** Es la dependencia encargada de emprender acciones orientadas al fortalecimiento de las organizaciones sociales, a través de las siguientes dependencias:
 - *Gerencia de Mujer y Género*
 - *Gerencia de Etnias*
 - *Gerencia de Juventud*
- **Subdirección de Promoción de Participación.** Es la encargada de fomentar la participación ciudadana, a través de las siguientes dependencias:
 - *Instancias y Mecanismos de Participación*
 - *Gerencia de Proyectos*
 - *Gerencia de Escuela*
- **Subdirección de Asuntos Comunales.** Es el área encargada de ejercer la inspección, vigilancia y control de las organizaciones comunales de primero y segundo grado.

La entidad tiene cuatro oficinas asesoras:

- *Oficina Asesora Jurídica*
- *Oficina Asesora de Comunicaciones*
- *Oficina Asesora de Planeación*
- *Oficina Asesora de Control Interno*

Como característica importante, el IDPAC no cuenta con una Oficina de Tecnología, ni con un líder de tecnología a nivel directivo (CIO). El área de sistemas está definida como un proceso dependiente de la Secretaría General, y es considerada de apoyo para las áreas misionales.

4 Revisión literaria

En la presente revisión literaria se establece el marco conceptual y el marco de referencia, se encontrará el lector la contextualización de algunos conceptos misionales de la entidad y los conceptos de transformación digital, en el marco de referencia se encuentra la referencia de Velásquez y González como referentes en los temas de participación ciudadana, también encontrara algunas investigaciones relevantes a nivel mundial de la aplicación de la tecnología a la participación ciudadana, los lineamientos institucionales que debe se deben tener encuentra y en el final el capítulo se cita el estudio del DANE en el tema de participación ciudadana y tecnología.

4.1 Marco conceptual

Este trabajo esta enfocado en generación de un modelo de transformación digital para el IDPAC, por lo que primero se enmarcan conceptos básicos del objeto social del negocio al que pertenece el IDPAC, que en este caso corresponde a la participación ciudadana, posteriormente, se explicaran los conceptos necesarios para entender el modelo de transformación digital como las metodologías de innovación y el modelo de lienzo de negocio (canvas).

A continuación, se desarrollan los conceptos principales.

4.1.1 Conceptos misionales.

- **Participación ciudadana.** La Secretaría de Participación Ciudadana de Medellín (2015), la definió así:

Participar es la integración activa de los ciudadanos a las comunidades con el objetivo de legitimar su ejercicio y velar por la satisfacción de necesidades y consecución de objetivos comunes, que aporten al desarrollo y a la construcción de un propósito o ideal de ciudad (p. 7).

El artículo 2 del Decreto de 503 de 2011 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011) define así la participación ciudadana:

Entiéndase la participación ciudadana como el derecho al ejercicio pleno del poder de las personas que, en condición de sujetos sociales y políticos, y de manera individual o colectiva transforman e inciden en la esfera pública en función

del bien general y el cumplimiento de los derechos civiles. políticos, sociales, económicos, ambientales y culturales, mediante procesos de diálogo, deliberación y concertación entre actores sociales e institucionales, para materializar las políticas públicas, bajo los principios de dignidad humana, equidad, diversidad, incidencia. La participación se realizará sin discriminación por situación de discapacidad, ciclo vital, sexual, política. económica, étnica, cultural, o de cualquier otra índole (p. 2).

- **Presupuestos participativos.** Una de las formas de participación ciudadanas que ya está empezando a ofrecer el Instituto son los denominados presupuestos participativos, definidos en el artículo 90 de la Ley Estatutaria 1757 de 2015 (Senado de la República, 2015) como: “Un mecanismo de asignación equitativa, racional, eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, que fortalece las relaciones Estado-Sociedad Civil”.
- **Organizaciones comunales.** A lo largo del documento se citan las organizaciones comunales de primero y segundo grado, dado que el IDPAC tiene la función normativa de ser el organismo de control de estas entidades (Ejercer la inspección, vigilancia y control de organizaciones de 1 y 2 de la ciudad de Bogotá).
 - *Organizaciones comunales de primer grado:* la Ley 743 de 2002 (Congreso de Colombia, 2019), que desarrolla lo referente a organizaciones comunales, en el numeral (a) del artículo 8 define así a las organizaciones comunales de primer grado:

Son organismos de acción comunal de primer grado las juntas de acción comunal y las juntas de vivienda comunitaria. La junta de acción comunal es una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa.

La junta de vivienda comunitaria es una organización cívica sin ánimo de lucro, integrada por familias que se reúnen con el propósito de adelantar programas de mejoramiento o de autoconstrucción de vivienda.
 - *Organizaciones comunales de segundo grado:* el numeral (b) del artículo 8 de la Ley 743 de 2002 (Congreso de Colombia, 2019), el cual desarrolla lo

referente a organizaciones comunales, define así a las organizaciones comunales de segundo grado:

Es organismo de acción comunal de segundo grado la asociación de juntas de acción comunal, que tienen la misma naturaleza jurídica de las juntas de acción comunal, y se constituyen con los organismos de primer grado fundadores y los que posteriormente se afilien.

- **Organizaciones sociales.** La organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad, y con la cual interactúa. Ambas se influyen mutuamente. La organización está constituida por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos. Estos individuos aportan aspiraciones y energías; es decir, recursos para alcanzar los objetivos, pero esto no basta para alcanzar las metas: es necesario, encauzar y dirigir. Esta es la función de la administración (Román, 2011).

Una de las características de las organizaciones sociales es que no necesariamente están constituidas legalmente. A diferencia de las organizaciones comunales, que deben estar constituidas, tener un representante legal y unos dignatarios elegidos, y unos estatutos que las rigen, las organizaciones sociales no siempre reúnen esas características.

- **Instancias de participación.** En su sitio web, el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC, 2019a) define las instancias de participación como: Una Instancia de Participación es el punto de encuentro entre la administración pública y la ciudadanía en donde a través de procesos de diálogo, deliberación y concertación, se determinan acciones en procura del bienestar general.

Sus principales funciones son:

- *Concertación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.*
- *Veeduría y control social a la gestión pública.*
- *Deliberación y aportes en la conformación de la agenda pública local y distrital.*

4.1.2 Transformación digital

Existen diferentes definiciones de la transformación digital. Según Stolterman y Croon Fors (2004): “La transformación digital puede entenderse como los cambios que

la tecnología digital causa o influencia en todos los aspectos de la vida humana” (p. 689). Por su parte, Fuente (2018) afirma: “La transformación digital son las nuevas oportunidades de estrategia de negocios que surgen gracias a la aparición de las tecnologías”.

Rouse (2005) la define así: “La transformación digital es la reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se la organización se desempeña y sirve a quienes la constituyen. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos”.

4.1.3 Design thinking

Es importante aclarar que la metodología de *design thinking* en algunos libros se traduce, de forma literal, como “pensamiento de diseño”. Por tanto, en el presente documento se mantiene el nombre literal en inglés por ser así comúnmente conocido; Mootee (2013) definió el *design thinking* como: “La búsqueda de un equilibrio mágico entre negocio y arte, estructura y caos, intuición y lógica, concepto y ejecución, el juego y formalidad, y control y empoderamiento” (p. 34). Esta herramienta metodológica utiliza la creatividad y el arte orientando a brindar soluciones.

Mootee (2013) propone diferentes principios: centrado en lo humano, orientado a la acción, la integración visionaria (ser disciplinado con revisar con escenarios futuros), como proceso de construcción dinámica, promoción de la empatía, reducción del riesgo, creación de significados, creatividad empresarial y lógica competitiva de estrategia de negocios (pp. 64-73).

Según Vianna y otros (2012), en *design thinking* por lo general se desarrollan cinco pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

4.1.4 Lienzo de negocio (modelo canvas)

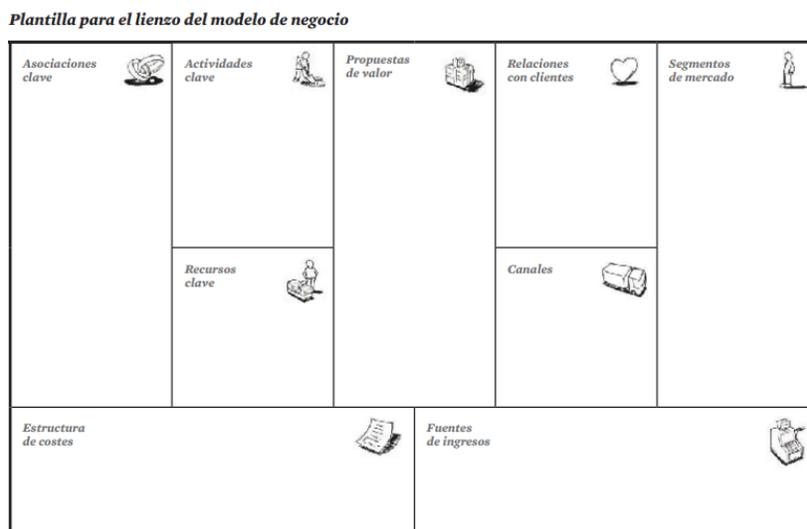
Para proponer un nuevo modelo de transformación digital se va a utilizar el modelo del lienzo (canvas), desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2016) como la representación gráfica de todos los elementos internos y externos con los que el negocio interactúa:

- **Segmentos de mercado:** es la identificación de los clientes (pp. 20-21).
- **Propuestas de valor:** son las ofertas por las cuales los ciudadanos eligen nuestros servicios (pp. 22-25).
- **Canales:** es la forma como al cliente (ciudadano, organizaciones o instancia) se le informa y evalúa, como adquiere y se le entrega el servicio, y las acciones posventa (pp. 26-27).
- **Relaciones con clientes:** es la forma como interactúa el IDPAC con sus clientes (pp. 28-29).
- **Fuentes de ingresos:** son aquellas formas que le permiten al IDPAC incrementar sus ingresos (participaciones, activos de información) (pp. 30-33).
- **Recursos clave:** son los recursos necesarios para el modelo (pp. 34-35).
- **Actividades clave:** son las acciones que deben emprenderse para hacer funcionar el modelo (pp. 36-37).
- **Asociaciones clave:** es establecer los posibles socios para que el modelo sea efectivo (pp-38-39).
- **Estructura de costes:** es determinar los costos y la forma en que se puede costear (pp. 40-41).

Todo esto se representa gráficamente en la plantilla que se muestra en la figura 1.

Figura 1

Plantilla lienzo de negocio (Canvas)



Nota. Plantilla propuesta por Osterwalder y Pigneur (2019, pp. 44).

La utilización del modelo de negocio canvas permitirá hacer una representación gráfica que facilite la comprensión de los cambios propuestos para hacer efectiva la transformación digital.

4.2 Marco de referencia

4.2.1 ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?

¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?, de Velásquez y González (2003) es una publicación de la Fundación Corona (Velásquez y González, 2003) referente el tema de Participación Ciudadana en Colombia, la cual permite entender el contexto cultural y social con el que nació la participación en Colombia, definiendo algunos conceptos y mecanismos de participación. También muestra algunos casos específicos de Participación Ciudadana en cabeceras municipales como Bogotá y Medellín.

4.2.2 Lineamientos gubernamentales

- **Presupuestos participativos.** En el 2017, el gobierno colombiano a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (publicó el documento de Álvarez, Benjumea y Gómez (2017): “Lineamientos para la realización de presupuestos participativos haciendo uso de medios electrónicos”, basado en antecedentes como el documento *ABC Planeación Local y Presupuesto Participativo 2015*, de la Alcaldía de Medellín (Secretaría de Participación Ciudadana de Medellín, 2015), y las experiencias de Pasto, en Marsella y Risaralda. Este documento define los momentos de verdad con la ciudadana (MinTIC, 2017).
- **Ley 1955 de 2019.** En el plan de gobierno nacional se ordena la inclusión de planes de acción para la transformación digital y para incluir componentes asociados a tecnologías emergentes (Congreso de Colombia, 2019). Entre los criterios específicos que cita el artículo 3 de la ley, está la inclusión de programas de uso de tecnología para participación ciudadana y gobierno abierto en los procesos misionales de las entidades públicas.
- **Conpes 3975.** El Gobierno nacional publicó el Conpes 3975, en el que presenta la política de transformación digital y nacional que debe regirse a partir de la fecha de su publicación (Conpes, 2019). El documento define la estrategia que debe seguirse en las entidades gubernamentales en todo el territorio nacional, para lograr la transformación digital en las entidades y en el uso de la inteligencia artificial.

4.2.3 Informe de La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde, 2018) publicó el documento llamado *Revisión del Gobierno Digital en Colombia. Hacia un sector público impulsado por el ciudadano*, en el cual hace un estudio sobre el esfuerzo realizado por el Gobierno nacional en la implementación del gobierno en línea, y su transición estratégica hacia el gobierno digital.

El documento precisa ciertas recomendaciones para lograr una transformación digital en el sector público e involucrar al ciudadano de forma incidente y transparente. En el primer capítulo: “Gobernanza de la transformación digital del sector público

colombiano”, se identifican las capacidades obtenidas en la estrategia Gobierno en Línea y se estudian los campos necesarios para asegurar una transformación digital en Colombia en una nueva estrategia digital posconflicto. En el segundo capítulo: “Fomento de un sector público colombiano más colaborador e impulsado por el ciudadano”, se identifica el bajo interés del ciudadano y se analizan las condiciones para involucrar al ciudadano, fomentar la transparencia y la apertura del gobierno, así como el apalancamiento de la tecnología y los datos abiertos para fomentar la participación ciudadana de una forma más activa e incidente.

4.2.4 Proyecto LATTINO

Según el artículo publicado por Pogrebinschi (2017) en OpenDemocracy, el proyecto LATTINO, del Centro de Ciencias Sociales de Berlín (WZB, por sus siglas en alemán *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung*), está investigando las innovaciones democráticas que se han desarrollado en América Latina desde 1990, el estudio centrado en Brasil, Colombia, México y Perú, sobre nuevos diseños institucionales que promueven la participación electrónica destinada a mejorar la democracia. En dicho estudio se encontraron 206 innovaciones efectuadas desde 2015.

De acuerdo con apartes tomados de este artículo de Pogrebinschi (2017):

- Las innovaciones digitales permiten de manera eficaz la participación ciudadana.
- Las innovaciones digitales son también espacios propicios para fomentar el gobierno compartido.
- Las innovaciones basadas en las TIC están presentes tanto a nivel nacional como a nivel local, lo que indica que las nuevas tecnologías pueden contribuir a aumentar la participación y, posiblemente, el impacto sobre la democracia en el nivel macro.
- Las innovaciones con mayor impacto en la calidad de la democracia son aquellas que han sido iniciadas, organizadas o apoyadas por los gobiernos.
- La capacidad de decisión es muy baja.
- Solo un tercio de las participaciones son implementadas porque son vinculantes.
- La formalización de la innovación es baja.

4.2.5 CitiBeats

De acuerdo con Estévez (2018), es la primera herramienta de inteligencia artificial basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que fue creada por Social Coin, una empresa emergente que nació en Barcelona.

Según Estévez (2018), el portal CitiBeats funciona así:

- **Captura**
 - Captura la información de diferentes fuentes de bases de datos, blogs, herramientas de participación ciudadana y redes sociales.
 - La Inteligencia Artificial (IA). Categoriza la información organizándola por opiniones orientadas a uno de los ODS.
 - IA. Sintetiza la información y las opiniones relevantes.
- **Analiza**
 - Obtiene valores cualitativos de la información.
 - Segmenta la población.
 - Identifica actores.
- **Compara**
 - Impacto con base en las personas.
 - Compara los resultados por indicadores.

4.3 Encuesta de Cultura Política 2017

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2017a) en 2017 llevó a cabo en todo el territorio nacional una consulta denominada Encuesta de Cultura Política 2017, en la que se formularon preguntas asociadas a la participación ciudadana. Esta encuesta permitió hacer una medición demográfica de la participación ciudadana.

5 Diseño de la metodología

Como se indicó en el capítulo 3, el presente trabajo de grado busca proponer un modelo de negocio, el diseño de la metodología nos debe asegurar obtener el conocimiento necesario para poder construir una propuesta que incremente la propuesta de valor del IDPAC, Osterwalder y Pigneur (2016) describen por medio del desarrollo de una serie de preguntas el conocimiento necesario para identificar las fuerzas de la industria, fuerzas, del mercado, fuerzas macroeconómicas y las tendencias clave; y con el mapa de empatía que nos recomienda Mootee (2013) , nos permite identificar el conocimiento necesario del “cliente”.

Para obtener el conocimiento necesario, se diseña la siguiente metodología de investigación.

5.1 Método cuantitativo

Para diseñar un modelo de negocio en el modelo del lienzo se requiere tener un conocimiento general de ciertos comportamientos del mercado de la participación ciudadana. Según Ragin (2007), se puede utilizar el método cuantitativo para analizar grandes cantidades de datos y obtener un conocimiento general (pp. 213-230), por lo cual se puede utilizar este método para identificar tendencias de la participación ciudadana basadas en datos numéricos obtenidos de las bases de datos de la entidad.

A continuación, se describen las fuentes de información utilizadas en el método cuantitativo.

5.1.1 Base de datos de la plataforma de participación

El sistema de información de la plataforma de participación tiene una base de datos estructurada en SQL Server y es alojada en la nube en Windows Azure que, si bien fue creada en el año 2018, posee datos migrados de 2010 a 2018 de otras fuentes de información.

Es una fuente primaria de información dado que pertenece a IDPAC, para la investigación se realizarán consultas directas de bases de datos para obtener datos numéricos a partir consultas cruzadas. Por ejemplo, se consultará directamente el

número de dignatarios que tienen menos de 40 años con respecto al número total de dignatarios. El resultado puede ser representado como un porcentaje, de acuerdo con la información que deseamos obtener.

A continuación, se identifican los datos principales que se pueden obtener:

- **Organizaciones comunales.** Son datos estructurados obtenidos de forma histórica desde 2010, de todas las organizaciones en el territorio distrital. Entre esos datos se encuentran los siguientes registros:
 - Número del registro de organizaciones tales como juntas de acción comunal (JAC), juntas de vivienda comunitaria (JVC) y asociaciones de JAC (por localidad).
 - Número de afiliados y número de organizaciones activas, inactivas y liquidadas.
 - Número de organizaciones filtradas por localidad.
 - Número de dignatarios por localidad, edad y sexo (a estos datos se accederá como un valor numérico, para evitar inconvenientes con la violación de leyes de protección de datos).
 - Número de fortalecimientos, seguimientos administrativos y contables, atenciones al público y sanciones por organización, localidad y personas.
- **Organizaciones sociales.** Son datos de registro de organizaciones sociales incluidos en la caracterización realizada desde 2018 hasta finales de 2019 por el Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (2018b). Esta información permite obtener datos numéricos de las organizaciones que han trabajado directa o indirectamente con el IDPAC, por segmentos demográficos. Además, cada organización caracterizada tiene un dato numérico que se conoce como Índice de Fortalecimiento, para conocer el estado actual de la organización. Este dato permite tener un dato numérico de la cantidad de organizaciones que requieren fortalecimiento.
- **Bancos de proyectos.** Datos obtenidos de los registros en las convocatorias del modelo Un@ más Un@, de los años 2016 a 2019. Datos que pueden ser filtrados por localidad, año de convocatoria y tipo de organización, tales como:
 - Número de organizaciones inscritas.

- Número de organizaciones beneficiadas.
- Cantidad de dinero entregado.
- Número de horas en promedio de los proyectos.
- **Consulta abierta de participación ciudadana.** En 2018 el IDPAC les realizó una consulta abierta a 31.800 ciudadanos, sobre distintos temas de participación ciudadana, con preguntas cerradas. Cada una de las encuestas fue registrada de forma digital, lo que permite hacer el análisis, y están disponibles en el sistema de información “Plataforma de Participación”, del Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (2018a).

Las preguntas formuladas fueron las siguientes:

- Localidad
- Rango de edad
- ¿Usted hace parte de una organización o colectivo social, comunitario o comunal?
- ¿Sabe usted qué es el Instituto para la Participación y Acción Comunal (IDPAC)?
- ¿A quién acude para solucionar los problemas de su barrio?
- ¿Cuál es la principal dificultad que encuentra para participar en la solución de los problemas que afectan a Bogotá, D. C.?
- ¿Qué deberíamos mejorar para facilitar la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas que afectan a Bogotá, D. C.?
- ¿Considera que la participación por medio de expresiones artísticas, actividades religiosas, iniciativas culturales, ciclo paseos, caminatas, jornadas de recuperación ambiental y de espacio público, trabajo comunitario, atención de animales y voluntariados, entre otros, son importantes para mejorar la vida en su comunidad?
- ¿Considera que las veedurías ciudadanas, las audiencias públicas, los encuentros ciudadanos y las rendiciones de cuentas son espacios efectivos para ayudar a solucionar los problemas de una comunidad?

- ¿A cuál de los siguientes actores le aceptaría una invitación a participar en una actividad para mejorar su barrio? Alcaldía, JAC, IDPAC, vecinos, políticos, líderes, fundaciones, ninguna, y no sabe/no responde.

Si bien esta encuesta tiene problemas por tener preguntas dobles y respuestas inducidas o ambiguas, el promedio de las respuestas nos permite obtener un conocimiento general del comportamiento de la participación ciudadana.

5.1.2 Informes de transparencia

Es otra fuente primaria. Mensualmente, el IDPAC tiene que presentar públicamente informes de su gestión con respecto al ciudadano, con los datos de atención al ciudadano y los servicios solicitados.

El objetivo de los datos es determinar cuáles son las variables más consultadas por el ciudadano y los canales de contacto más utilizados.

Consideraciones. Estos informes no especifican detalladamente las fuentes, sino que muestran un consolidado del resumen.

5.1.3 Encuesta de Cultura Política (ECP) 2017, del Dane

Es una fuente secundaria. La encuesta se llevó a cabo en 12.387 hogares, a 27.841 persona mayores de 18 años, a través las cabeceras municipales de los 24 departamentos. El Dane (2017a) publicó a finales de ese mismo año los datos de la Encuesta de Cultura Política 2017. Las principales variables que incluye son: participación de la población en grupos u organizaciones en el último año, conocimiento de mecanismos y espacios de participación ciudadana, aspectos y características que asocian las personas con la democracia, percepciones y valoraciones que tienen la población sobre el sistema democrático y percepción sobre la cultura de la legalidad.

El objetivo de la fuente es obtener datos específicos de percepción del mercado y del ciudadano (participación), principales actores, intereses, frustraciones, tendencias, identificado grupos demográficos.

5.2 Método cualitativo

El presente trabajo presentaba la dificultad de que a pesar de tener grandes cantidades de datos disponibles, y fuentes de información los cuales nos permiten llegar con su análisis a generalizar comportamientos relacionados a la participación ciudadano, el conocimiento obtenido a partir del análisis cuantitativo, no es suficiente para completar los instrumentos propuestos por de Osterwalder y Pigneur (2016) con respecto al análisis del mercado, ni tampoco lograr el entendimiento profundo del “cliente” cómo lo indica Mootee (2013) para la construcción del mapa de empatía.

Para complementar el conocimiento a partir de la construcción de un nuevo instrumento cuantitativo propio de esta investigación (cómo una encuesta), era necesario obtener una muestra representativa, Según Survey Monkey (2020) se necesitaba consultar al menos una muestra representativa de 385 personas para lograr un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% (basándonos en una población de habitantes de Bogotá de 7 millones de personas), si reducíamos la población a solo los 19.017 correspondiente a los dignatarios registrados en las bases de datos, se requiere una muestra de al menos 377 personas con el 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error; cifras de muestreo que no son posibles de obtener con los recursos disponibles de esta investigación y el tiempo limitado teniendo en cuenta las limitaciones al acceso a datos de contacto de las personas pertenecientes a una organización social, grupo étnico o racial, dado que poseen características consideradas sensibles, que son protegidos por la ley (Congreso de Colombia, 2012).

No obstante, teniendo en cuenta que en el IDPAC se pueden encontrar personas con un conocimiento detallado sobre los clientes, los cuales han participado en la asesoría diaria a organizaciones sociales y comunales, los cuales tienen la capacidad de responder detalladamente a las inquietudes que nos falta para tener un conocimiento detallado del cliente y de los segmentos del mercado. Por lo cual, se decidió complementar el análisis cuantitativo (descrito en el numeral 5.1) por medio del método cualitativo, realizando entrevistas a estas personas que pueden transferirnos el conocimiento adquirido de los clientes; tal como indica Ragin (2007), el método cualitativo nos permite obtener conocimiento en profundidad y obtener una diferenciación de distintos grupos sociales. Precisamente, en el análisis de la

información del presente trabajo es importante diferenciar los servicios prestados por el IDPAC a los diferentes segmentos del mercado (organizaciones sociales, comunales e instancias). Las bases de datos solo nos permiten obtener datos numéricos y generalidades, pero este método nos permite entender las diferencias entre las organizaciones y los ciudadanos (pp. 143-175).

5.2.1 Entrevistas

Para obtener información precisa de los usuarios, que corresponden a organizaciones sociales, comunales e instancias de participación, los cuales están distribuidos en todo el territorio de Bogotá, se acude a la formulación de entrevistas a diferentes roles que son accesibles en la infraestructura física del IDPAC, los cuales tienen el conocimiento detallado de los diferentes clientes (tabla 1).

Para obtener la información requerida se seleccionaron los roles, que se describen más adelante en la tabla 1:

- **Gestores:** son funcionarios que han realizado actividades del proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales y comunales, mantienen un contacto directo y diario con el ciudadano, poseen más de cuatro años de experiencia en el cargo, son especialistas en gestión social y de participación ciudadana, este perfil conoce las necesidades, el entorno, percepción ciudadana y conocen en profundidad al ciudadano, capaces de contestar resolver inquietudes como las frustraciones del líder social o comunal que participan activamente en Bogotá, así como la propuesta de valor más aceptada.
- **Directivos:** personas que ejercieron cargos directivos entre el periodo 2016 y 2019, de ellos se busca obtener información de la gestión, de la experiencia obtenida en cuatro años de administración y de la visión de participación, así como el modelo de negocio actual y de su conocimiento en relación con la interacción con otras entidades, así como de reuniones con pares municipales e internacionales acerca de participación ciudadana.
 - **Líderes sociales y comunales:** líderes que se articulan con el IDPAC, que han tenido diferentes experiencias de participación, conocen a diferentes líderes y tienen experiencia con la oferta que brinda el IDPAC. La entrevista a este perfil es utilizada

para validar el conocimiento ya recibido previamente, y reducir la parcialidad de la gestión del IDPAC.

La cantidad de entrevistas realizadas a Gestores y Directivos se realizó hasta lograr una saturación de la información, en donde las respuestas y la información recibida era muy similar independiente de la persona entrevistada. Por otro lado, se entrevistó a líderes sociales los cuales estaban presentes en la sede de IDPAC durante dos semanas continuas, el objetivo de la entrevista a los líderes sociales y comunales fue validar la información recibida por parte de los gestores y directivos, y descartar que el conocimiento adquirido no hubiese sido afectado por la parcialidad tal como lo recomienda Bell (2002)

En la tabla 1, se muestra las preguntas base de las entrevistas, las cuales se especifica que fueron formuladas para no perder el foco de la entrevista, todas las entrevistas fueron una comunicación personal, se realizaron preguntas de acuerdo a la experiencia, y conocimiento, la entrevista no fue un interrogatorio estructurado comparable con una encuesta, de manera que compartieron su experiencia y muchos de ellos contaron su historia (*story telling*) en un diálogo, y fueron resolviendo las inquietudes que cada uno podía aportar.

Tabla 1

Información de las entrevistas

	Gestores	Directivos	Líderes sociales y comunales
Lugar	Oficinas del IDPAC		
Criterios de selección	Gestores con más de seis años de experiencia atendiendo al ciudadano en temas de participación. Un criterio de selección fue elegir gestores que hubieran ejercido sus funciones en otras administraciones, para evitar el sesgo por la administración actual.	Se les solicitó entrevista a cuatro directivos que tenían experiencia en otras entidades en temas de participación ciudadana o en atención al ciudadano, y que podían contar su experiencia en la gestión.	Se esperó en la sede B durante un tiempo de 2 semanas a representantes de juntas de acción comunal, y se entrevistó a los líderes que ya habían ejercido en otro período comunal, con el fin de evitar un sesgo por la administración del periodo 2016-2019. Se les solicitó entrevista a los líderes sociales que visitaban a IDPAC.

	Gestores	Directivos	Líderes sociales y comunales
Preguntas base	1. ¿Qué es lo que más valora la ciudadanía de los servicios que brinda el IDPAC?		
	2. ¿Cuáles son las actividades del IDPAC que le han generado más valor a la ciudadanía?		
	3. ¿Qué papel tiene actualmente la tecnología en la participación ciudadana?		
	4. ¿Cómo podría mejorar la participación ciudadana a través de la tecnología?		
	5. ¿Cómo ve la participación ciudadana en 3 y en 5 años?		
	6. ¿Cuáles son las frustraciones de los ciudadanos con respecto al IDPAC?		
	7. ¿Cómo es el manejo de la tecnología de las organizaciones y de los ciudadanos?		
	8. ¿Cuál es su experiencia al respecto?		
	9. ¿Qué canales son los más usados por el ciudadano?		
Observaciones	A todos los entrevistados se les informó que la entrevista era de carácter confidencial, que no se revelaría su identidad y que la información obtenida era de carácter académico. Se llevaron a cabo las entrevistas en ambientes privados y de manera individual.		

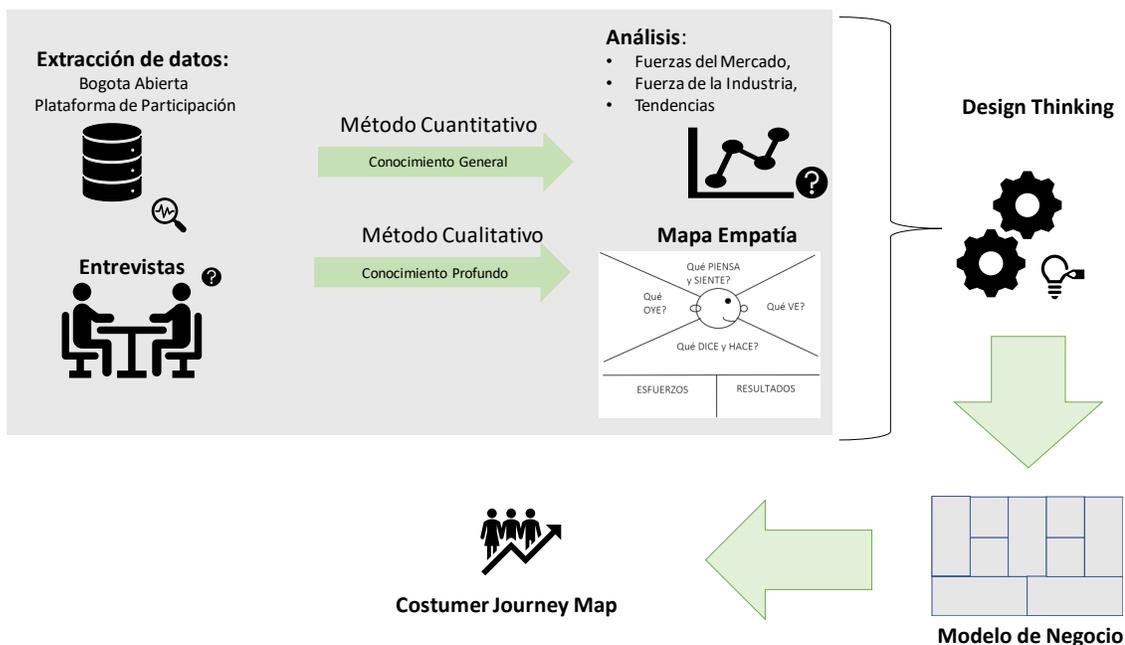
Nota. duración aproximada de cada entrevista: 20 minutos.

5.2.2 Proceso de investigación diseñado

Para entender la metodología de investigación, en la figura 2 se muestra la representación de cada componente del proceso.

Figura 2

Diseño de la investigación



Nota. La imagen representa el proceso de elaboración de la investigación, en donde se integra la metodología de investigación con los diferentes instrumentos para producir el modelo de transformación digital.

6 Análisis y desarrollo

A continuación, se explica el análisis de la información y la forma en que se integró el conocimiento obtenido a través de la metodología de investigación con los diferentes instrumentos que permitieron la construcción de lienzo del modelo negocio.

Importante entender que los resultados obtenidos en este capítulo son el resultado de varias iteraciones realizadas.

6.1 Análisis metodológico

En esta sección se muestra el análisis realizado a las diferentes fuentes de información tanto el análisis cuantitativo que nos permitieron traducir las consultas a la base de datos en datos numéricos, por otro lado, se hace un resumen de la información obtenida a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas.

6.1.1 Análisis cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo se realizaron diferentes consultas SQL para encontrar el número de registros de las diferentes bases de datos, En la tabla 2 se muestra un resumen de la información obtenida.

Tabla 2

Información Cuantitativa.

Fuente de datos	Detalle de la fuente	Información capturada (octubre de 2019)	Valor cuantitativo
Base de datos Plataforma de Participación	Consulta abierta de participación ciudadana	Porcentaje de personas que pertenecen a una organización social, comunal o colectivo social	25,00%
Base de datos Plataforma de Participación	Datos de dignatarios 2016- 2019	Número de total de dignatarios de organizaciones comunales menores de 55 años (2016-2019)	220
Base de datos Plataforma de Participación	Datos de dignatarios 2016- 2019	Número de total de dignatarios (con fecha de nacimiento registrada)	19031
Base de datos Plataforma de Participación	Registro de organizaciones comunales de primero y segundo grado	Número de organizaciones comunales activas (2016-2019)	1.798

Fuente de datos	Detalle de la fuente	Información capturada (octubre de 2019)	Valor cuantitativo
Base de datos Plataforma de Participación	Registro de organizaciones comunales de primero y segundo grado	Número de organizaciones comunales nuevas (2016-2019)	11
Base de datos Plataforma de Participación	Registro de organizaciones comunales de primero y segundo grado	Número de organizaciones comunales canceladas (2016-2019)	4
Base de datos Plataforma de Participación	Registro de afiliados organizaciones comunales	Número de registros	3.888
Base de datos Plataforma de Participación	Registro de afiliados organizaciones comunales	Número de afiliados	362.902
Base de datos Plataforma de Participación	Registro de organizaciones sociales (octubre) en la caracterización de organizaciones	Número de organizaciones sociales registradas	2.396
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Recursos físicos y tecnológicos	22,60%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Mecanismos e instancias de participación	7,10%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Formulación de proyectos	18,30%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Estrategias de comunicación y divulgación	8,30%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Generación de alianzas	18,10%

Fuente de datos	Detalle de la fuente	Información capturada (octubre de 2019)	Valor cuantitativo
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Políticas públicas	7,70%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Construcción de paz	5,30%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Herramientas de planeación	5,20%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Incidencia política	4,99%
Base de datos Plataforma de Participación	Caracterización de organizaciones (necesidades seleccionadas)	Otros	2,41%
Base de Datos Plataforma de Participación	Atención a la ciudadanía	Registros de atención a la ciudadanía través de la plataforma desde 2019.	841
Base de Datos Plataforma de Participación	Certificados existencia generados	Certificados generados por la plataforma web.	42.648
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Étnicas	10,90%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Persona mayor	4,70%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Migrantes	1,50%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Jóvenes	36,00%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Bici usuarios	2,20%

Fuente de datos	Detalle de la fuente	Información capturada (octubre de 2019)	Valor cuantitativo
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Lgbti	5,70%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Campesina	0,00%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Niñez	1,40%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Conflicto armado	3,10%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Ambientalista	7,00%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Discapacidad	5,40%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Mujeres	15,60%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Animalistas	2,30%
Base de Datos Plataforma de Participación	Tipo de organización social	Barras futboleras	4,20%
Base de Datos Plataforma de Participación	Órgano de dirección seleccionada	Asamblea	22,60%
Base de Datos Plataforma de Participación	Órgano de dirección seleccionada	Ninguno	29,40%
Base de Datos Plataforma de Participación	Órgano de dirección seleccionada	Otros	11,00%
Base de Datos Plataforma de Participación	Órgano de dirección seleccionada	Junta/comité/consejo directivo	37,00%

Fuente de datos	Detalle de la fuente	Información capturada (octubre de 2019)	Valor cuantitativo
Bogotá Abierta	Usuarios registrados en la plataforma de Bogotá Abierta (a octubre de 2019)	Número de usuarios inscritos (activos) (corte a octubre 2019)	39.983
Bogotá Abierta	Participaciones realizadas en Bogotá Abierta (a octubre de 2019)	Numero de retos, comentarios y votaciones realizadas a través de Bogotá abierta (corte a octubre 2019)	63.979
Base de Datos Plataforma de Participación	Banco de proyectos	Convocatorias preinscritas 2017-2019	2.716
Base de Datos Plataforma de Participación	Banco de proyectos	Iniciativas que pasaron la segunda instancia de las convocatorias (validación de datos)	1.540
Base de Datos Plataforma de Participación	Consulta abierta de participación ciudadana	Porcentaje de personas que contestaron que no entienden, en la pregunta: ¿cuál es la principal dificultad que encuentra para participar en la solución de los problemas que afectan a Bogotá, D. C.?	29,69%
Base de Datos Plataforma de Participación	Consulta abierta de participación ciudadana	Porcentaje de personas que contestaron que es complicado, en la pregunta: ¿cuál es la principal dificultad que encuentra para participar en la solución de los problemas que afectan a Bogotá D. C.?	27,23%

6.1.2 Análisis cualitativo

A continuación, se muestra un resumen del conocimiento adquirido a través de las entrevistas realizadas.

- **Modelo actual.**

Permitió conocer el modelo de negocio actual detalladamente, así como la situación actual continuación se realiza la descripción.

- *Segmentos del Mercado: Organizaciones comunales, sociales e instancias de participación.*
- *Propuesta de Valor: Capacitaciones a través de la escuela de participación y visitas de las organizaciones comunales y la recepción de recursos para la participación.*
- *Canales:*
 - *Pautas: Prensa gratuito, pago en horarios específicos para informar actividades y eventos.*
 - *DC Radio: Emisora en línea*
 - *Pagina Web: Actualización constante de contenidos.*
 - *Puntos de atención: Sedes donde se recibe en forma personal información.*
 - *Puntos de atención. Sedes donde se recibe en forma personal información y se reciben a las organizaciones comunales y sociales para brindar capacitaciones.*
- *Relación con los clientes.*
 - *Organizaciones Comunales. Se establece una relación siendo reconocido como la entidad de Inspección, Vigilancia y Control.*
 - *Organizaciones Sociales. Se establece una relación de aliado, en donde la entidad es la encargada de fortalecer las organizaciones.*
 - *Instancias de Participación. Estructura y les da alcance a las reuniones, es un facilitador de las organizaciones.*

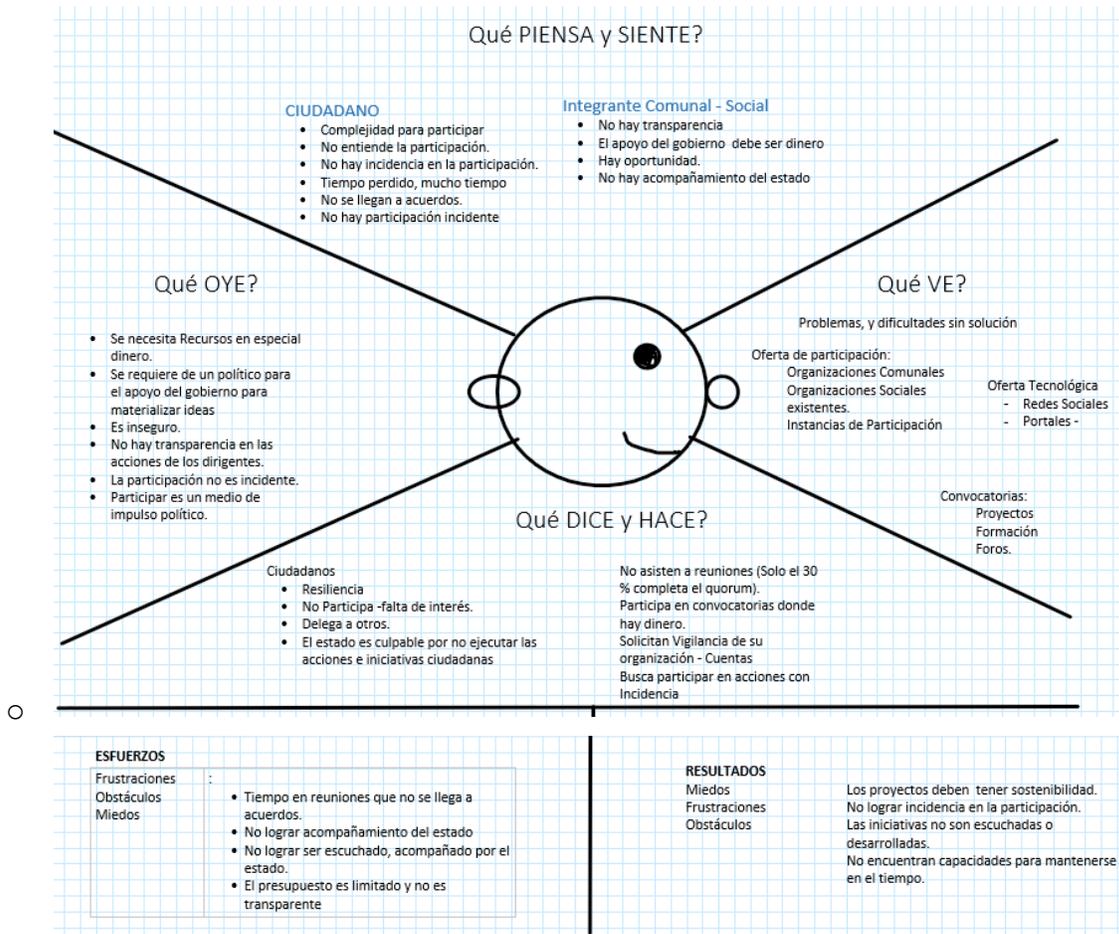
- *Fuentes de ingresos: (este caso el ingreso es tomado como participaciones ciudadanas).*
 - *Las convocatorias Un@ más Un@ permitieron la participación de organizaciones tanto sociales como comunales.*
 - *Escuelas de participación, inscripciones a diplomados.*
- *Recursos Clave.*
 - *Talento humano. En las diferentes entrevistas se identificó que el recurso más valioso es el humano.*
 - *Incentivos financieros condonables, Las organizaciones participan en las convocatorias a cambio de obtener experiencias y recursos financieros.*
 - *Información Comuna., A pesar de implementarse todo un sistema de información, las entrevistas valoraron fue el módulo comunal, en donde se puede obtener en línea toda la información histórica de las organizaciones comunales.*
- *Actividades Clave:*
 - *Gestión Preventiva. El cambio de Inspección, vigilancia y control de las organizaciones comunales a través de un modelo preventivo, realizando visitas preventivas.*
 - *Capacitaciones. Apertura de Diplomados con temas relacionados a fortalecimiento de las estructuras organizacionales, así como diplomados de participación ciudadana.*
- *Asociaciones Clave:*
 - *Las asociaciones con entidades educativas. Para la homologación de diplomados.*
 - *Ministerio del Interior, en el trabajo articulado de la construcción de una política pública de participación ciudadana.*
- *Estructura de Costos.*
 - *A partir del presupuesto destinado desde la Secretaria de Hacienda Distrital, para la ejecución de las Actividades programadas para el cumplimiento del plan de gobierno.*

- **Conocimiento detallado del cliente:**

Para representar todo el conocimiento adquirido del cliente se utilizó el mapa de empatía.

Figura 3

Mapa de empatía



○ *Nota. Mapa elaborado a partir de Osterwalder y Pigneur (2019, p. 132).*

6.1.3 Análisis estratégico según el lienzo de negocio (canvas)

Para poder transformar todo el conocimiento obtenido del cliente, y del negocio en una nueva propuesta de modelo de transformación digital, se utilizó el análisis estratégico que propone Osterwalder y Pigneur (2016), que consiste en desarrollar una serie de preguntas, las cuales fueron contestadas utilizando la información obtenida a través de la investigación realizada y apoyado en la revisión literaria y documental, con

la investigación realizada por el Bogotá Cómo Vamos(2018) y el censo poblacional del DANE(2018).

En las siguientes tablas (de la 3 a la 14), se muestra el desarrollo de las preguntas sobre el mercado, el entorno, proveedores y competidores.

- **Fuerzas del mercado**

- *Cuestiones del mercado*

Tabla 3

Cuestiones del mercado

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente?	Solo el 25% de las personas en Bogotá está afiliado a una organización comunal o pertenece a una organización social o a un colectivo social (Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal, 2018a). La mayoría de los dignatarios en las organizaciones comunales supera los 45 años.
¿Qué cambios se están produciendo?	El incremento de la propiedad horizontal en la ciudad de Bogotá. Cambian las necesidades habitacionales y de entorno (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018). En la ciudad de Bogotá, el 90% de la ciudad ya tiene cobertura de internet, y acceso a celulares, 87% (Dane, 2018)
¿Hacia dónde va el mercado?	Según el director de IDPAC en el periodo 2016-2019, "La participación debe ser digital los próximos años, las votaciones, las consultas" (A. Hernández, comunicación personal, 26 de noviembre, 2019)

- *Segmentos del mercado.*

Tabla 4

Segmentos del mercado

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes?	Organizaciones comunales de primero y segundo grado. Representantes legales - dirigentes de organizaciones. Afiliados comunales. Instancias de participación Organizaciones y colectivos sociales.
¿Qué segmentos están decayendo?	Según Bogotá Cómo Vamos (2018), la acción comunal se mantiene como la mayor representación de participación ciudadana, con el 19% (pp. 50-52). Pero en cuatro años solo se han registrado 11 organizaciones nuevas, mientras que se cancelaron 4 organizaciones en el actual período comunal (2016-2020)

Pregunta	Respuesta
¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento?	Organizaciones de propiedad horizontal. El tema más consultado en el portal y plataforma de participación es el asunto de propiedad horizontal (Google Analytics, 2019). Ciudadanos independientes. Este segmento hace referencia a personas naturales que realizan participaciones sin necesidad de hacer parte de una organización. En el portal de Bogotá Abierta a octubre de 2019 se registran 39.983 ciudadanos, que se registraron para hacer 63.979 participaciones en decisiones de manera independiente (Instituto Distrital De Participación y Acción Comunal, 2019b).
¿Qué segmentos periféricos requieren atención?	Personas independientes, que son el 75% de la ciudadanía, las cuales no pertenecen a ninguna organización (Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal, 2018a). Las organizaciones de propiedad horizontal. A diferencia de las juntas y asociaciones de acción comunal, las organizaciones de copropietarios no tienen ningún organismo que ejerza la función de inspección, vigilancia y control, ni existe una institución del gobierno responsable de fortalecerlas.

- *Necesidades del mercado.*

Tabla 5

Necesidades del mercado

Pregunta	Respuesta
¿Qué necesitan los clientes?	Las solicitudes de ciudadanos al instituto se clasifican en: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones de inspección, vigilancia y control en organizaciones del orden municipal. • Información de contacto sobre organizaciones. • Solución de conflictos. • Información de transparencia • Formación administrativa, contable e institucional • Acceso a recursos para desarrollo de proyectos • Consulta ciudadana
¿Cuáles son las necesidades menos atendidas?	Hacer más fácil y accesible la participación. El 27% de las personas dice que es muy complicado participar, y el 29% no entiende cómo participar (Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal, 2018a).
¿Qué servicios quieren los clientes en realidad?	Hacer más fácil la participación. El 27% de las personas dice que es muy complicado participar, y el 29% no entiende cómo participar. En las entrevistas realizadas se identificó que la necesidad más requerida es la capacitación.
¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?	Según de los datos de la plataforma de Participación de Bogotá, existe un decaimiento de dirigentes jóvenes. De 19.031 dignatarios registrados con edades, solo 220 son menores de 55 años.

- *Capacidad generadora de ingresos*

Para el desarrollo de estas preguntas, se interpreta que la equivalencia dada para los ingresos es el incremento de la participación ciudadana.

Tabla 6

Capacidad generadora de ingresos

Pregunta	Respuesta
¿Por qué están dispuestos a “participar” los ciudadanos? Motivos por lo que las personas buscaron resolver problemas en la comunidad.	<p>Información a nivel nacional sobre el total de personas mayores de 18 años (4.095 personas) encuestadas por el Dane (2017a) que hicieron una acción para resolver un problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discriminación (sexual, étnica y de género) 13,9% (15,4% de las mujeres) • Rechazo a la violencia 27-3. % • Defensa y protección del medio ambiente 19.2% • Corrupción 6,4% • Inseguridad 42,0% • Violación de Derechos Humanos 40,1% • Rechazo a políticas e incumplimiento de planes y programas propuestos por los gobernantes 45,3% • Tarifas, calidad o prestación de servicios públicos 52,1% • Derecho a la educación, salud o garantías laborales 39% • Problemas de movilidad 34% • Aumento de Impuestos 29,2% • Otros 30,7%

- ***Fuerzas de la industria***

- *Competidores (incumbentes)*

Tabla 7

Competidores

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes son nuestros competidores?	Son todas las entidades, individuos y grupos que impiden o generan desinterés en la participación ciudadana libre y transparente.
¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector?	Partidos políticos Grupos armados

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?	Partidos políticos <ul style="list-style-type: none"> • Ventajas: representación gubernamental • Desventajas: clientelismo Grupos armados <ul style="list-style-type: none"> • Desventajas: autoritarismo, violencia.
Describe su oferta principal.	Partidos políticos, transforman la participación vinculante a participación representativa.
¿Qué estructura de costes tienen?	Partidos políticos, trabajan para representar intereses ciudadanos a cambio de recibir apoyo para acceder o continuar en el poder.
¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?	La violencia, el autoritarismo y el clientelismo producen en la ciudadanía. Históricamente generó reacciones como el desinterés por la participación, en tener que ejercer un liderazgo silencioso (Velásquez y González, 2003, pp. 86-90).

○ *Nuevos competidores*

Tabla 8

Nuevos competidores

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?	Participación no incidente (redes sociales): el 15 % de los ciudadanos participan a través de redes sociales (Bogotá Cómo Vamos, 2018). Si bien las redes sociales son un medio de participación, este medio es considerado una competencia porque evita que las personas realicen participación incidente. Se limitan a brindar opinión en redes, y estas no son transformadas en acciones. Propiedad horizontal: es considerada una competencia porque actualmente, a pesar de ser un medio de participación, el IDPAC no ejerce sobre este ningún tipo de vigilancia y control, y compiten con la participación comunal.
¿En qué se distinguen?	Redes sociales: el uso de tecnología para brindarle al ciudadano la oportunidad de dar su opinión, comunicarse rápidamente y cubrir la mayor cantidad de población. Propiedad horizontal: las soluciones se limitan al edificio o propiedad, en lugar de a una participación del barrio o comunidad.
¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?	Redes sociales Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Las redes sociales tienen una cobertura mayor. • Inmediatez en las comunicaciones. • Mayor índice de participación. • No se requiere pertenecer a una organización. Desventajas <ul style="list-style-type: none"> • Escaso acompañamiento gubernamental para transformar las ideas en acciones y proyectos.

Pregunta	Respuesta
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y confiabilidad. El ciudadano puede estar expuesto a engaños, manipulaciones y suplantación de usuarios. • Toma de decisiones con base en tendencias. <p>Propiedad horizontal</p> <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtienen soluciones a la problemática rápidamente. • Conocen a los integrantes. <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones no tienen un alcance por fuera del entorno de la propiedad.
¿Qué barreras deben superar?	<p>Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder garantizar la privacidad de los datos. • Protección ante cuentas falsas y suplantación de usuarios. • La participación puede ser afectada por tendencias sociales. • Transformar las participaciones digitales en acciones e incidencia ciudadana (Foro Económico Mundial, 2016). <p>Propiedad horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agrupaciones de propiedad horizontal. • Apoyo gubernamental – entidades de control.
¿Cuáles son sus propuestas de valor?	<p>Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer fácil la opinión, las participaciones tienen coberturas sin fronteras, pueden ser cubiertas por muchos lugares. <p>Propiedad horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención de las necesidades de la propiedad de manera rápida.
¿En qué segmentos de mercado se centran?	<p>Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos con acceso a Internet, computadores y(o) celulares. <p>Según información del Dane (2018a), las personas de todos los sexos y edades ya tienen acceso a redes sociales. Colombia es uno de los países con mayores inscritos en redes sociales. La distribución de usuarios es la siguiente:</p> <p>Participación por redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook: 92% • WhatsApp: 55% • Instagram: 51% • Twitter: 47% <p>Propiedad horizontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitantes o usuarios de un edificio o copropiedad.
¿Qué estructura de costes tienen?	<p>Redes sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las redes sociales tienen una estructura de costos por suscripción o por publicidad, captan la información de tendencias de mercado que pueden explotar (vender, utilizar para posicionar nuevos productos). <p>Propiedad horizontal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago de cuota.

Pregunta	Respuesta
¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?	<p>Redes sociales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de Participaciones sin Incidencia Ciudadana (Se aumenta la participación, pero se reduce el impacto de la participación en las decisiones gubernamentales, o proyectos sostenibles). 2. Se utiliza la participación en temas según las tendencias. <p>Propiedad Horizontal:</p> <p>Incremento de propiedades en la ciudad de Bogotá en un 25% en el último cuatrienio.</p>

○ *Productos y servicios sustitutos*

Tabla 9

Productos y servicios sustitutos

Pregunta	Respuesta
¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros?	Como producto, no es sustituible. El gobierno nacional debe garantizar la participación. Se puede ver afectado por la participación informal por medio de redes sociales, porque el 21% de los ciudadanos confían más en las redes sociales como fuente de información que en portales gubernamentales (8%) (Bogotá Cómo Vamos, 2018, pág. 52).
¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros?	Para los ciudadanos realizar participaciones informales a través de redes sociales no tiene costo apreciado, no son conscientes de que entregan información personal y confidencial para poder acceder a los portales.
¿De qué tradición de modelo de negocio proceden estos productos sustitutos (por ejemplo, trenes de alta velocidad o aviones, teléfonos móviles o cámaras, Skype o empresas de telefonía a larga distancia)?	Las redes sociales no tienen como finalidad el mercado de la participación ciudadana, pero sí la obtención y el manejo de la información.

○ *Proveedores y otros actores de la cadena de valor*

Tabla 10

Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor?	<ul style="list-style-type: none"> • La Alcaldía, que brinda los lineamientos de la participación ciudadana en la ciudad. • Líderes políticos. • La Confederación de Acción Comunal

	<ul style="list-style-type: none"> El Ministerio del Interior (2019), como ente principal en el lineamiento gubernamental de la participación ciudadana, desde la Dirección para la Democracia y Acción Comunal.
¿En qué grado depende tu modelo de negocio de otros jugadores?	<p>Para mejorar la participación ciudadana, el IDPAC depende en gran medida de diferentes jugadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> El Ministerio del Interior impacta la orientación estratégica de la entidad. Como entidad de control, a nivel nacional, de la participación específica de los organismos comunales, genera los lineamientos que debe cumplir el IDPAC. La Alcaldía Mayor de Bogotá. El IDPAC es de orden municipal, por lo que obedece a los lineamientos de la Alcaldía Mayor, y depende de la Secretaría de Gobierno. <p>Existen otros grupos que influyen el modelo de manera negativa, como son los grupos armados y el clientelismo, factores que influyen la participación histórica en Colombia (Velásquez y González, 2003),.</p>

- **Tendencias**
 - *Tendencias Tecnológicas.*

Tabla 11

Tendencias tecnológicas

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado?	<p>Una de las principales tendencias es la que se conoce como <i>smart cities</i>, las cuales le permiten a una alcaldía o ayuntamiento leer, por medio de la inteligencia artificial aplicada y de la <i>big data</i>, opiniones de la ciudadanía sobre las problemáticas principales, y así poder atender las necesidades priorizando las decisiones de la ciudad.</p> <p>Otra tendencia son los portales de consulta ciudadana, en donde se encuentran también portales de presupuestos participativos (para más información de presupuestos participativos, ver capítulo 2). Esta tendencia es un cogobierno, o gobierno cooperativo, donde los ciudadanos son consultados a través de plataformas web para las decisiones de la ciudad.</p>
¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas?	<p>Oportunidades: existen portales de contacto directo con el ciudadano. Por medio <i>big data</i> y de inteligencia artificial se podría interpretar información de opiniones de muchos ciudadanos.</p> <p>Amenazas: con la aparición de robots informáticos se facilita la suplantación en plataformas para votaciones en línea, lo que genera que las consultas ciudadanas puedan ser alteradas para una tendencia específica.</p>
¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?	El internet ya puede ser accedido en las zonas rurales de Bogotá, como lo indica el Dane, en la información de cobertura y acceso a dispositivos inteligentes (Dane, 2018a).

- *Tendencias normalizadoras.*

Tabla 12

Tendencias normalizadoras

Pregunta	Respuesta
¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado?	La Ley 743 de 2002 (Congreso de Colombia, 2002), que reglamenta la Acción Comunal. El documento Conpes 3661 (Conpes, 2010). El documento Conpes 3975 (Conpes, 2019).
¿Qué normas afectan a tu modelo de negocio?	El Acuerdo 257 de 2006 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006), que define el objeto y las funciones que debe cumplir el IDPAC.
¿Qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?	La Ley 1955 de 2019, del Plan de Desarrollo (Congreso de Colombia, 2019), que ordena incluir en las entidades la tecnología para participación ciudadana.

- *Tendencias sociales y culturales*

Tabla 13

Tendencias sociales y culturales

Pregunta	Respuesta
Describe las principales tendencias sociales. ¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio?	El uso de internet y de las redes sociales están cambiando la forma en que las personas se relacionan. El incremento de la jefatura de hogar por mujeres a un 40,7% en 2018 . 4,7% de la población en Bogotá presenta dificultades para desarrollar actividades diarias, por lo que no tiene tiempo para desarrollar acciones participativas (Dane, 2019).
¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?	El 67% de las personas encuestadas dicen que es MUY difícil organizarse para trabajar en una causa común (Dane, 2017b). En cambio, los líderes sociales encuestados informaron que utilizaron internet para encontrar personas con intereses en común, y eso les permitió organizarse.

- *Tendencias socioeconómicas.*

Tabla 14

Tendencias socioeconómicas

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?	Por grupos de edad, el 26,88% está en el rango de 15-29 años (son jóvenes); el 68,3%, en el de 15-64 años, y el 9,1%, de 65 y más años”. En Bogotá, el 52% de la población son mujeres. En Bogotá, habitan 7.181.469 personas (Dane, 2019).
¿Cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)?	Mientras que en todo el territorio nacional se incrementó el índice de pobreza multidimensional en el 2018, en Bogotá se presentó una reducción, de 5,9% a 4,6% (Dane, 2018b, pp. 3-5).
¿Qué parte de la población vive en zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?	“El 77,1% de las personas viven en cabeceras municipales, el 15,8% en rural disperso y el 7,1% en centros poblados” (Dane, 2019).

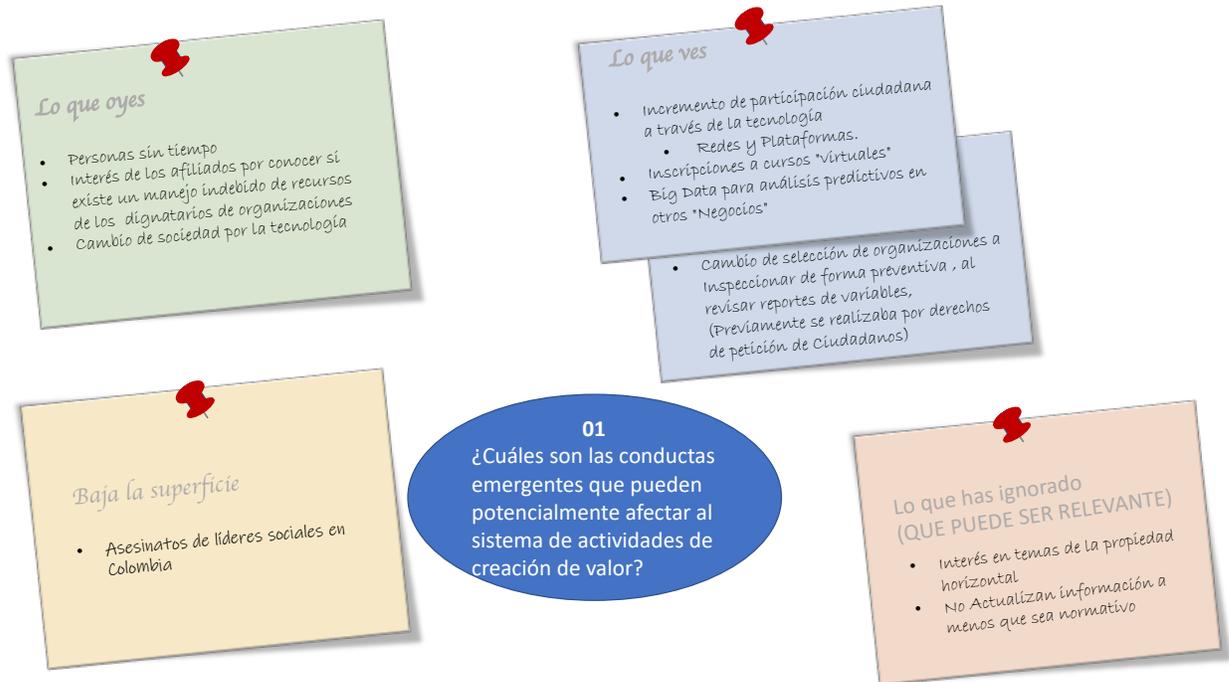
6.2 Design thinking para modelos de negocio

Se utilizó *design thinking* para empatizar inicialmente y así entender el problema desde el punto de vista del ciudadano y generar ideas, que posteriormente permitieron hacer un prototipo del modelo lienzo de negocio que representa la transformación digital y finalmente con el Customer Journey Map se realizó un proceso de testeo del prototipo, comparando los momentos de verdad. Mootee (2013) propone el desarrollo de 21 preguntas usando *design thinking*, específicamente para la construcción del modelo de negocio (pp. 170-183), el ejercicio de *design thinking* fue desarrollado a partir del análisis de la información realizado previamente. De la figura 4 a la 33 se representa gráficamente el trabajo realizado desarrollando cada una de las preguntas.

6.2.1 ¿Cuáles son las conductas emergentes que pueden potencialmente afectar al sistema de actividades de creación de valor?

Figura 4

Design thinking. Conductas emergentes



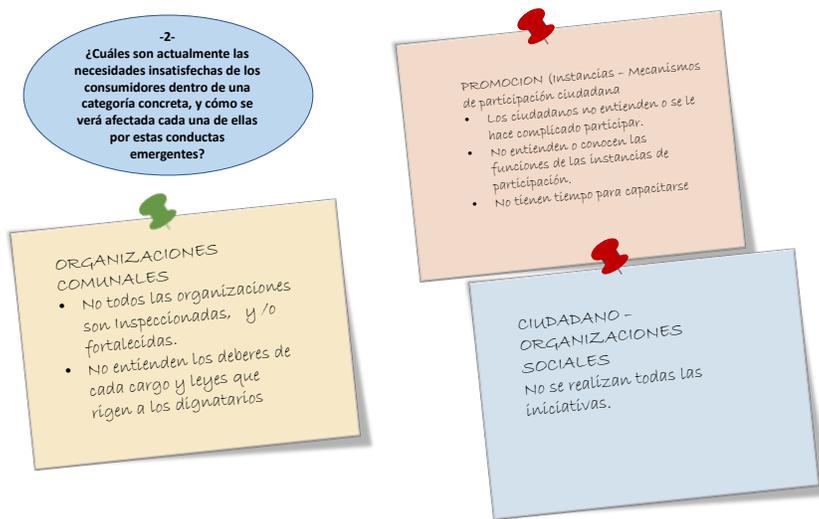
Nota: La información que se presenta en la figura 4 es la representación final, luego de varias iteraciones para confirmar la información obtenida.

6.2.2 ¿Cuáles son actualmente las necesidades insatisfechas de los consumidores dentro de una categoría concreta, y cómo se verá afectada cada una de ellas por estas conductas emergentes?

Previamente se habían identificado los segmentos, por lo cual en la figura 5 se diferencian las necesidades insatisfechas por cada segmento.

Figura 5

Design thinking. Necesidades insatisfechas por segmento de mercado

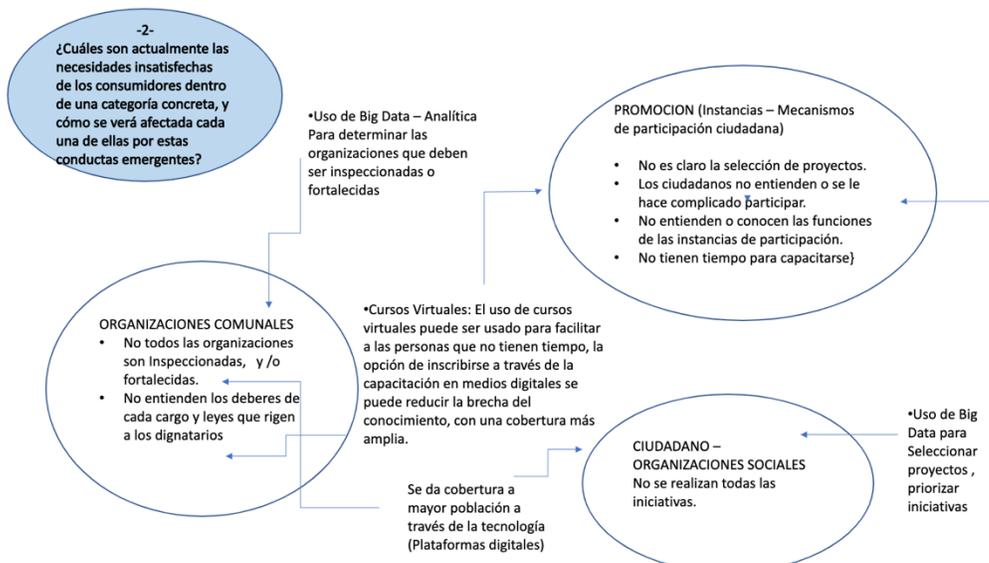


Nota. Identificación y organización de las necesidades insatisfechas por cada segmento.

Una vez identificada las inconformidades, se revisó cómo se afectan por las conductas emergentes identificadas en el punto 1 (figura 6).

Figura 6

Design thinking. Necesidades insatisfechas. Conductas emergentes

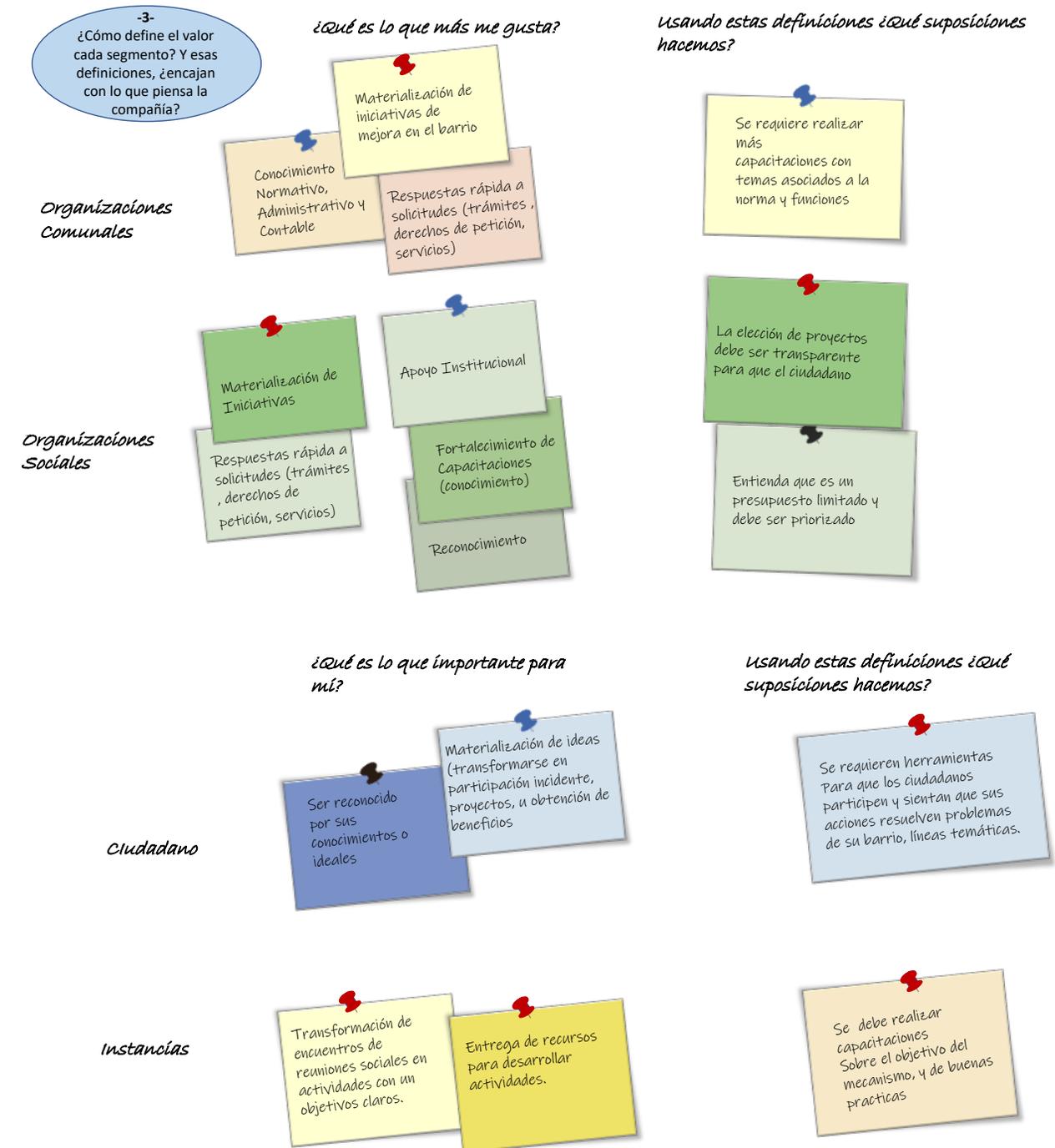


Nota. Representan a cada necesidad insatisfecha y la relación encontrada en las conductas emergentes.

6.2.3 ¿Cómo define el valor cada segmento?

Figura 7

Design thinking. Conductas. Definición de valor

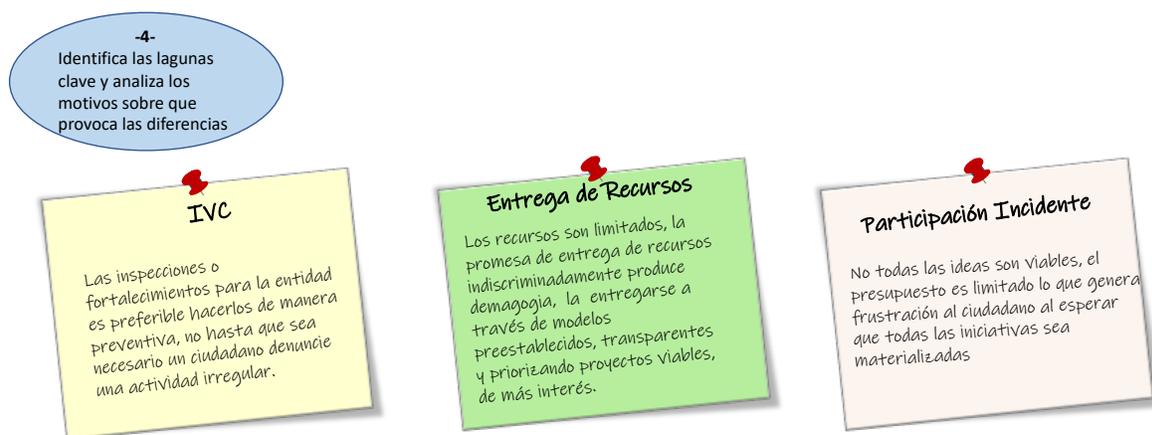


Nota. Representación de diseño de los elementos de valor identificados por cada segmento.

6.2.4 Identifica las lagunas clave y analiza los motivos sobre qué provoca las diferencias

Figura 8

Design thinking. Lagunas clave



6.2.5 ¿Cómo se crea y se distribuye el valor actualmente?

De la figura 9 a la 12 se representó la cadena de valor por cada oferta identificada en la investigación como valorada por el ciudadano.

Figura 9

Design thinking. Conductas cadena de valor fortalecimiento – conocimiento

Conocimiento



Figura 10

Design thinking. Conductas cadena de valor fortalecimiento – incidencia ciudadana



Figura 11

Design thinking. Conductas cadena de valor trámite

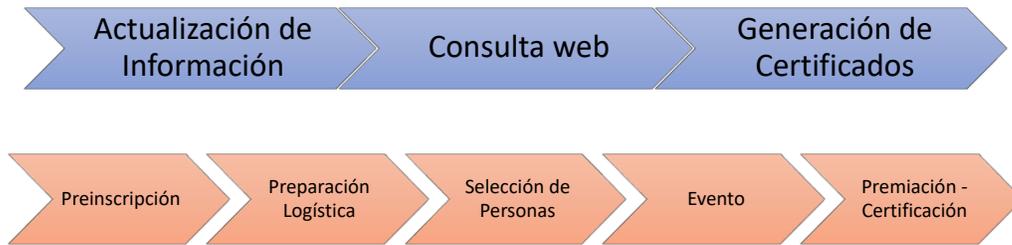
Trámite



Figura 12

Design thinking. Conductas cadena de valor fortalecimiento – reconocimiento

Reconocimiento

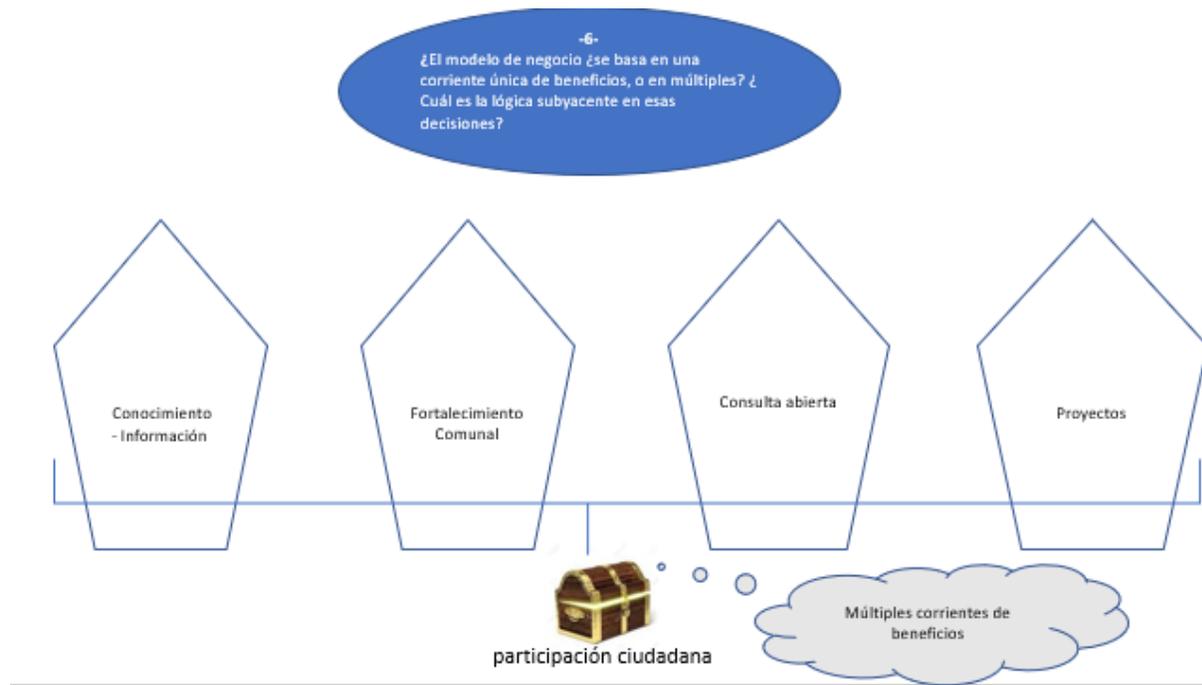


6.2.6 El modelo de negocio, ¿se basa en una corriente única de beneficios, o en múltiples? ¿Cuál es la lógica subyacente en esas decisiones?

Teniendo en cuenta que los beneficios del modelo de negocio (de orden público y sin ánimo de lucro) son los relacionados con el incremento de participación ciudadana

Figura 13

Design thinking. Beneficios

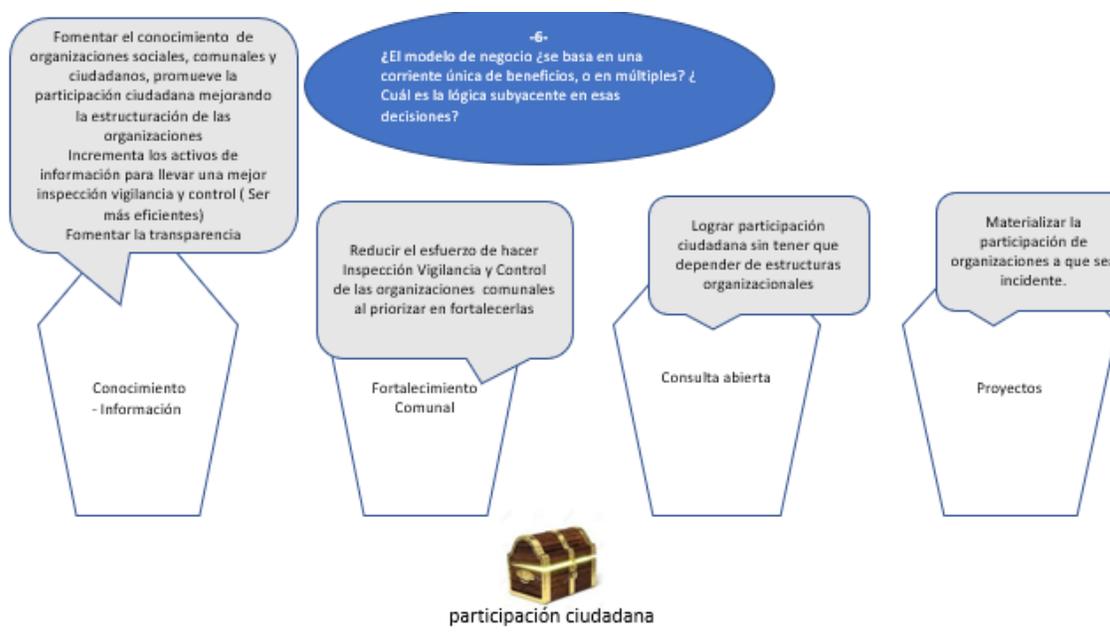


Nota. Representación de beneficios.

Una vez identificado los beneficios, en la figura 14 se despliegan la lógica subyacente a cada uno.

Figura 14

Design thinking. Lógica subyacente



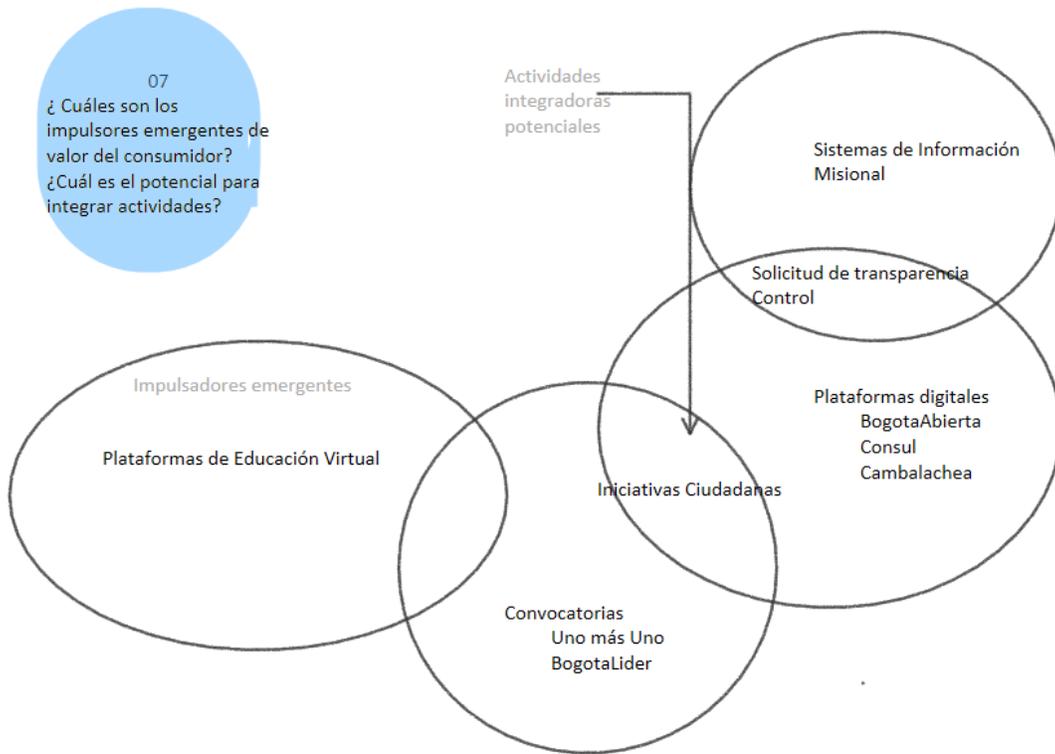
Nota. Lógica subyacente con respecto a los beneficios identificados en la figura 13.

6.2.7 ¿Cuáles son los impulsores emergentes del cambio en los sistemas de valor del consumidor? ¿Cuál es el potencial para integrar actividades?

Se representa en la figura 15 los impulsores emergentes, sus puntos de relación. Los cuales se evidencia que en gran parte son impulsores tecnológicos, tales como sistemas de información misionales, educativos, y plataformas externas de participación.

Figura 15

Design thinking. Impulsadores emergentes

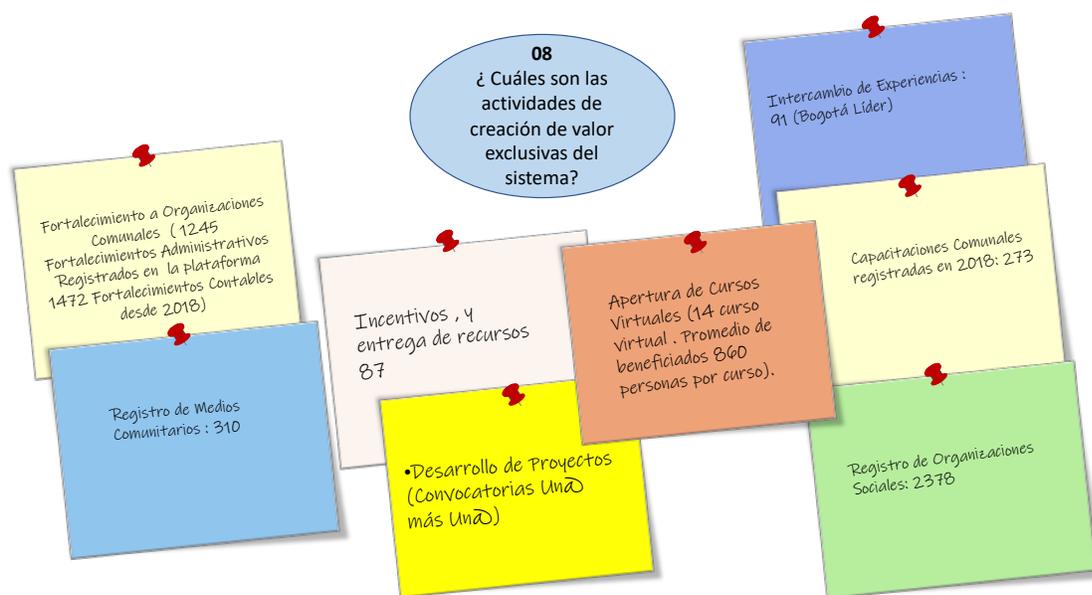


6.2.8 ¿Cuáles son las actividades de creación de valor exclusivas del sistema?

Se identificaron las actividades registradas en la base de datos que generaron valor y son exclusivas del sistema en la figura 16.

Figura 16

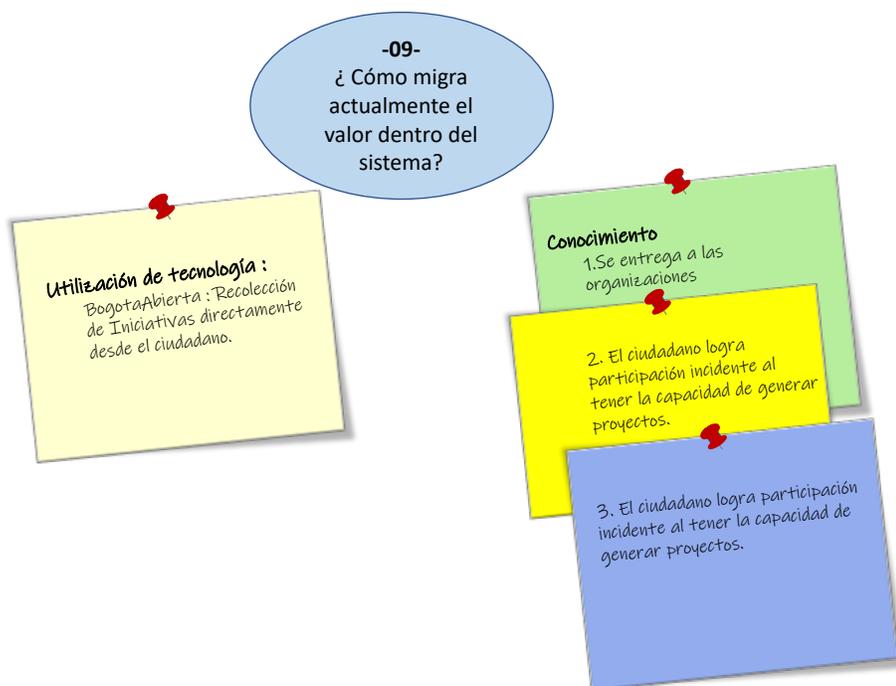
Design thinking. Actividades de creación de valor



6.2.9 ¿Cómo migra actualmente el valor dentro del sistema?

Figura 17

Design thinking. Migración de valor

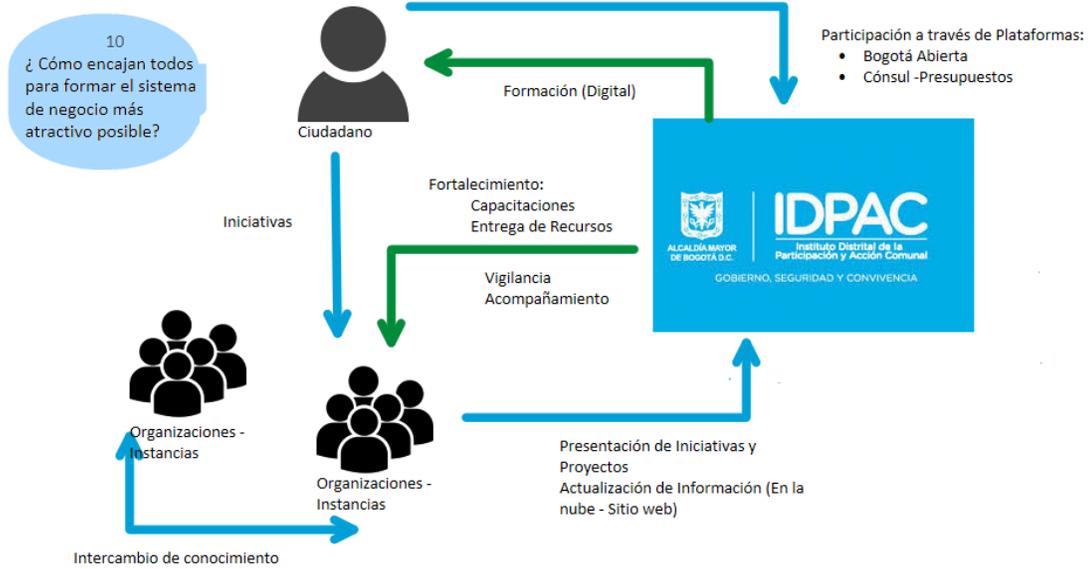


Nota. Migraciones de valor identificadas.

6.2.10 ¿Cómo encajan todos para formar el sistema de negocio más atractivo posible?

Figura 18

Design thinking. Sistema de valor



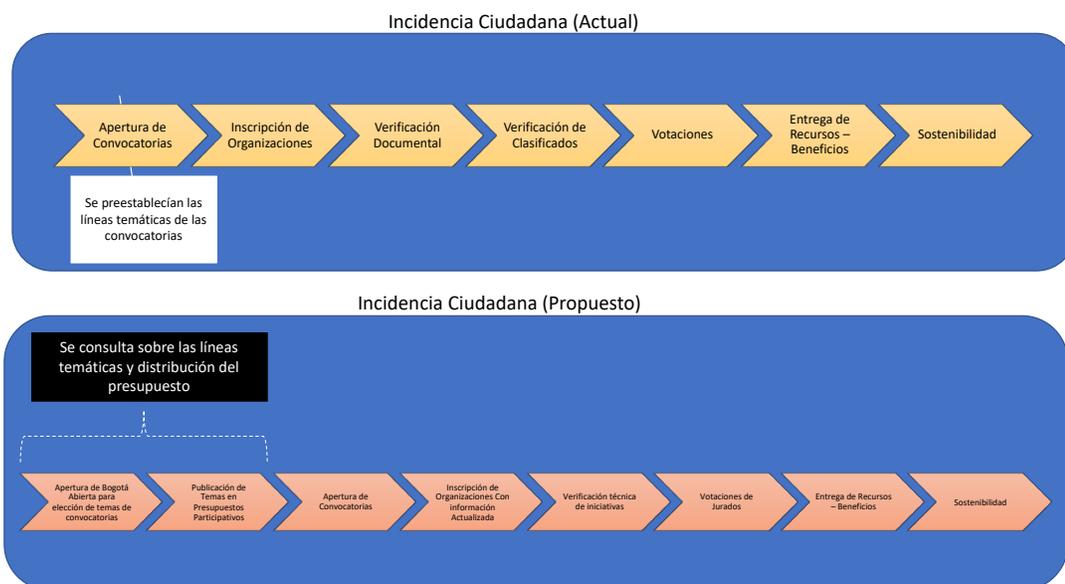
Nota. Diseño de sistema propuesto.

6.2.11 ¿Cómo se comparan esta creación de valor y este sistema de distribución con el actual?

De la figura 19 a la 21 se puede visualizar la generación de valor.

Figura 19

Design thinking. Comparación de valor - incidencia ciudadana



Nota. Comparación de la creación de valor de la Incidencia ciudadana entre la cadena de valor actual y la propuesta

Figura 20

Design thinking. Comparación de valor - fortalecimiento organizacional



Nota. Comparación de la creación de valor del fortalecimiento organizacional entre la cadena de valor actual y la propuesta

Figura 21

Design thinking. Comparación de valor – fidelización

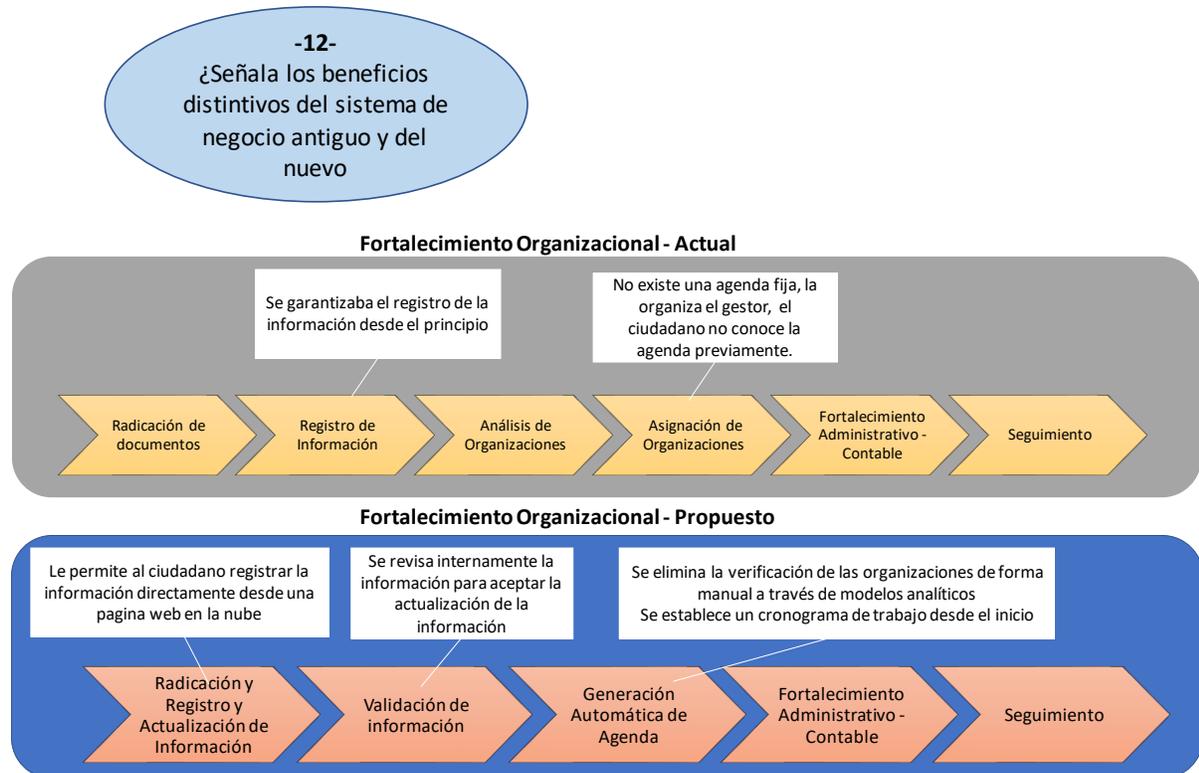


Nota. Comparación de la creación de valor de la fidelización entre la cadena de valor actual y la propuesta.

6.2.12 Señala los beneficios distintivos del sistema de negocio antiguo y del nuevo

Figura 22

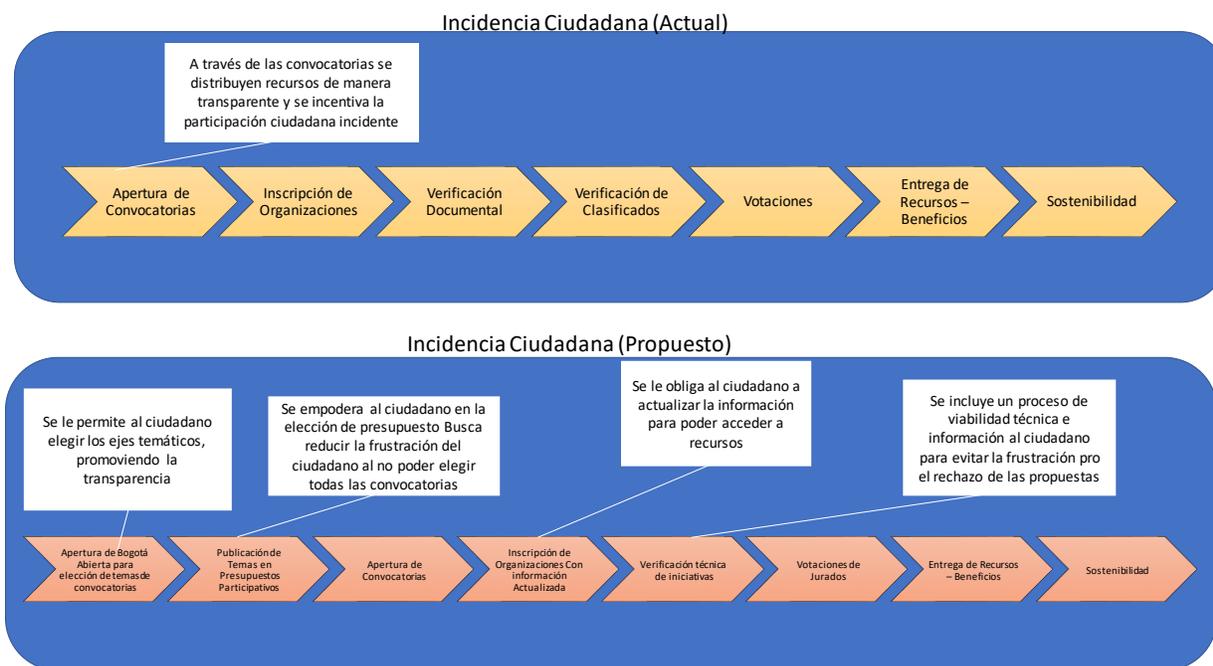
Design thinking. Comparación de beneficios – fortalecimiento organizacional



Nota. Comparación de beneficios de Fortalecimiento organizacional entre la cadena de valor actual y la propuesta.

Figura 23

Design thinking. Comparación de beneficios – incidencia ciudadana



Nota. Comparación de beneficios del sistema de Incidencia ciudadana entre la cadena de valor actual y la propuesta

Figura 24

Design thinking. Comparación de beneficios – fidelización

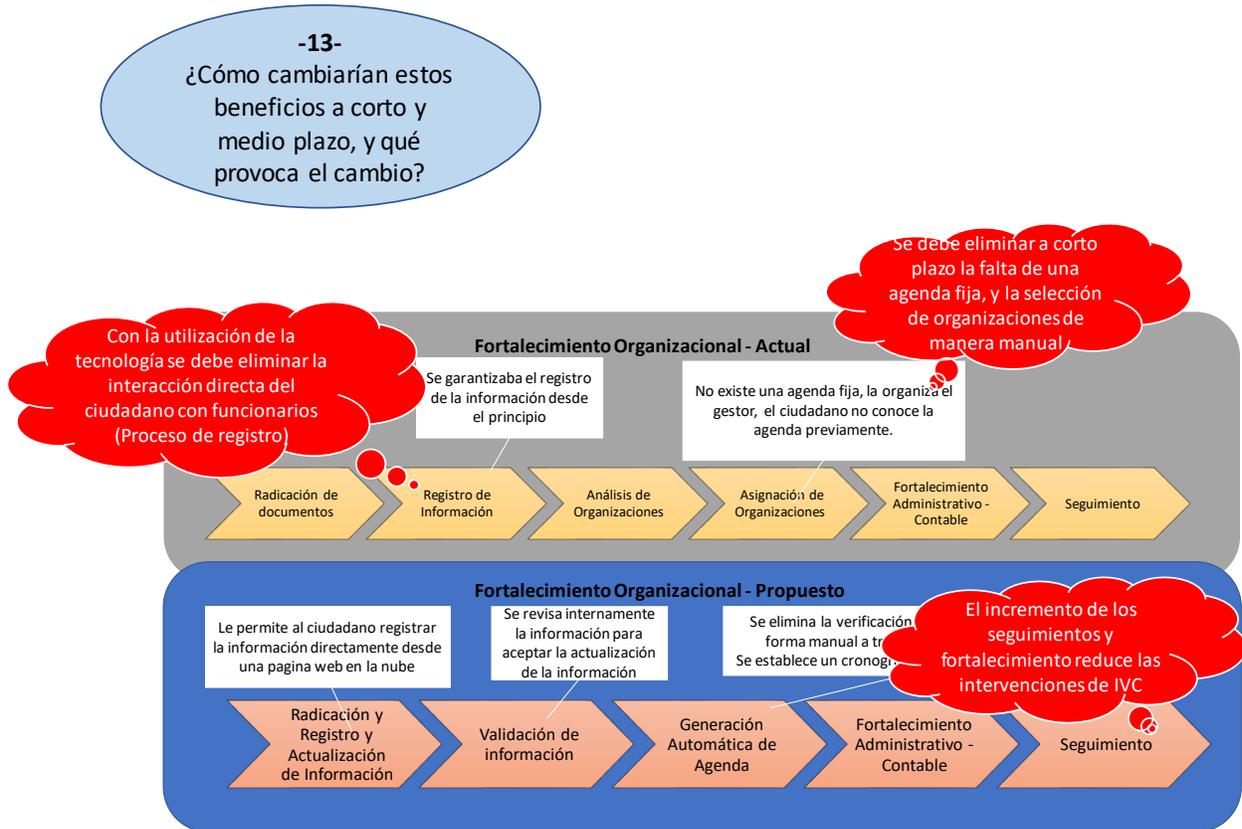


Nota. Comparación de beneficios de Fidelización entre la cadena de valor actual y la propuesta.

6.2.13 ¿Cómo cambiarían estos beneficios a corto y medio plazo, y qué provoca el cambio?

Figura 25

Design thinking. Cambios de beneficios a corto y largo plazo

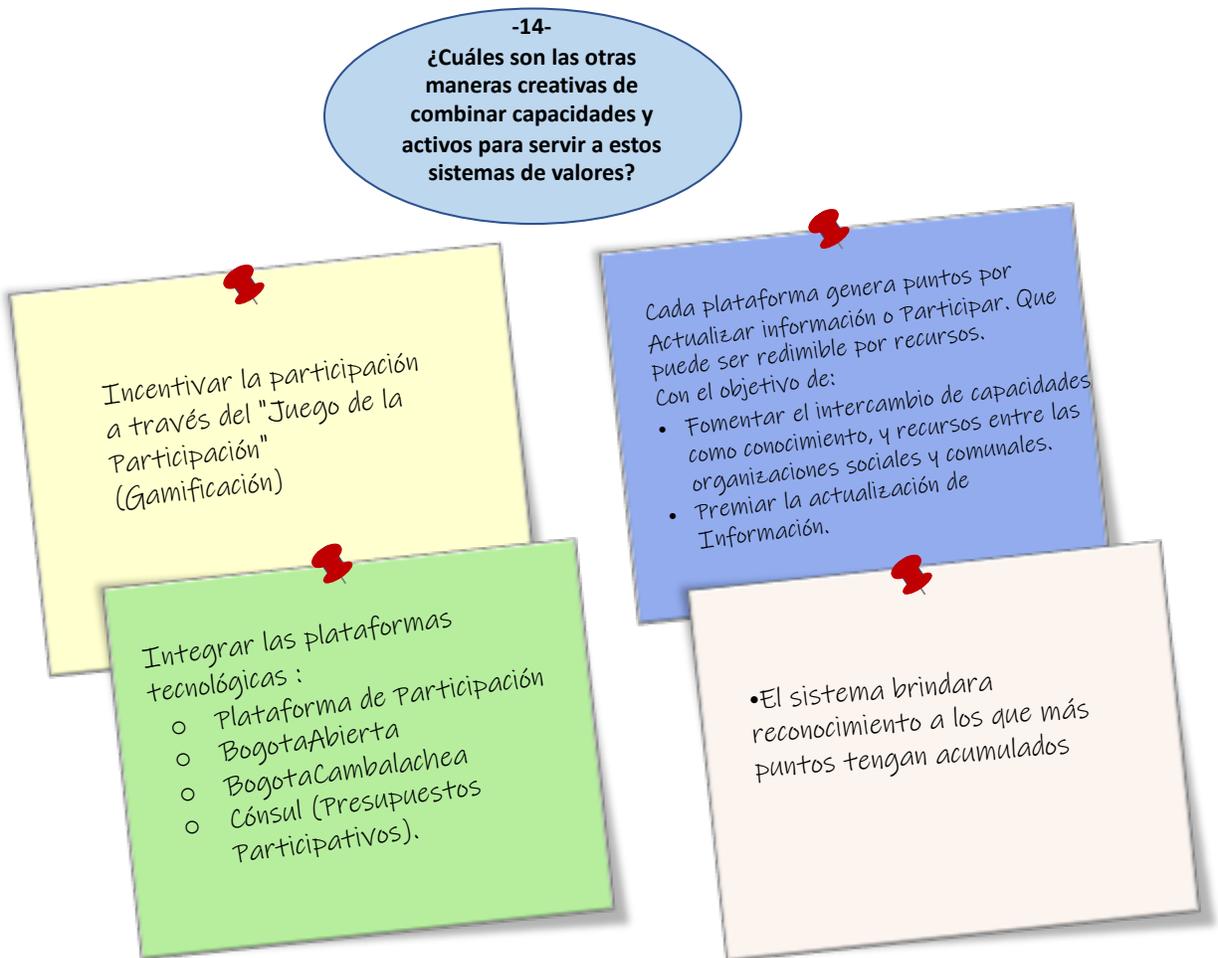


Nota. Identificación de posibles cambios en el Fortalecimiento Organizacional entre la cadena de valor actual y la propuesta.

6.2.14 ¿Cuáles son las otras maneras creativas de combinar capacidades y activos para servir a estos sistemas de valores?

Figura 26

Design thinking. Combinación de activos y capacidades

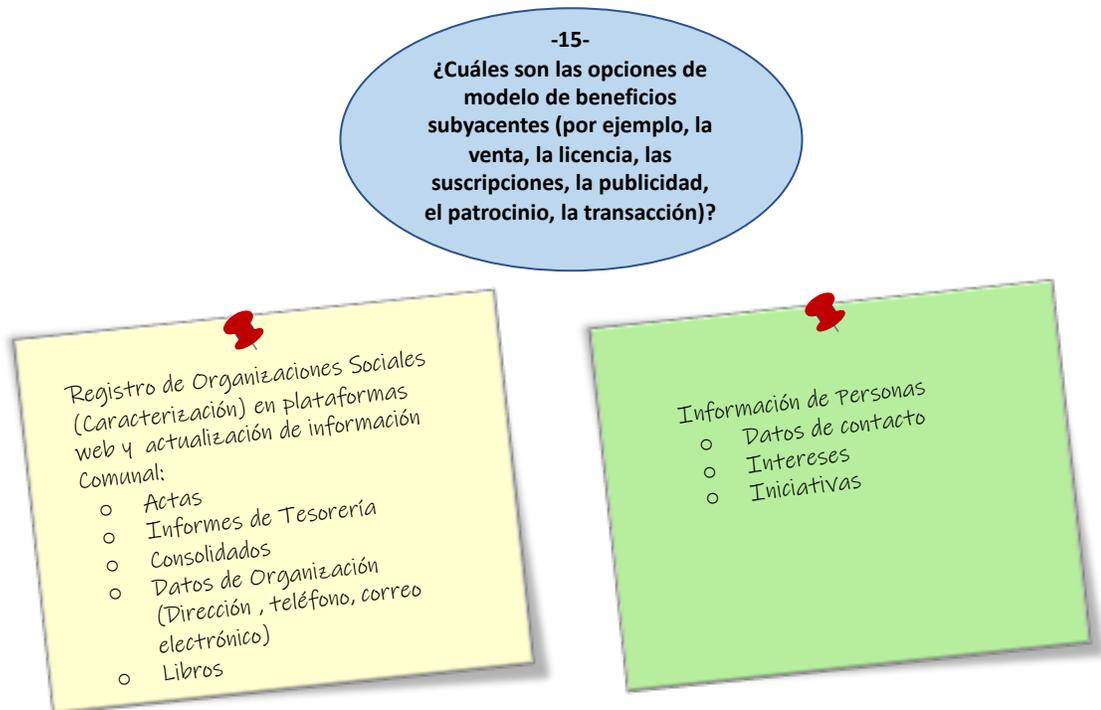


Nota. Identificación de otras formas de cambiar las capacidades.

6.2.15 ¿Cuáles son las opciones de modelo de beneficios subyacentes (por ejemplo, la venta, la licencia, las suscripciones, la publicidad, el patrocinio, la transacción)?

Figura 27

Design thinking. Opciones de beneficios subyacentes



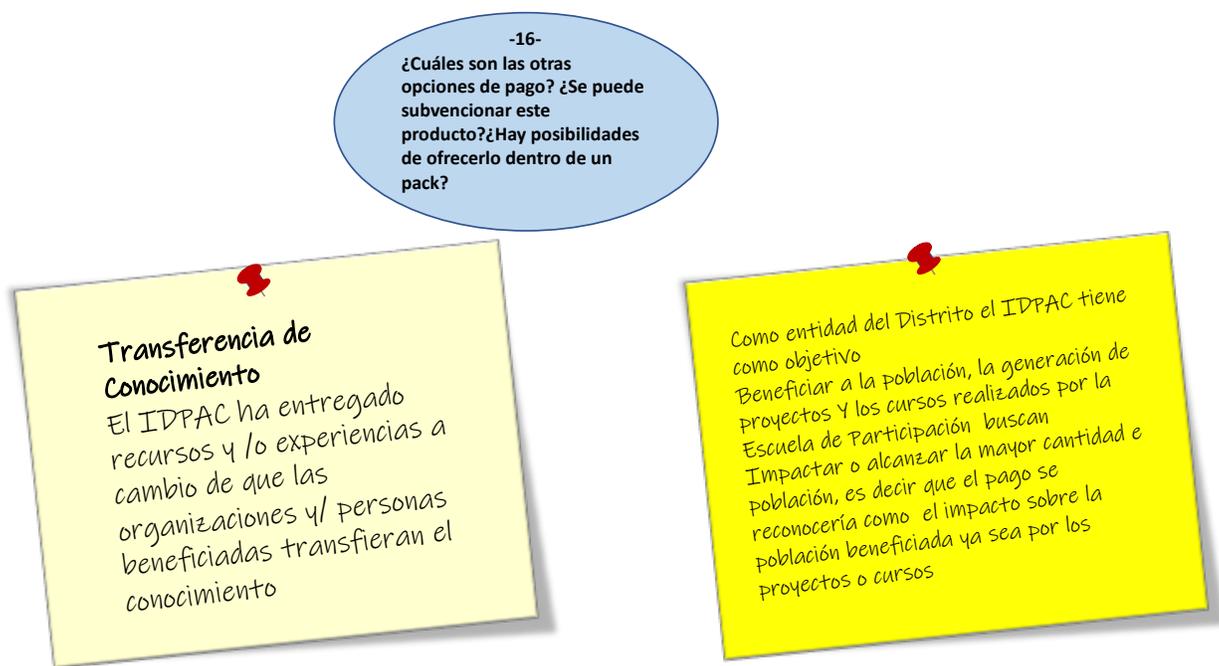
Nota. Opciones de beneficios identificados.

6.2.16 ¿Cuáles son las otras opciones de pago? ¿Se puede subvencionar este producto? ¿Hay posibilidades de ofrecerlo dentro de un pack?

El importante entender que ciudadano no realiza ningún pago económico a cambio de los servicios prestados por el IDPAC, para el ejercicio se realizó haciendo la analogía del pago económico por intercambio de servicios tales como la transferencia de conocimiento. La figura 28 muestra la analogía del pago esperado por IDPAC.

Figura 28

Design thinking. Opciones de "pago"



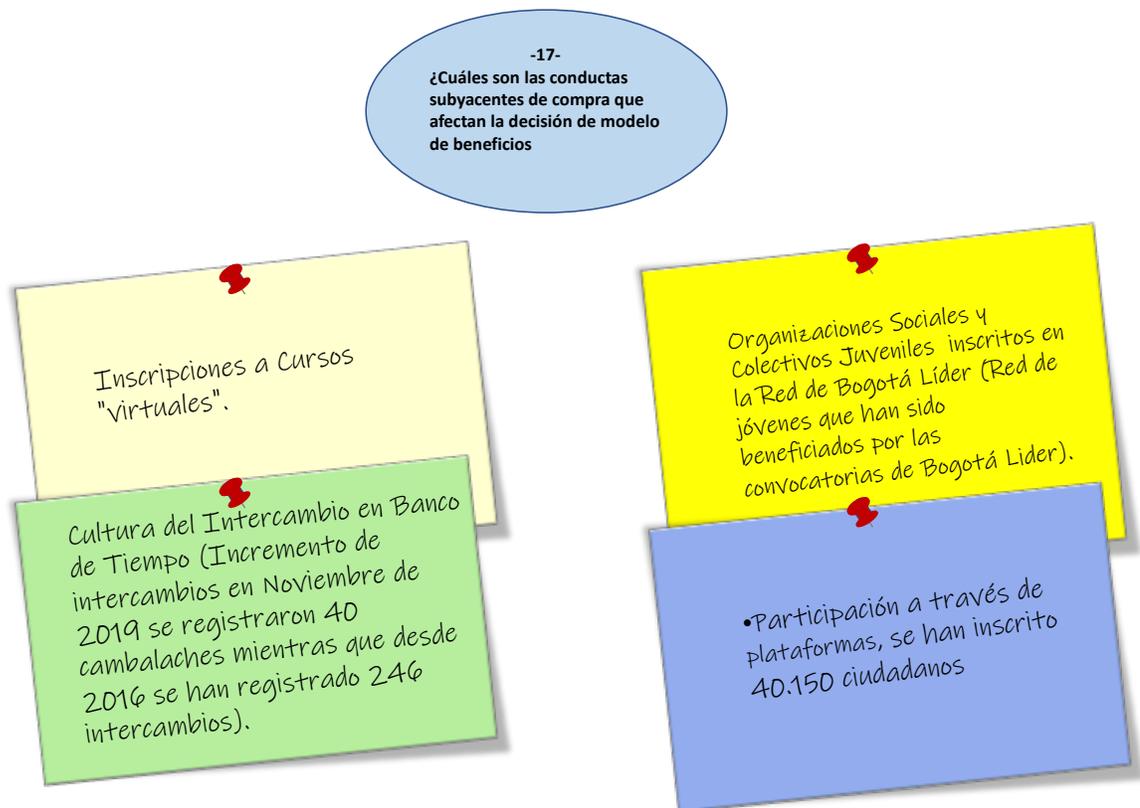
Nota. Opciones de pago no económico.

6.2.17 ¿Cuáles son las conductas subyacentes en la compra que afectan a la decisión de modelo de beneficios?

De igual manera que el punto anterior, se aclara que el ciudadano no realiza ninguna compra, pero si adquiere servicios a través de IDPAC, la figura 29 muestra las conductas subyacentes del ciudadano al momento de obtener servicios por parte de la entidad.

Figura 29

Design thinking. Conductas subyacentes



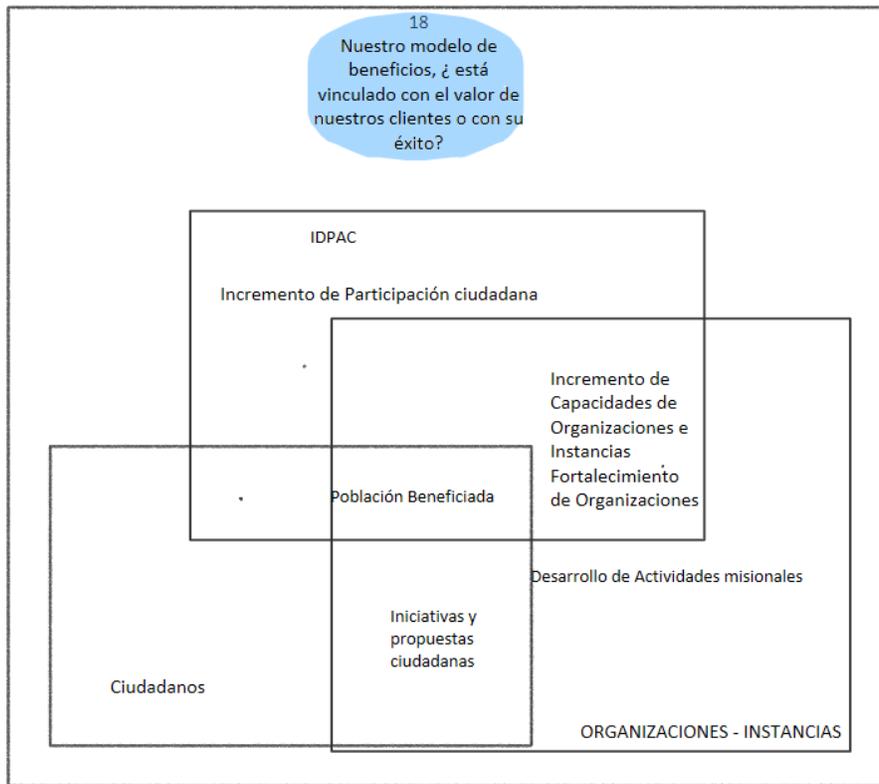
Nota. Conductas subyacentes identificadas.

6.2.18 Nuestro modelo de beneficios ¿está vinculado con el valor de nuestros clientes o con su éxito?

En la siguiente figura se muestra como se relaciona nuestro modelo de beneficios con el de los clientes, por eso se representa como conjuntos.

Figura 30

Design thinking. Vínculo de éxito y valor



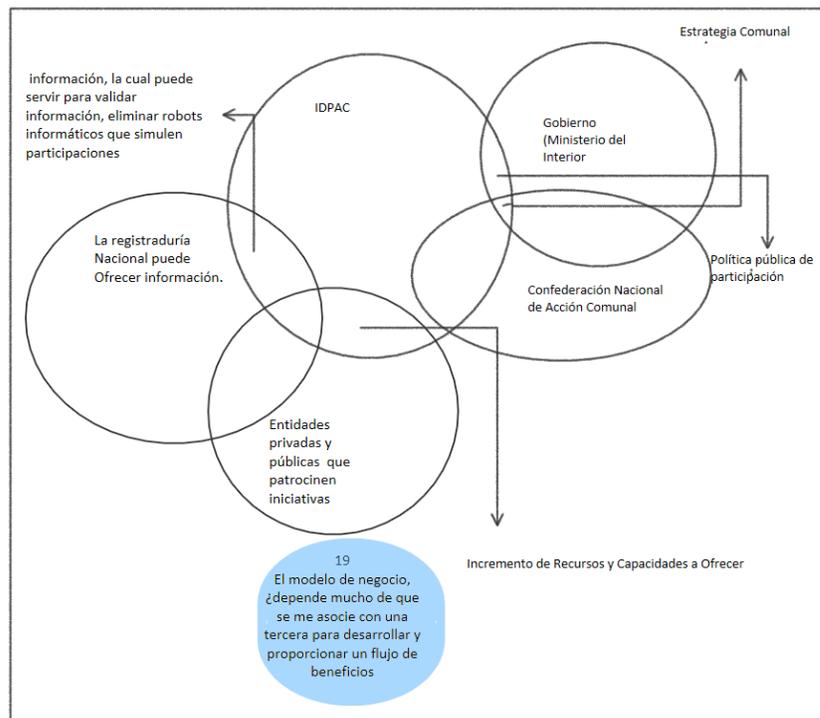
Nota. Imagen de la relación del éxito y valor.

6.2.19 El modelo de negocio, ¿depende mucho de que me asocie con una tercera parte para desarrollar o proporcionar un flujo de beneficios?

En la figura 31 se muestra como el sistema se puede relacionar con diferentes actores para obtener una cadena de beneficios.

Figura 31

Design thinking. Socios clave



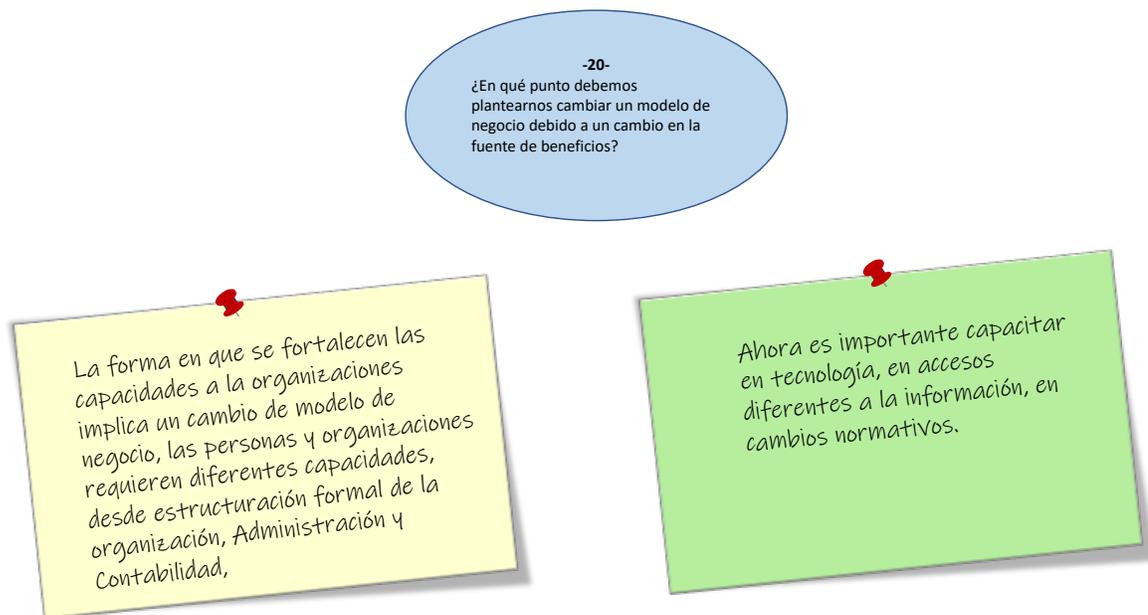
Nota. Representación de los socios claves con respecto al flujo de beneficios.

6.2.20 ¿En qué punto debemos plantearnos cambiar un modelo de negocio debido a un cambio en la fuente de beneficios?

La figura 32 muestra los momentos en que se debe plantear un cambio del modelo de negocio, en este caso de la dependencia de las capacidades.

Figura 32

Design thinking. Cambios con respecto a la fuente



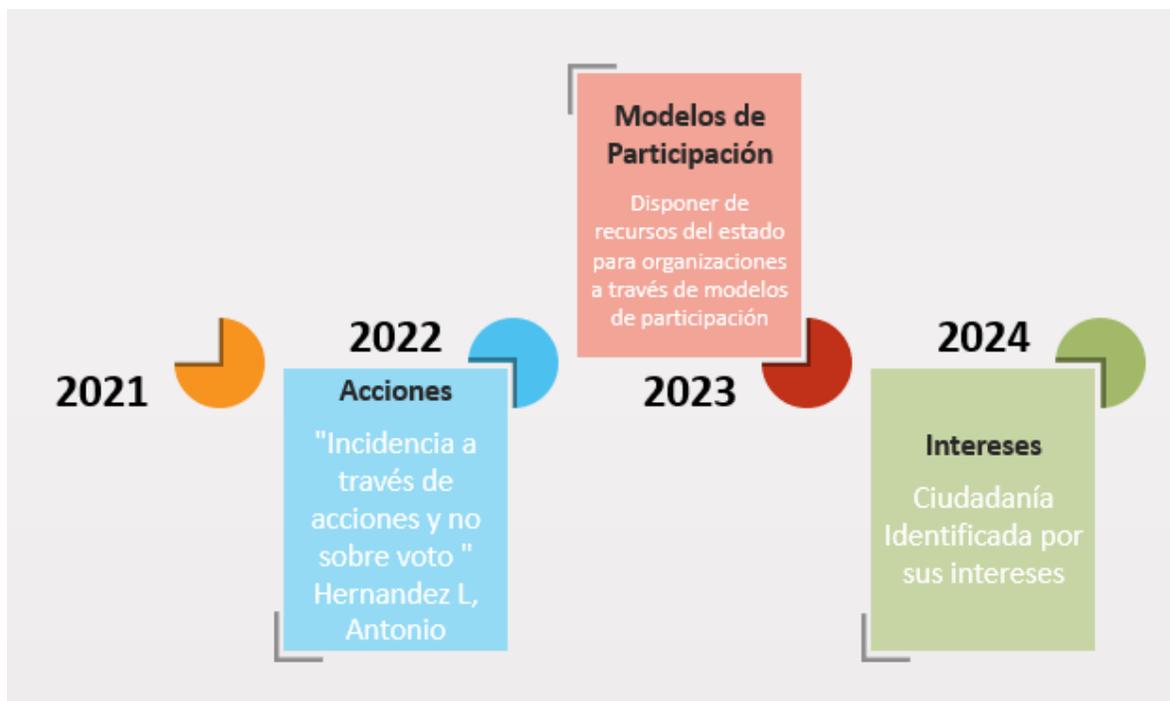
Nota: cambios que pueden afectar el modelo de negocio.

6.2.21 ¿Cómo evolucionará la migración de valor entre los próximos tres y cinco años? ¿Cuál es el tiempo de vida que se calcula para este modelo de negocio y en qué punto deja de servirnos el modelo de negocio actual?

En la figura 33 se muestra como posiblemente puede evolucionar la migración de valor entre los 3 y 5 años, el tiempo de vida no fue representado dado que depende del marco normativo del Ministerio del Interior con respecto a las organizaciones sociales, comunales e instancias de participación ciudadana.

Figura 33

Design thinking. Migración de valor 3-5 años.



Nota. Línea de tiempo de los cambios esperados en cinco años. Elaboración propia, a partir de A. Hernández (comunicación personal, 26 de noviembre, 2019)

El modelo actual depende de la existencia de las formas de participación ciudadana, en especial las organizaciones comunales, las cuales, a pesar de un estancamiento en la aparición de nuevas juntas de acción comunal, siguen siendo una cifra importante que afecta el modelo de negocio.

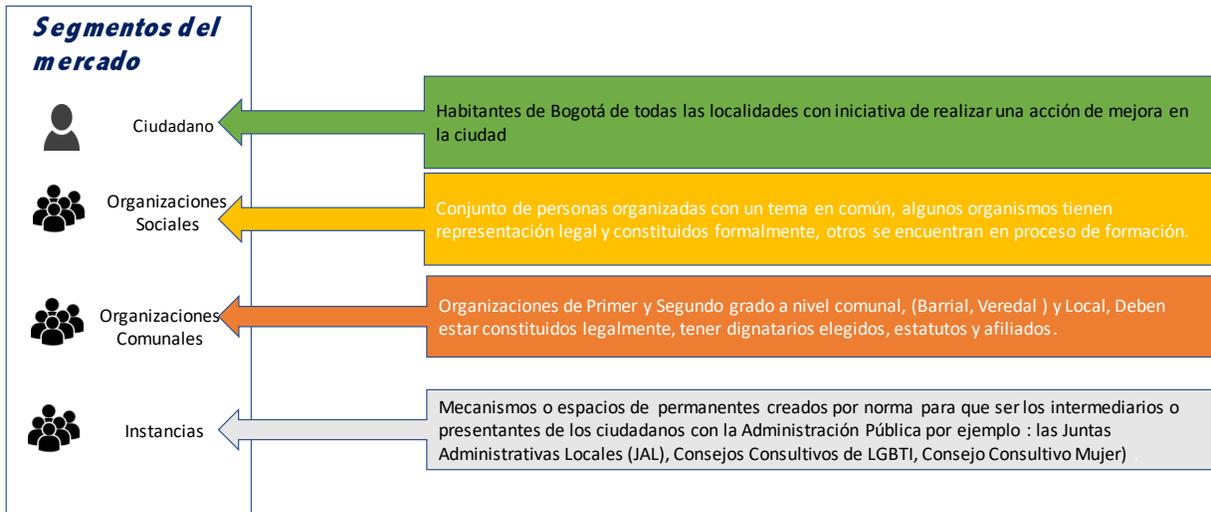
6.3 Modelo de lienzo de negocio (Canvas)

El lienzo de negocio es la forma de representar la transformación digital propuesta en esta investigación, para todo el negocio de la participación ciudadana en Bogotá. El modelo es construido a partir de las ideas captadas en el *design thinking* y en el análisis del mercado descritos previamente, A continuación, se desarrolla el modelo de lienzo de negocio adicionando incrementalmente cada componente.

6.3.1 Segmentos del mercado

Figura 34

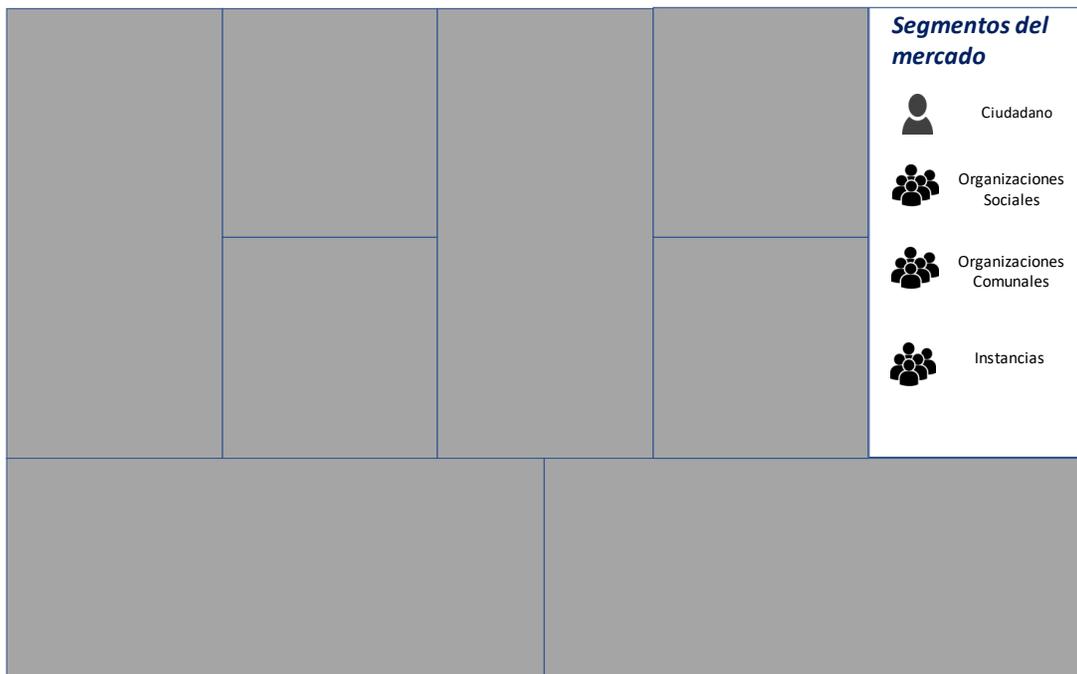
Segmentos del mercado



Nota. Segmentos de mercado identificados.

Figura 35

Modelo canvas. Segmento de mercado



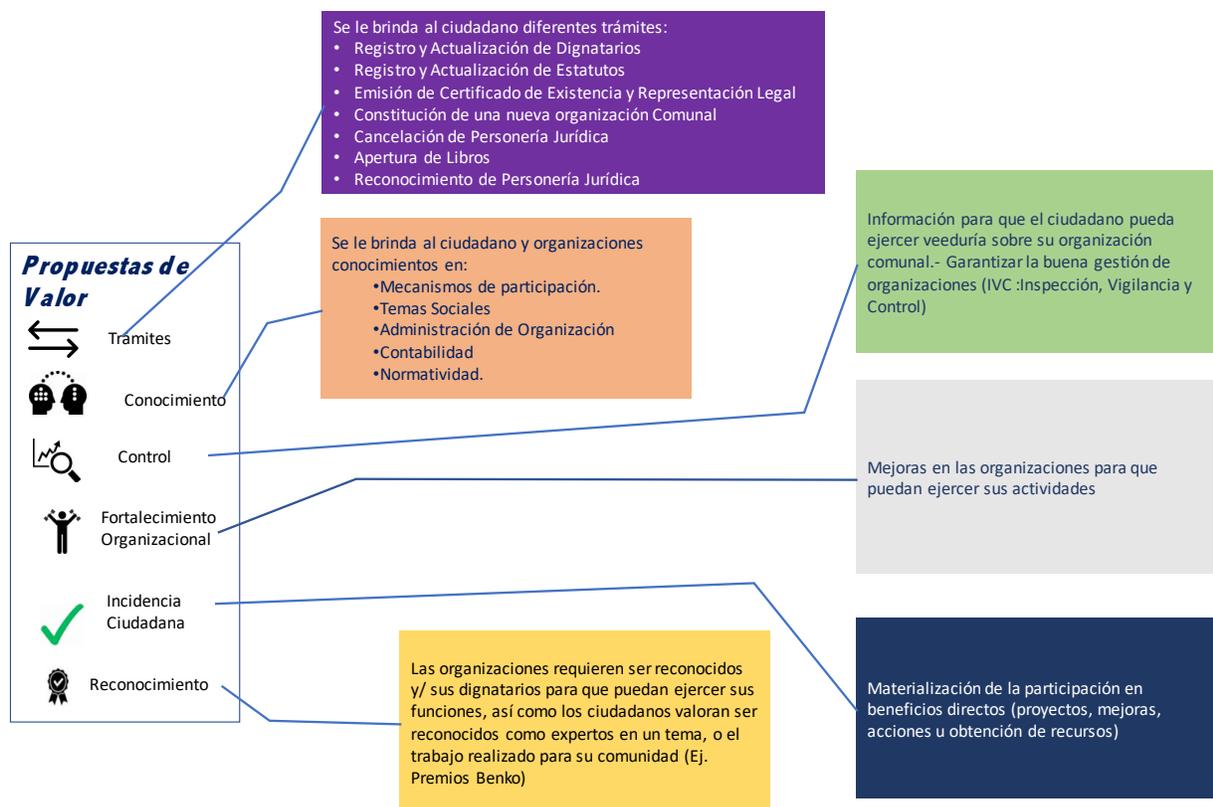
Nota. Adición del componente de segmentos del Mercado al modelo canvas .

6.3.2 Propuestas de valor

En la figura 36 se puede ver representadas las propuestas de valor identificadas en el transcurso de la investigación.

Figura 36

Propuestas de valor



Nota. Propuestas de valor identificadas.

Figura 37

Modelo Canvas. Propuestas de valor



Nota. Adición del componente de propuestas de valor al modelo canvas.

6.3.3 Canales

De la figura 38 a la 42 se despliega la información representada de los canales, desagregando primero la clasificación general de los canales de acuerdo con su tipo ya sea propio o del cliente y si es directo o indirecto, y según los puntos de contacto en las fases.

Figura 38

Canales

Canales

- Organizaciones
- Publicidad
- Plataformas Tecnológicas
 - Sitio web
 - Sistemas de Información
 - DC Radio
 - Bogota Abierta
 - Escuela "Virtual"
 - Correo Electrónico
- Puntos de Atención (Teléfonos, Sedes)
- Eventos

➔

	Canal	Información	Evaluación	Adquisición de servicio	Entrega	Pos-entrega	
Indirectos	Organizaciones	X			X		Socios
	Publicidad	X					
	Cambalachea			X	X		
Directos	Portal Web	X	X		X		Propios
	Sistema de Información	X	X	X	X	X	
	DC Radio	X					
	Bogota Abierta				X		
	Correo Electrónico	X					
	Escuela Virtual	X			X	X	
	Sedes Físicas	X		X	X		
	Eventos	X			X		

Fases

Nota. Representación de los canales según tipo y fase.

- **Información. ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios?**

Figura 39

Canales en fase de Información

Sistema de Información
Actualiza al ciudadano sobre información de las organizaciones.

Escuela Virtual
Actualiza de nuevas convocatorias de cursos, por medio del enlace con el portal web.

Correo Electrónico
Se envía masivamente información a todos los contactos

Organizaciones
Se entrega información para compartir a las organizaciones (aliadas).

Escuela virtual
Actualiza de nuevas convocatorias de cursos, e información de interés.

Puntos de Atención
Se atiende presencialmente al ciudadano, entregandole toda la información actualizada.

Portal Web
Se actualizan las noticias y novedades en el servicio: Se informa de eventos, actividades.

DC RADIO.
A través de la emisora "Virtual" se informa a los radioescuchas de las noticias acerca de servicios

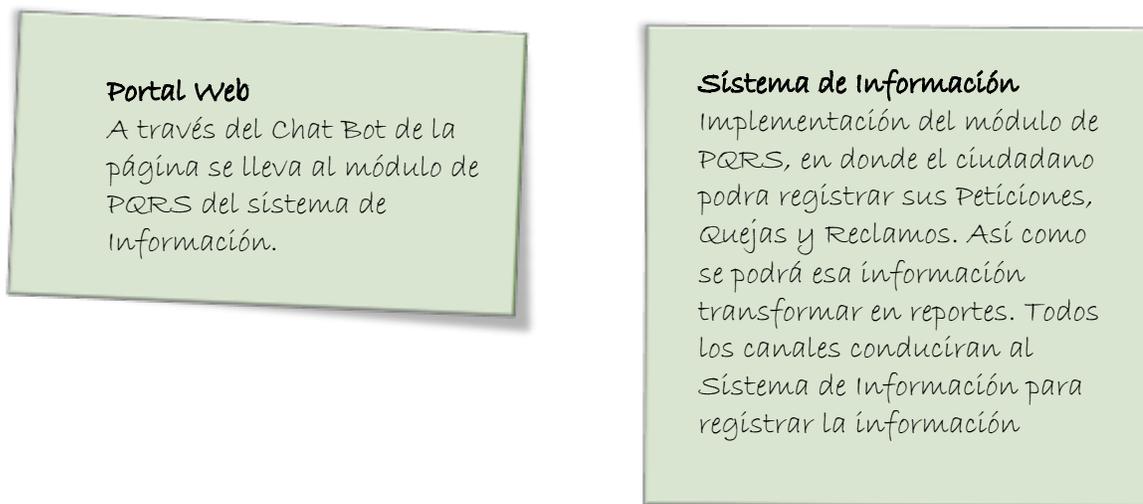
Publicidad
Pautas en diferentes medios para informar alguna noticia: Convocatoria, actividad que le interese a la comunidad

Nota. Identificación de los canales según la su fase.

- **Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?**

Figura 40

Canales en fase de evaluación

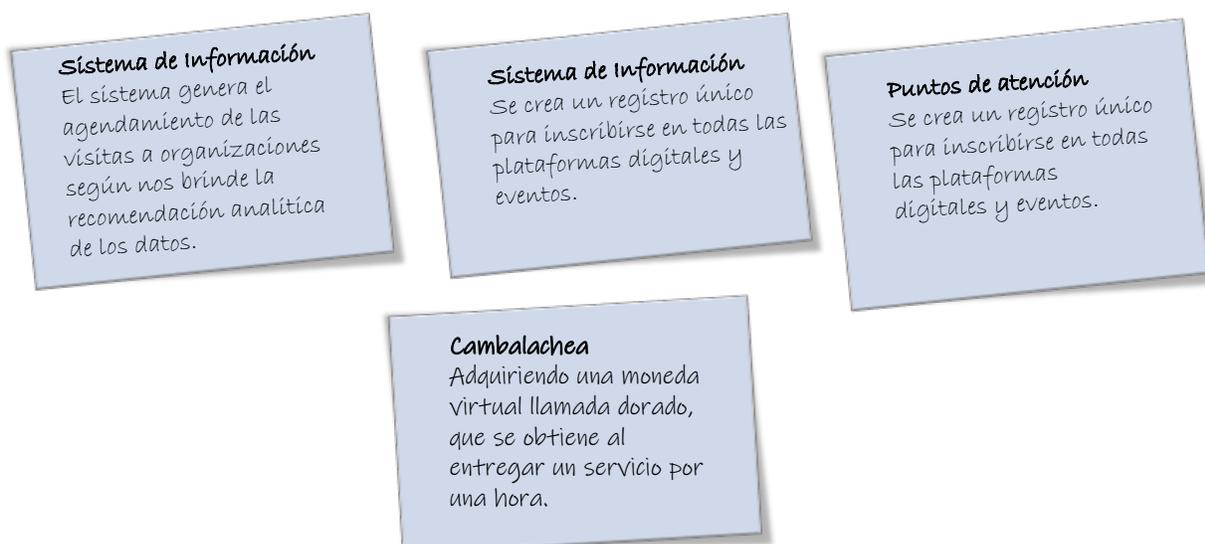


Nota. Identificación de los canales según la su fase.

Figura 41

Canales en fase de Adquisición del servicio

- **Adquisición del servicio. ¿Cómo pueden adquirir nuestros productos y servicios?**

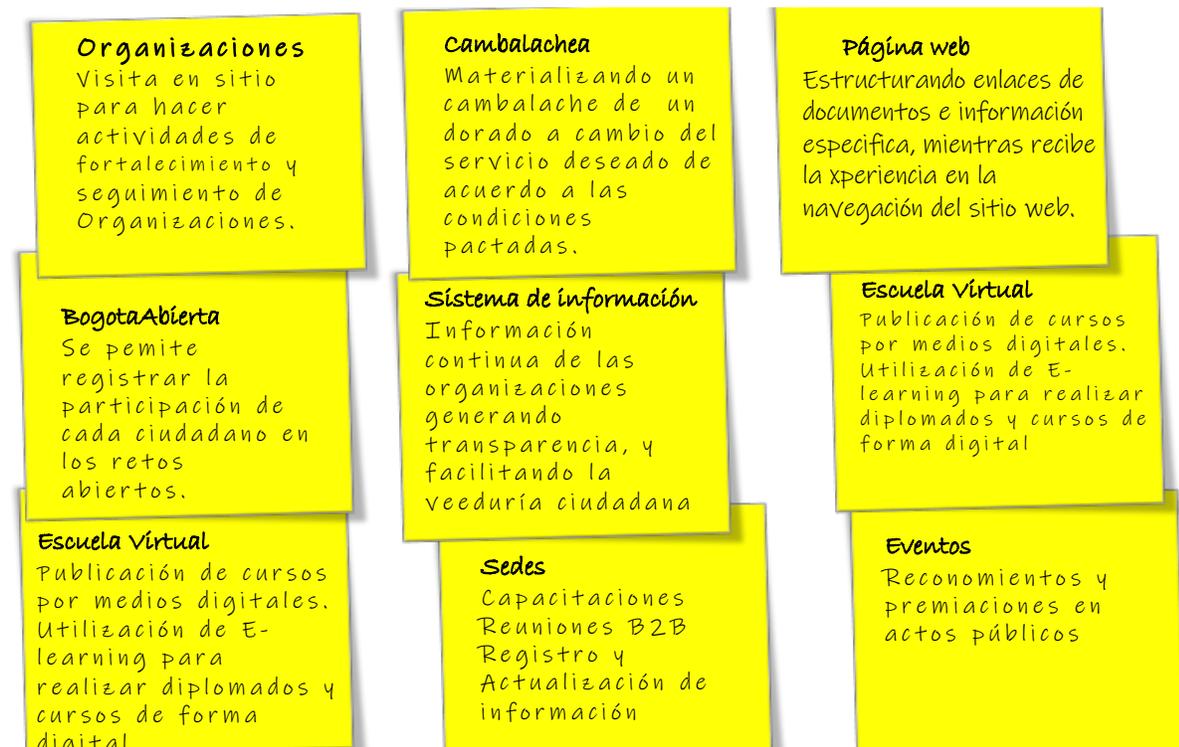


Nota. Identificación de los canales según la su fase.

- **Entrega. ¿Cómo entregamos a nuestros clientes nuestra propuesta de valor?**

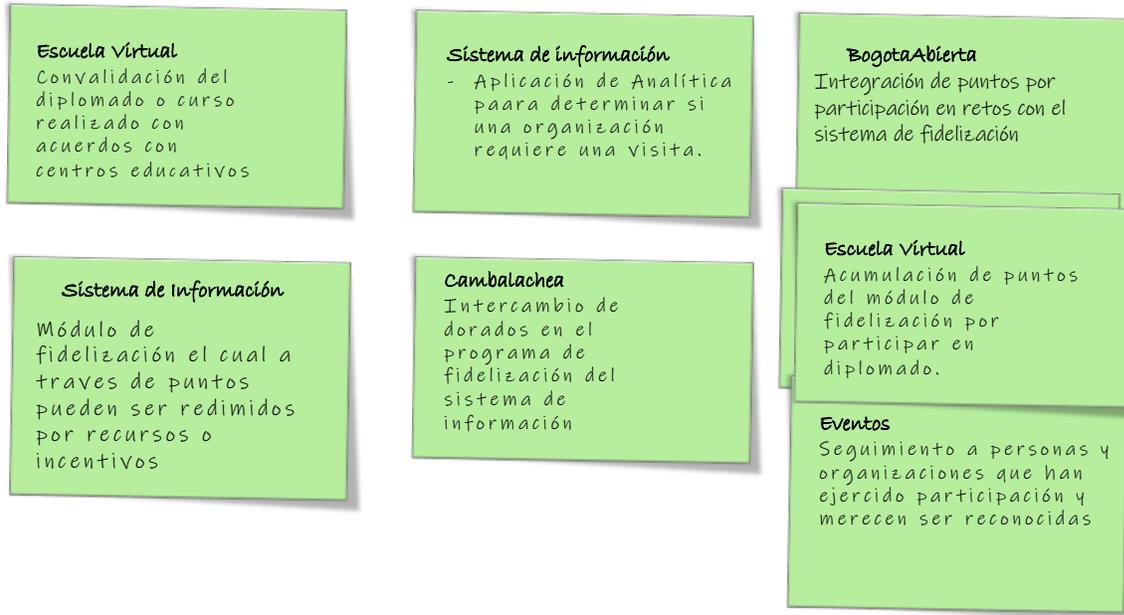
Figura 42

Canales en fase de Entrega



Nota. Identificación de los canales según la su fase

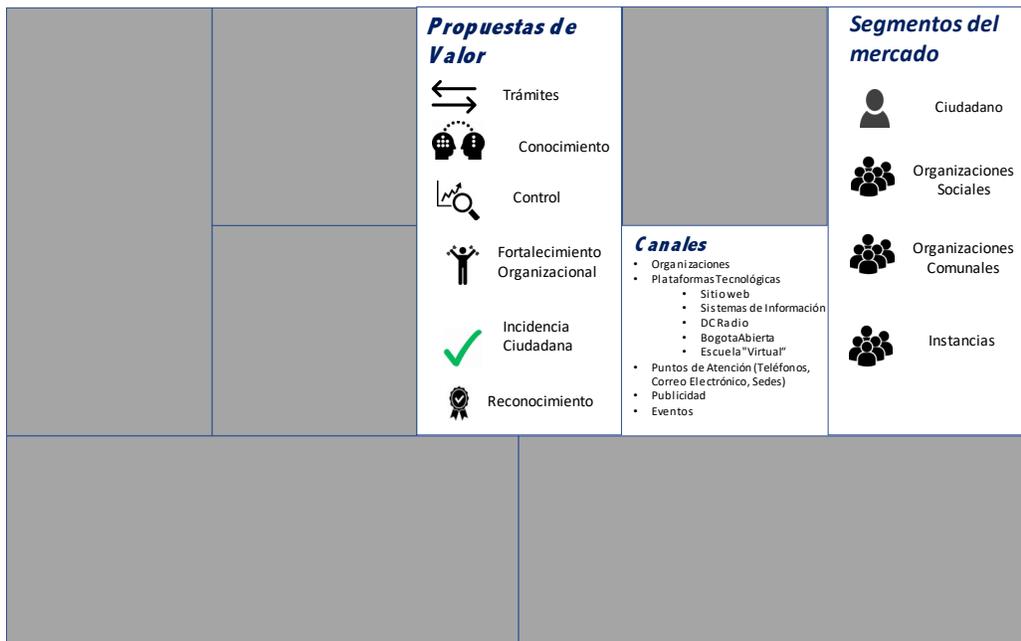
• **Post-entrega. ¿Qué servicio de atención post-entrega ofrecemos?**



Nota. Identificación de los canales según la su fase.

Figura 43

Modelo canvas. canales

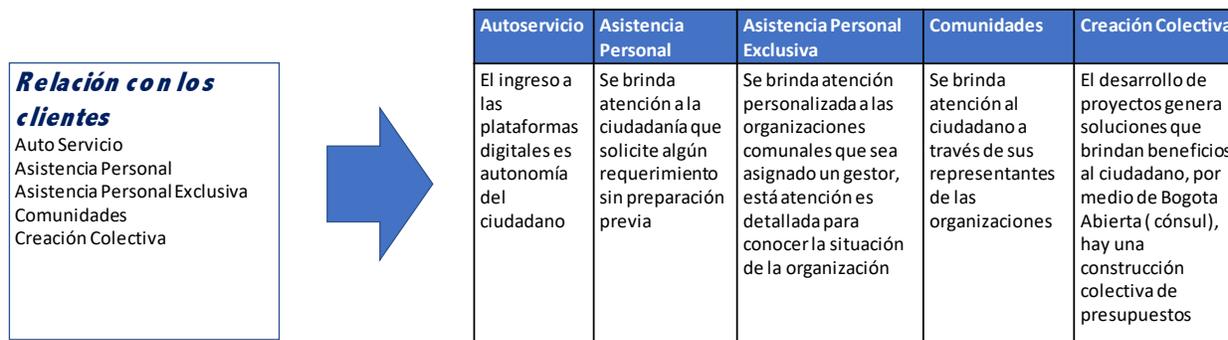


Nota. Adición del componente de canales con los clientes al modelo canvas.

6.3.4 Relaciones con los clientes

Figura 44

Relaciones con los clientes



Nota. Tipos de relación con los clientes identificados.

Figura 45

Modelo canvas. Relación con los clientes



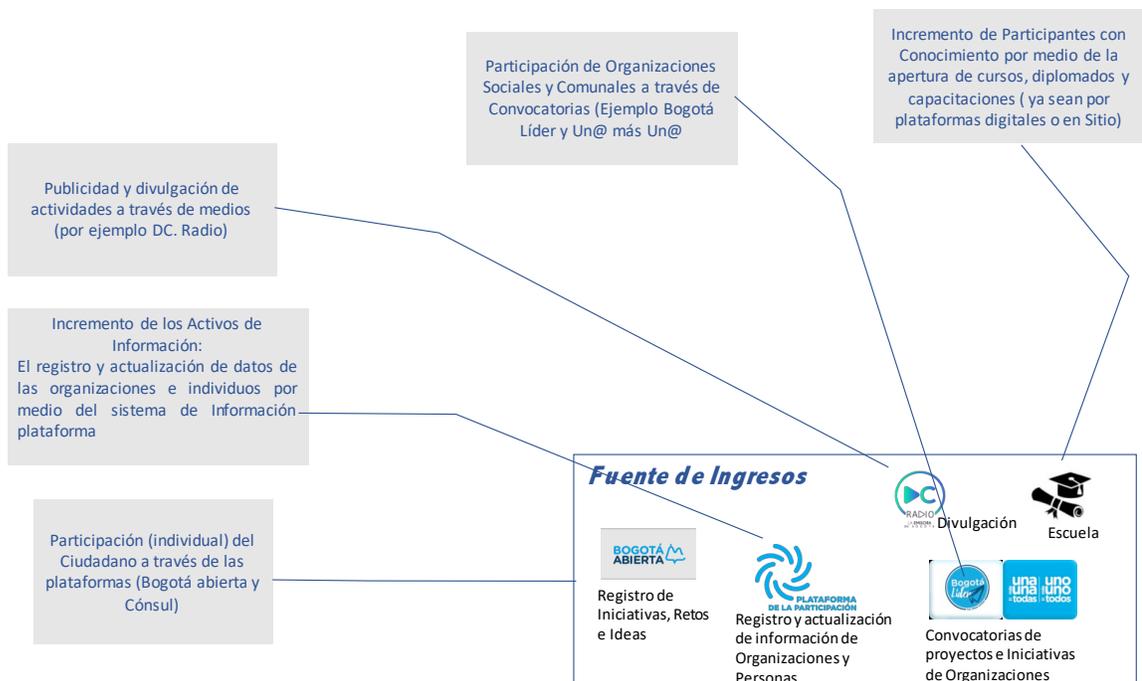
Nota. Adición del componente de relación con los clientes al modelo canvas.

6.3.5 Fuentes de Ingresos

El IDPAC es una entidad sin ánimo de lucro, las fuentes de ingreso representadas a continuación, son fuentes de participación ciudadana.

Figura 46

Fuentes de ingresos



Nota. Fuentes de ingreso identificados.

Figura 47

Modelo canvas. Fuente de ingresos



Nota. Adición del componente de fuentes de ingresos al modelo canvas.

6.3.6 Recursos clave

En la figura 48, se identifican recursos los cuales debe la entidad empezar a reconocer como claves, por los cuales debe proteger, fortalecer y usar adecuadamente.

Figura 48
Recursos clave



Servicios en la nube	<p>Se requiere las plataformas tecnológicas en ambientes en la nube con acceso desde cualquier lugar de Bogotá (Capacidad de crecimiento, disponibilidad y elasticidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bogota Abierta: Medio - Espacio de participación <ul style="list-style-type: none"> ○ Módulo de presupuestos participativos: Cogobierno • Sistema de Información: Datos de todas las organizaciones y personas • Escuela Virtual: Formación y capacitación en línea • Sitio web: espacio de interacción
Infraestructura	Espacio y lugar de interacción
Humanos	Persona con habilidad de interactuar con la ciudadanía, con conocimiento específico en participación ciudadana, Que tenga la cobertura en todas las localidades.
Conocimiento	Normativo, Administrativo, Contable, Comunal, Comunitario, Especifico de un tema social (Mujer y Genero, Juventud, y Etnias), Proyectos y Arquitectura
Económicos	Recursos necesarios para materializar ideas.

Nota. Recursos clave identificados.

Figura 49

Modelo canvas. Recursos clave

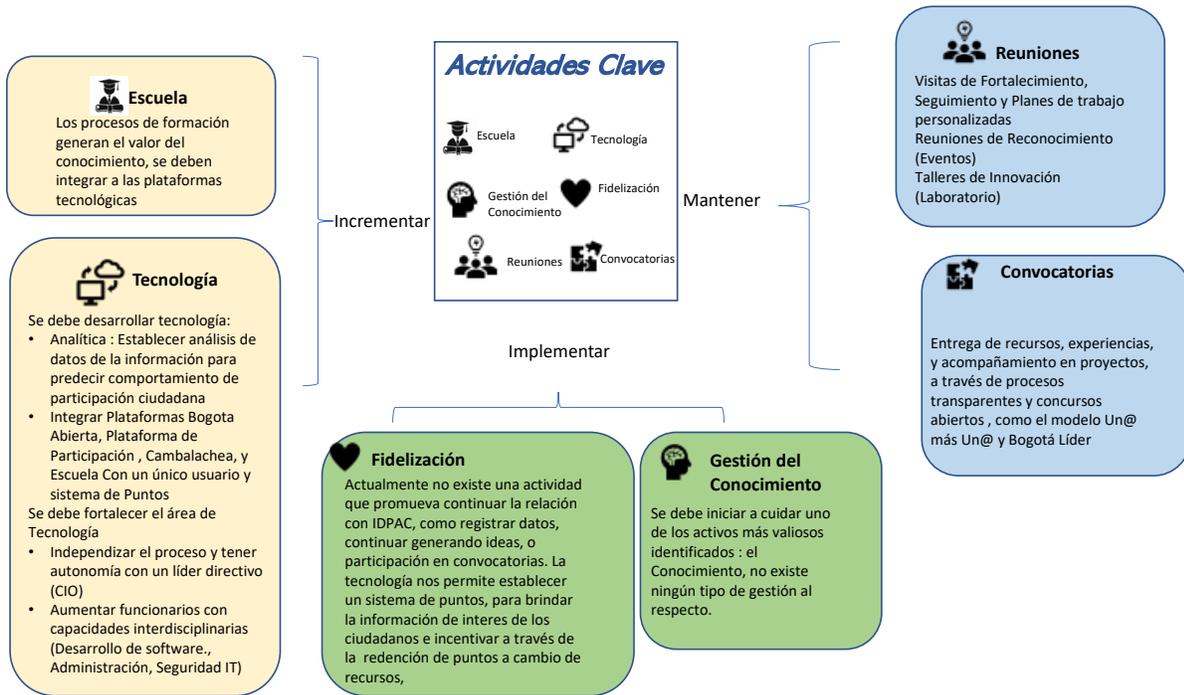


Nota. Adición del componente de recursos clave al modelo canvas.

6.3.7 Actividades clave

Las actividades representadas en la figura 46, son claves para el funcionamiento del modelo, algunas actividades ya están realizando IDPAC, pero otras actividades deben comenzar a realizar como es la fidelización y aplicación de analítica, y en otros casos mejorar.

Figura 50
Actividades clave



Nota. Actividades clave identificadas.

Figura 51

Modelo canvas. Actividades clave

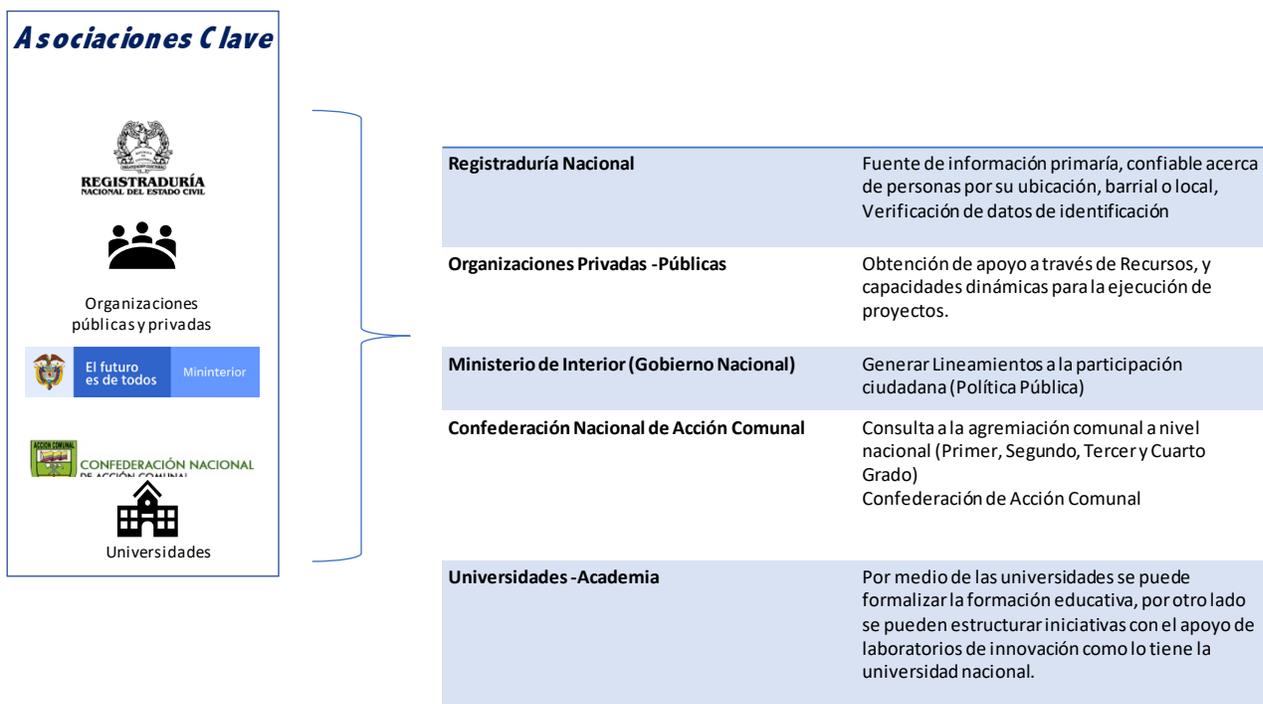


Nota. Adición del componente de actividades clave al modelo canvas.

6.3.8 Asociaciones clave

Figura 52

Asociaciones clave



Nota. Entidades clave con las que IDPAC debe asociarse.

Figura 53

Modelo canvas. Asociaciones clave



Nota. Adición del componente de asociaciones clave al modelo canvas.

6.3.9 Estructura de costes

Figura 54

Estructura de costes



Nota. Costos identificados.

Figura 55

Modelo canvas. Estructura de costes



Nota. Adición del componente de estructura de costos al modelo canvas.

6.3.10 Modelo sugerido

Figura 56

Modelo de negocios (canvas) sugerido



6.4 Comparación de la ruta de experiencia del cliente

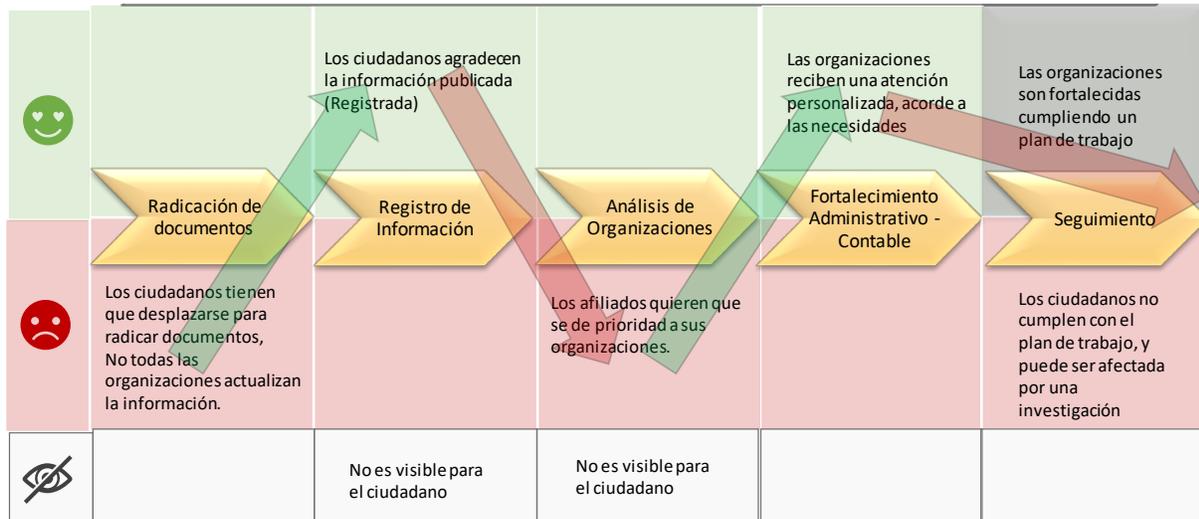
Se realiza el mapa o ruta de experiencia de cliente (en inglés Customer Journey Map), para comparar los momentos de verdad actuales con los que cambiaría si se implementa el modelo de lienzo propuesto, a continuación, se muestra el mapa de experiencia por las ofertas de valor que ya existen en IDPAC.

6.4.1 Experiencia del cliente al recibir fortalecimiento organizacional

- **Costumer Journey Map Actual**

Figura 57

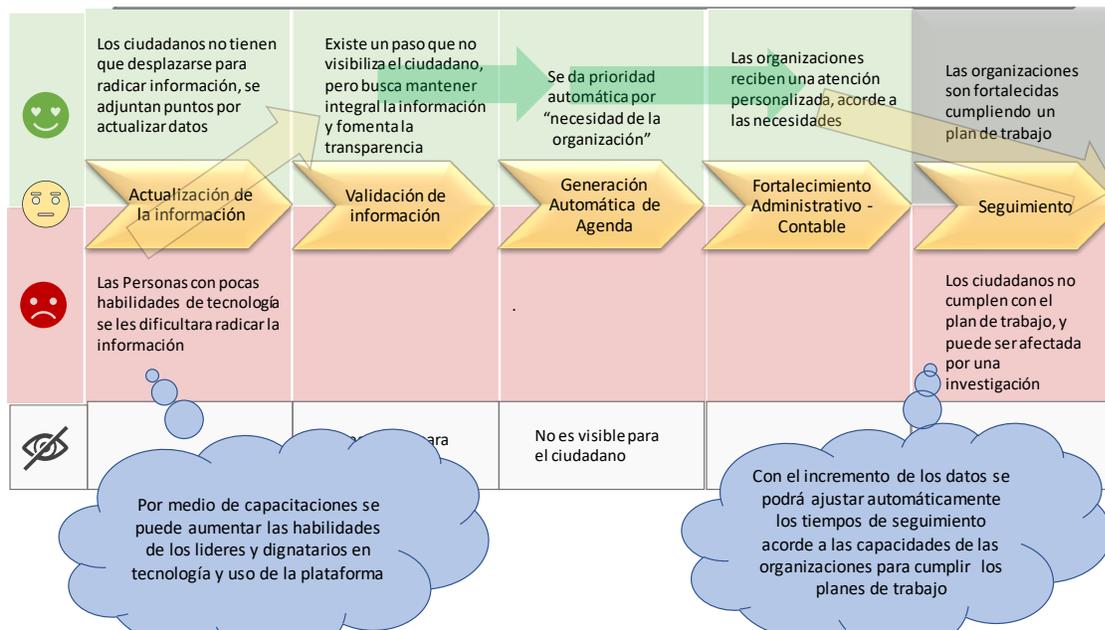
Costumer journey map. Fortalecimiento organizacional (actual)



- **Costumer journey map sugerido**

Figura 58

Costumer journey map. Fortalecimiento organizacional (sugerido)

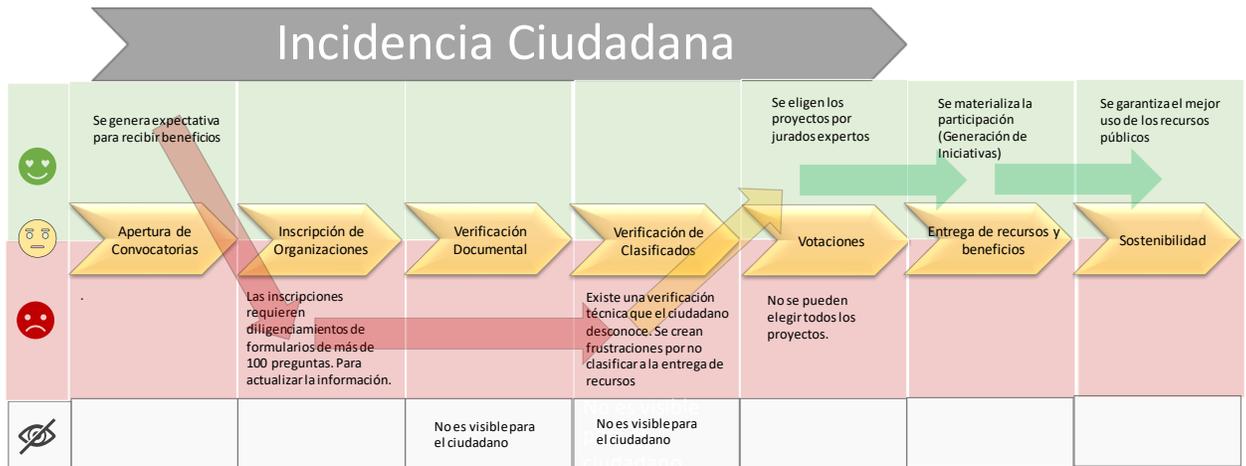


6.4.2 Experiencia del cliente al recibir incidencia ciudadana

- **Costumer journey map actual**

Figura 59

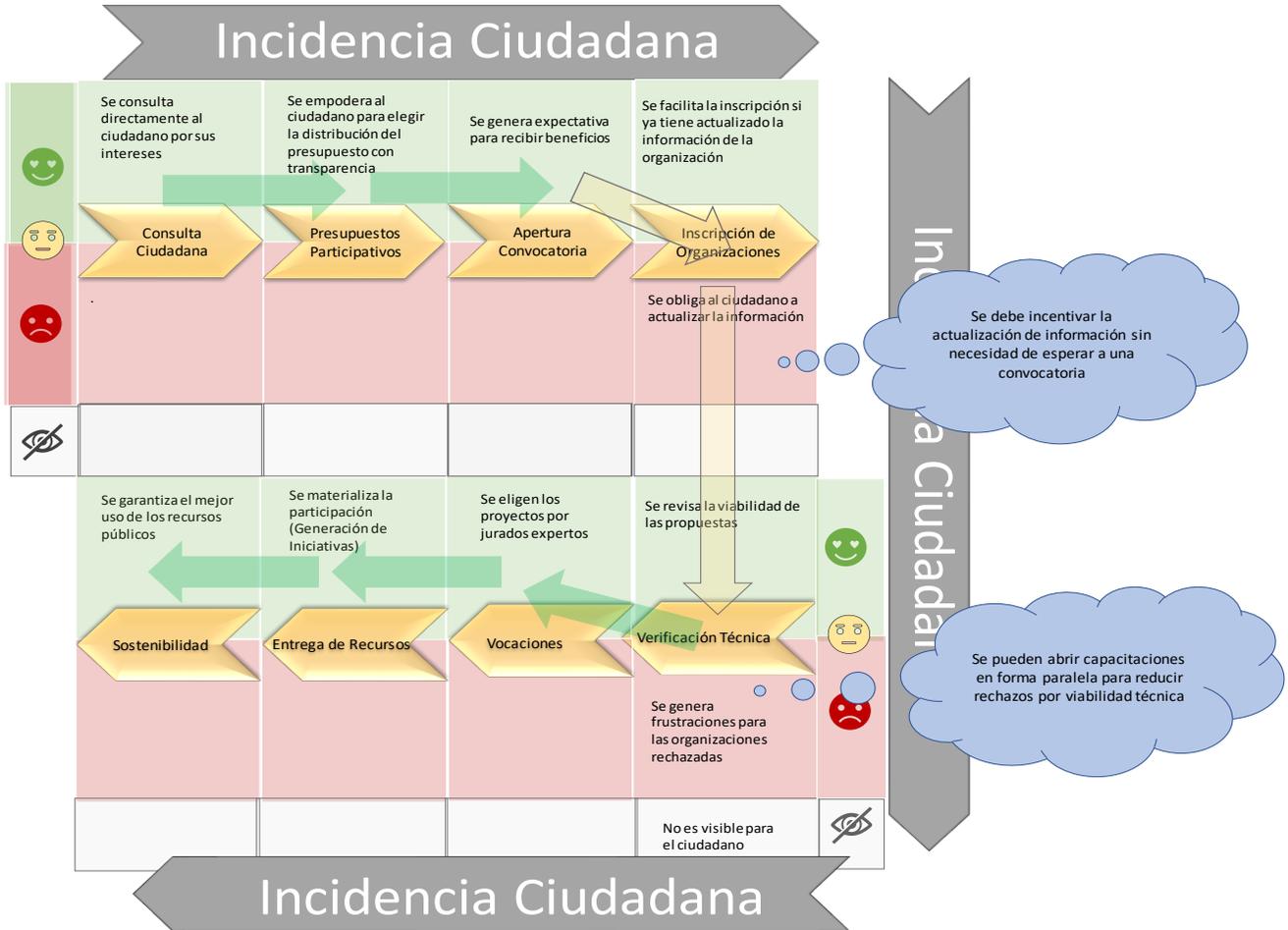
Costumer journey map. Incidencia ciudadana (actual)



- **Costumer journey map sugerido**

Figura 60

Costumer Journey Map. Incidencia Ciudadana (sugerido).



7 Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

A continuación, se describen las conclusiones obtenidas en la presente investigación, se presentan organizadas de acuerdo con el modelo de negocio propuesto.

7.1.1 Segmentos de mercado

- Solo un 25% de los ciudadanos pertenece a una organización comunal, social o colectivo, a pesar de que se muestra un incremento de la participación en los últimos años y la cifra es considerada “buena” por los entrevistados, existe un mercado potencial de 75%, lo que nos abre la posibilidad de explorar en un nuevo segmento de mercado que es la participación ciudadana del ciudadano considerado un océano azul. La tecnología a través de las plataformas digitales permite acceder a ese segmento de mercado, y permitir una participación incidente.

7.1.2 Propuestas de valor

- El conocimiento es la generación de valor más reconocido por los ciudadanos, todas las entrevistas coincidieron en que los ciudadanos buscan al IDPAC por su conocimiento especializado en participación ciudadana, en el marco normativo vigente, y la estructura organizacional de las organizaciones, pero también se coincide que actualmente no se hace gestión de este, existe el riesgo de la fuga del conocimiento, y las personas que tienen el conocimiento son contratistas.
- El fortalecimiento de las organizaciones comunales y organizaciones sociales también es valorado, así como el control preventivo que se realiza sobre las organizaciones.
- El mapa de empatía nos muestra que las personas que ejercen una actividad continua de participación ciudadana esperan ser reconocidas.
- La transformación de las acciones de participación en incidencia ciudadana incrementa la participación, así como a transparencia en el manejo de recursos públicos se identificó como una de las frustraciones, por lo que la entrega de

recursos para el fortalecimiento de los diferentes segmentos de mercado es valorada por las organizaciones que la reciben, pero crea inconformidad con las que no so fueron beneficiados.

7.1.3 Canales

- Las redes creadas entre las organizaciones para transferir el conocimiento e información se convierten en un nuevo canal, pero este no es gestionado directamente por IDPAC, según Rodríguez “La creación de redes entre las organizaciones fomenta la participación, la red de Bogotá Líder han creado no solo alianzas sino un fortalecimiento organizacional para hacer una participación más incidente”, (J. Rodríguez, comunicación personal, 21 de noviembre, 2020) .
- Los canales digitales tales como Bogotá Abierta, Plataforma de Participación, el sitio web y correos electrónicos masivos, son un canal importante para los ciudadanos para recibir información actualizada, estos canales tienen el problema que no están conectados y son independientes, por lo que los ciudadanos reciben perciben como una frustración tener que registrarse a cada una de las plataformas para recibir información o participar en sus retos o actividades.

7.1.4 Relaciones con los clientes

- Una de las limitaciones encontradas para establecer relaciones con los clientes es la falta de tiempo. Lo que ha generado falta de participación directa de los ciudadanos en las actividades propuestas.
- Los centros de atención Según la oficina de atención al ciudadano la mayoría de las solicitudes llegan de forma física, en las sedes en donde se recibe una relación personalidad con los clientes.
- Entre las tendencias de participación ciudadana encontradas es que los ciudadanos esperan ejercer un cogobierno. Entre ellos el ejemplo más representativo son los presupuestos participativos.
- De acuerdo con el lienzo planteado, las plataformas digitales cobran importancia para incrementar la fuente de ingresos. Por medio de Bogotá Abierta se busca incrementar la participación a través de la consulta directa con los ciudadanos. Con

DC Radio se busca divulgar estrategias y eventos para que la comunidad se entere, y a través del sistema de información de IDPAC permitirá nuevas formas de participación ciudadana al fomentar la transparencia y veeduría de las organizaciones.

- La escuela de participación (como se le denomina al área de IDPAC), aumenta el conocimiento sobre diferentes temas, y así permite reducir el costo que se le atribuye a la pérdida de participación ciudadana por desconocimiento.

7.1.5 Fuentes de Ingreso

En el periodo 2016-2019, las fuentes de mayor ingreso (de participación) fueron:

- **Convocatorias.**
Las convocatorias de proyectos un@ más un@ igual tod@s, y Bogotá Líder.
- **Escuela de Participación**
Participación de organizaciones en diplomados y cursos virtuales.
- **Bogotá Abierta.**

Con el registro de más de 40.000 participación en la plataforma digital se convirtió en una de las mayores fuentes de participación.

7.1.6 Recursos clave

- **Servicios en la nube.** La utilización de infraestructura tecnológica en la nube permite escalabilidad, cobertura (de toda la ciudad de Bogotá). El IDPAC ya cuenta con servicios en la nube.
- **Plataformas digitales.** Permiten consultar al ciudadano directamente sin tener una representación de los líderes de las organizaciones. El módulo de presupuestos participativos empodera al ciudadano en la distribución de recursos. El sistema de información denominado plataforma de participación permite proteger, custodiar, distribuir los datos de las organizaciones y la toma de decisiones inteligentes apoyadas en datos. Permite capturar las diferentes fuentes de datos, para analizar y tomar decisiones preventivas y estratégicas.
- **Infraestructura.** Los espacios físicos permiten al ciudadano entablar una relación directa con el IDPAC,

- **El talento humano.** Es el que hace posible el contacto con el ciudadano y el desarrollo logístico de actividades, y en gran medida tienen conocimiento tácito de participación ciudadana y de organizaciones sociales y comunales.
- **Económicos.** El recurso económico permite el desarrollo de proyectos con los ciudadanos y las organizaciones.
- **Conocimiento.** Como se indicó previamente, es el recurso más valorado cuando es transferido.

7.1.7 Actividades clave

- Utilizar herramientas tales como Bogotá Abierta y Cambalachea, y redes sociales como Twitter y Facebook, para capturar datos sobre las participaciones de ciudadanos como individuos; también, desarrollar procesos analíticos que permitan interpretar esa cantidad de datos, para traducirlos en información útil para la toma de decisiones, y así generar participación incidente.
- Actualizar el plan estratégico de tecnología de la información, e incorporarle las iniciativas mencionadas; es decir, implementar la analítica y el *big data*, para fidelizar la participación y la construcción de controles de organizaciones apoyados por inteligencia de negocios (BI), y la estrategia para la gestión de recursos clave, tales como los portales web, los datos y la infraestructura en la nube.
- Crear la oficina de Tecnología de la información.
- Integrar las plataformas tecnológicas actuales para que al ciudadano se le facilite la participación, y así estar en capacidad de centralizar la información del ciudadano.
- Suscribir convenios con entidades públicas y privadas, para obtener recursos, entre las cuales se incluye la Registraduría Nacional, entidad encargada de las bases de datos de personas naturales, que permitirían cruzar información sobre la participación, en diferentes localidades.
- Generar convocatorias como las realizadas en la administración 2016-2019 de Bogotá Líder y Un@ más Un@, para que la distribución de los recursos se haga de forma transparente. Dichas convocatorias deben apoyarse en la tecnología, para aprovechar el registro de las organizaciones y para actualizar la información y

construir estrategias de fidelización, ponderando a las organizaciones que hayan participado previamente y hayan actualizado previamente la información.

- Continuar con los actuales canales de contacto con las organizaciones, al efectuar visitas preventivas de fortalecimiento a las organizaciones.
- Implementar un modelo de fidelización. Dado que sólo en la administración 2016-2020, solo se hizo el ejercicio de tener un contacto post-servicio en la escuela de participación enviando información de otros cursos a las personas que se inscribieron históricamente y Bogotá Líder con la creación de la red de Bogotá Líder que agrupo a todas las organizaciones que fueron beneficiadas en la convocatoria.
- Se requiere gestionar el conocimiento, siendo esté la oferta de valor más valiosa y uno de los recursos más importantes con los que cuenta el IDPAC.

7.1.8 Asociaciones clave

Se identifica que es necesario establecer aliados y asociaciones con las entidades que se citan a continuación:

- **La Registraduría Nacional.** Le permitiría al IDPAC obtener puntos de control sobre la veracidad de la información de las personas que participan a través de medios digitales.
- **Las universidades.** Le permiten ser un socio estratégico en la búsqueda de transferencia, incremento del conocimiento y convalidación de cursos.
- **Organizaciones públicas y privadas.** Le permitirían obtener recursos de otras fuentes, y no depender de los recursos propios de IDPAC.
- **Ministerio del Interior:** Al ser la entidad encargada de la participación ciudadana a nivel nacional, es la institución con la que debe trabajar en conjunto para obtener una política pública de participación ciudadana.

7.1.9 Estructura de costes

Actualmente la fuente para cubrir los costos es la Alcaldía Mayor, a través de la Secretaría de Gobierno de Bogotá. los cuales dividen en dos rubros económicos: gastos operacionales y financiamiento de proyectos por Inversión. Esté ultimo financiaría las iniciativas que presenta el documento.

7.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones e investigación realizada se identifica que el modelo propone un incremento de la propuesta de valor, y la apertura de un nuevo mercado, así como en la mitigación de riesgos en la pérdida de recursos claves, y acciones de mejora. Por lo a continuación se muestran dichas acciones estructuradas por los componentes del lienzo de negocio propuesto.

7.2.1 Segmentos de mercado

Aparte de mantener los segmentos actuales de participación ciudadana, como lo son organizaciones sociales, organizaciones comunales e instancias de participación; en este modelo propone un nuevo segmento de mercado, que es el ciudadano, aquel que no pertenece a una organización o instancia. A través de la tecnología, este modelo permitiría darle al ciudadano voz y empoderamiento en la toma de decisiones sobre proyectos e iniciativas desarrollados en el territorio.

7.2.2 Propuestas de valor

- **Conocimiento:** Para incrementar está oferta de valor, se debe iniciar un proceso de gestión del conocimiento, para que se facilite la protección, divulgación e incremento del mismo, para eso él se debe:
 - Tener un responsable o un proceso de apoyo encargado únicamente de gestionar el conocimiento.
 - Adquirir un sistema de información que permita el registro, la protección y la divulgación del conocimiento.
 - Adquirir y continuar convenios con las universidades, para adquirir nuevo conocimiento, así como permitir nuevos espacios para divulgar la información, y obtener la acreditación de los cursos que ofrece la entidad.
 - Incrementar los cursos que permitan que haya transferencia del conocimiento; en especial, los que transcurren en ambientes virtuales. por lo cual se requiere el fortalecimiento de la plataforma virtual de la escuela de participación.

- **Trámites.** Actualmente el IDPAC ofrece siete trámites: registro y actualización de dignatarios, registro y actualización de estatutos, emisión de certificado de existencia y representación legal, constitución de una nueva organización comunal, cancelación de personería jurídica, apertura de libros, reconocimiento de personería jurídica. La transformación de estos trámites en ambientes digitales le genera valor al ciudadano, al optimizar tiempos en los momentos de verdad.
- **Control:** Se debe seguir ofreciendo acciones de control a las organizaciones comunales. La tecnología permite transformar esa propuesta de valor en un control basado en la transparencia, apoyado por la veeduría ciudadana, al permitir al ciudadano consultar directamente la información de sus estados financieros como los libros contables y sanciones que tiene la organización , así como las actividades ejercidas por el IDPAC, para el fortalecimiento institucional.
- **Fortalecimiento organizacional:** Se debe continuar ejerciendo la oferta de fortalecimiento organizacional, apoyado con la tecnología para permitir a través de entornos virtuales, acceder a cursos.
- **Incidencia ciudadana:** transformar en realidades la participación ciudadana de opiniones, consultas e iniciativas elimina la frustración e incide en participar más activamente. Por medio de Bogotá Abierta en la generación de retos y la implementación del módulo de presupuestos participativos, le permitirá al ciudadano transformar sus ideas en acciones.
- **Reconocimiento:** Se requiere continuar con la generación de eventos públicos donde se pueda hacer reconocimiento público a las personas que han ejercido una participación y son reconocidos por sus pares.

7.2.3 Canales

A continuación, se identifican canales que permitirían establecer un contacto con cada uno de los segmentos de mercado:

- **Organizaciones:** por medio de la tecnología podemos acercar a las organizaciones y construir redes de contactos que puedan utilizarse como aliados, y así emprender acciones tales como facilitar la transferencia de

conocimiento, y usarlas como canal para llegar tanto al ciudadano como a otras organizaciones en modelos *Business to Business* (B2B).

- **Plataformas tecnológicas.** son los canales que permiten cerrar brechas con los ciudadanos. Se utilizaría este medio para permitir el contacto directo con el individuo:
 - *DC Radio.* Incrementar la participación en actividades públicas y visitar lugares como centros educativos para incrementar la audiencia de personas menores de 40 años.
 - *Escuela virtual:* Continuar con la publicación de cursos virtuales, y permitir el acceso a material.
 - *Aplicaciones (plataforma de participación, Bogotá Abierta y Bogotá Cambalachea).* Integrar campañas a la utilización de las herramientas digitales, se deben integrar para que se elimine la frustración del ciudadano al tener que registrarse a cada plataforma.
 - *Redes sociales.* No solo es un canal de comunicación con el ciudadano, sino un medio de captura para entender la percepción del ciudadano frente a diferentes acciones, convocatorias y temas expuestos por el IDPAC.
 - *Correo Electrónico Masivo.* Es el canal que le permite al ciudadano recibir periódicamente información de interés.
- **Oficinas de Puntos de atención.** Si bien se recomienda iniciar con la utilización de canales digitales la atención personalizada debe continuar, por lo que la infraestructura física se debe mantener.
- **Eventos.** Se debe generar eventos de reconocimiento público, por el cual se permitirá reconocer y entablar una relación (B2B) entre las organizaciones y(o) el IDPAC.
- **Publicidad:** Con el incremento de pautas se permitirá informar de forma activa sobre las convocatorias, es un canal que puede acceder no solo a los “clientes” que siempre han tenido un interés de participación sino a las personas en el océano azul.

7.2.4 Relaciones con los clientes

- **Autoservicio.** A través de las plataformas digitales, establecer una relación con los ciudadanos de autoservicio lo cual permite no depender de la disponibilidad de recursos de IDPAC, sino que el mismo usuario puede satisfacer sus necesidades, tales como trámites, según su propia disponibilidad.
- **Asistencia personal.** Continuar con la asistencia en los puntos de atención.
- **Asistencia personal exclusiva.** Continuar con el ejercicio de hacer a las organizaciones de manera exclusiva un proceso de fortalecimiento, en el que se establezcan prioridades a través de *big data*, para que el IDPAC se concentre en entablar relación con las organizaciones que fueron priorizadas de forma analítica.
- **Comunidades o redes.** Construcción de comunidades “digitales” y físicas donde se relacionan personas y(u) organizaciones que tienen temas comunes.
- **Creación colectiva.** A partir de los módulos digitales, y de la estructuración de proyectos, el ciudadano se le permitirá un cogobierno, donde el ciudadano sea el que pueda apoyar en la toma de decisiones del manejo de los recursos.

7.2.5 Fuentes de ingresos (participación).

Se debe continuar con la convocatoria de proyectos, pero se debe integrar con las plataformas digitales para que el sistema de información no solo sirva para ser un medio de registro, sino que permita gestionar los proyectos ganadores.

Se debe incrementar el uso de las plataformas digitales para la generación de cursos, los cuales no solo sea el medio por el cual se ejerce la enseñanza (e-learning) sino que permita el registro del curso para que el costo de la construcción del curso se reduzca, y se pueda compartir conocimiento rápidamente a ciudadanos y organizaciones.

La plataforma de Bogotá Abierta debe ser el medio oficial de Bogotá para realizar consultas abiertas al ciudadano para todas aquellas actividades que el gobierno municipal considere puede involucrar al ciudadano en la toma de decisiones de cogobierno.

7.2.6 Recursos clave

- **Servicios en la nube.** IDPAC debe continuar con los servicios actuales en la nube, y de ser posible incrementar los recursos para permitir a la estrategia de transformación digital asegurar la disponibilidad de los recursos.
- **Plataformas digitales.**
 - Como se dijo previamente se debe Integrar las plataformas digitales, el recurso de la información que nos brindan los datos, deben empezar a ser la base para la toma de decisiones, por lo que se debe empezar a analizar,
 - Implementar el módulo de presupuestos participativos.
- **Infraestructura.** La transformación digital no debe eliminar los espacios físicos, se requieren para fomentar el encuentro con las organizaciones y ciudadanos.
- **El talento humano.** Gestionar el talento humano, en gran medida el que ejerce las actividades clave en la entidad son contratistas, se recomienda iniciar un proceso de carrera administrativa el cual permitirá estabilidad del talento humano, dado que las actividades que realiza son constantes, no son limitadas en el tiempo.
- **Económicos.** El IDPAC requiere buscar nuevos recursos económicos destinados a generar más proyectos.
- **Conocimiento.** Como se indicó en la propuesta de valor se requiere gestionar, y apoyarse en la tecnología para que el conocimiento pueda explotarse, protegerse e incrementarse.

7.2.7 Actividades clave

Existen actividades como las siguientes, que el IDPAC debe continuar realizando.

- **Reuniones.**
 - *Visitas. reuniones que permiten establecer contacto directo con las organizaciones, ya sea por medio de visitas personalizadas con objetivos de seguimiento, o estableciendo planes de trabajo.*
 - *Eventos. espacios que tienen como objetivo reunir al IDPAC con todos los interesados: organizaciones sociales y comunales, instancias de participación y aliados estratégicos.*
 - *Talleres de Innovación: crear espacios para incrementarles los beneficios a las organizaciones y a los ciudadanos, a partir de metodologías y talleres de creación.*
 - *Convocatorias: en el período 2016 -2019 se desarrollaron varias convocatorias en las que se buscaba transformar ideas en resultados, a través del desarrollo de proyectos de los que resultaran beneficiados. Se deben seguir realizando este tipo de acciones, las cuales se convierten en participación incidente al obtener resultados por medio de las iniciativas ciudadanas.*

Hay acciones que ya desarrolla el IDPAC. Son acciones que, además de mantener, se deben incrementar, como en el caso de las que se describen a continuación:

- **Escuela.**

Actualmente el área de la escuela de participación adelanta actividades de diplomados y cursos virtuales sobre temas específicos de participación ciudadana. El IDPAC no solo debe mantenerlas, sino incrementarlas. Se requiere identificar las necesidades de conocimiento que tienen las organizaciones y los ciudadanos (como individuo), para identificar cuáles son los cursos requeridos.

- **Tecnología.**

Si bien el IDPAC ha construido una base de datos estructurada con la información misional, se debe empezar a analizar. Para emprender esta acción se requieren procesos analíticos que permitan transformar, tanto los datos no

estructurados provenientes de portales como los datos estructurados, en acciones que resuelvan las necesidades de la participación ciudadana.

Se debe fortalecer el proceso de tecnología para que internamente el IDPAC tenga la capacidad de suplir las necesidades que expone este documento. Se debe transformar, de un proceso visto como un área de apoyo, en un área estratégica. Para lograrlo también se deben incrementar tanto las capacidades dinámicas, tales como talento humano con conocimientos, como la infraestructura tecnológica en ambientes como la nube, y seguridad de la información, estrategia, analítica y desarrollo de *software*.

Hay acciones que debe comenzar a desarrollar:

- ***Fidelización.***

A partir de las ideas generadas por design thinking se encontró que el IDPAC invierte en el incremento de nuevas participaciones, pero que, a excepción de las organizaciones comunales y las redes de Bogotá Líder, no se efectúa ningún proceso de fidelización de la participación, no se encuentra ningún incentivo para continuar en el proceso de participación a través de IPDAC, no se llevan a cabo actividades para identificar intereses de los segmentos de mercado o las necesidades insatisfechas. Las áreas gestionan contactos para invitar a eventos específicos, pero no con una estrategia de fidelización. El modelo propone establecer la fidelización a través de la captura de información, a partir de plataformas en las que es necesario inscribirse, y de fomentar incentivos que puedan transformarse en incidencia ciudadana.

- ***Gestión del conocimiento.***

Como se indicó previamente, el ciudadano valora el conocimiento, y este es uno de los recursos más valiosos que posee el IDPAC; sin embargo, no hace ninguna gestión de este activo, existe poca documentación, el conocimiento es tácito, y está basado en la experiencia de muchos de los servidores públicos. Se requiere identificar todo este conocimiento, y establecer procedimientos para custodiarlo, incrementarlo y transferirlo.

7.2.8 Asociaciones clave

Se identifica que es necesario establecer convenios interinstitucionales con :

- **La Registraduría Nacional.** Los convenios deben permitir y consultar datos que permitan verificar información de registro de personas naturales.
- **Las universidades.** Actividades de educación en conjunto y de convalidación de diplomados.

Se debe trabajar articuladamente con el Ministerio de Interior, y la federación de Organizaciones comunales e instancias de participación para construir normativas y políticas de participación ciudadana que faciliten la gestión.

7.2.9 Estructura de costes

A parte de los recursos recibidos por la alcaldía a través de la Secretaría de Hacienda Distrital, se requiere encontrar patrocinadores de actividades y proyectos, que permitan ofrecer recursos a los ciudadanos y organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2018). Predios propiedad horizontal. Bogotá D.C. *Datos Abiertos Bogotá*. <https://www.datos.gov.co/dataset/Predios-propiedad-horizontal-Bogot-D-C/4y7m-vhjm>
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2011). *Decreto 503 de 2011. "Por el cual se adopta la Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital"*. http://www.gobiernoBogotá.gov.co/sites/gobiernoBogotá.gov.co/files/documentos/multifuncional/decreto_503_de_2011.pdf
- Alcaldía Mayor de Bogotá (2006). *Acuerdo 257 de 2006 Concejo de Bogotá D.C.* <https://www.alcaldiaBogotá.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22307>
- Alta Consejería Distrital TIC (s. f.). *Secretaría General*. <http://ticBogotá.gov.co/>
- Álvarez, J., Benjumea, N., y Gómez, J. (2017). Lineamientos para la realización de Presupuestos Participativos Haciendo Uso de Medios Electrónicos. *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – moot*. https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8240_recurso_2.pdf
- Ayuntamiento de Madrid (2017). *Decide Madrid*. <https://decide.madrid.es/>
- Banco Mundial (21 de octubre, 2015). *El descontento de la clase media impulsó la primavera árabe*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/10/21/middle-class-frustration-that-fueled-the-arab-spring>
- Bell, J (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Gedisa
- Bogotá Cómo Vamos (2018). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2018*. (20ª. ed.). Puntoaparte. <http://www.Bogotácomovamos.org/documentos/encuesta-de-percepcion-ciudadana-2018/>
- Centro de Investigación y Educación Popular – CINEP (2013). Informe especial: Luchas sociales en Colombia 2013. <https://drive.google.com/file/d/0B2IRK2KYj9RBTERrY0pIRFVNNGFwcGlpRnpVS ENMc19hLVdn/edit>
- Congreso de Colombia (2019). Ley 1955 de 2019. Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Diario Oficial 50.964.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html

Congreso de Colombia (2012). Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Gestor Normativo*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de Colombia (2002). Ley 743 de 2002. Por la cual se desarrolla el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia en lo referente a los organismos de acción comunal.

https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/36_ley_743_de_2002.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes (2019). Documento Conpes 3975. *Política Nacional para la transformación Digital e Inteligencia Artificial*.

https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651_documento.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes (2018). Documento Conpes 3955. *Estrategia para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3955.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes (2010a). Documento Conpes 3654. *Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos*. https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3651_documento.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social – Conpes (2010b). Documento Conpes 3661. *Política nacional para el fortalecimiento de organismos de acción comunal*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Económicos/3661>

Cónsul (2019). <http://consulproject.org/>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2016). *Gestor Normativo. Decreto 415*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68717>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2018a). *Indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación – TIC en hogares y personas de 5 y más años de edad*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2018.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2018b). *Boletín de Pobreza Multidimensional*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-y-desigualdad/pobreza-monetaria-y-multidimensional-en-colombia-2018>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2017a). *Encuesta de Cultura Política (ECP) 2017*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ecpolitica/Presen_ECP_17.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2017b). *Encuesta de Consumo Cultural*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/consumo-cultural>
- Estévez, R. (17 de mayo, 2018). Citibeats, la 1ª Inteligencia Artificial para ciudades especializada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Ecointeligencia*.
<https://www.ecointeligencia.com/2018/05/citibeats-inteligencia-artificial-ciudades-ods/#lightbox/1/>
- Foro Económico Mundial (2016). *A Call for Agile Governance Principles*.
http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/ICT/Agile_Governance_Summary.pdf
- Fuente, O. (24 de enero, 2018). *¿Qué es la Transformación Digital y cómo crear Digital Business?* <https://www.iebschool.com/blog/que-es-transformacion-digital-business/>
- González-Quijano, Y. (2011). Las revueltas árabes en tiempos de la transición digital. *Nueva Sociedad*, 235, 111-121.
https://nuso.org/media/articles/downloads/3800_1.pdf
- Google Analytics (1 de octubre, 2019). *Analitics Plataforma de la Participación*.
<https://analytics.google.com/analytics/web/#/report/content-pages/a116327504w172701279p172196246/>

HotBook (2017). *Los movimientos que han surgido en las redes sociales*.

<https://hotbook.com.mx/los-movimientos-que-han-surgido-en-las-redes-sociales/>

Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal – IDPAC (2019a). Instancias de Participación. <http://participacionBogotá.gov.co/instancias-de-participacion>

Instituto Distrital De Participación y Acción Comunal – IDPAC (1 de octubre, 2019b). ¿Cuál es tu idea para Bogotá? *Bogotá Abierta*. <https://Bogotáabierta.co>

Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal – IDPAC (17 de marzo, 2018a). *Plataforma de Participación*. Resultados de la Encuesta: "Cuestionario para la consulta abierta sobre formas de participación ciudadana".

<http://plataforma.participacionbogota.gov.co/encuesta/Resultado/228c35e7-999a-43ed-9609-63ab660d7c20>

Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal – IDPAC (2018b). *Caracterizaciones*.

<http://caracterizaciones.participacionBogotá.gov.co/observadores/graficos/1>

Manjoo, F. (2016). El poder de las redes sociales para sacudir al mundo. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2016/11/24/espanol/el-poder-de-las-redes-sociales-para-sacudir-al-mundo.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (2017). Lineamientos para la realización de Presupuestos Participativos Haciendo Uso de Medios Electrónicos. https://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-8240_recurso_2.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC (1 de mayo, 2019). <https://www.mintic.gov.co>

Ministerio del Interior (2019). *Dirección para la Democracia Participación Ciudadana y Acción Comunal*. <https://www.mininterior.gov.co/areas-misionales/direccion-para-la-democracia-participacion-ciudadana-y-accion-comunal>

MonkeySurvey (2020). *Calcula el tamaño de la muestra*.

<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. John Wiley & Sons.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2018). *Revisión del Gobierno Digital en Colombia. Hacia un sector público impulsado por el ciudadano*. El autor. https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73971_recurso_1.pdf
- Oficina Alta Consejería de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (2016). *Circular 004. Contratación de servicios de buzones de correo y herramientas colaborativas*. <http://ticBogotá.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Circular%20004-2016%20.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio* (L. Vázquez, trad.). Planeta.
- Pogrebinschi, T. (6 de junio, 2017). Innovación digital en América Latina: Cómo Brasil, Colombia, México y Perú han estado experimentando con la participación electrónica. *Open Democracy free thinking for the world*. <https://www.opendemocracy.net/es/innovacion-digital-en-am-rica-latina-c-mo-brasil-colombia-m-xic/>
- Portafolio (13 de agosto, 2008). *Colombia país de Iberoamérica con mas usuarios de Facebook*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-pais-iberoamerica-mayor-numero-usuarios-facebook-383070>
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad* (C. Morales, trad.). Siglo del Hombre.
- Román, A. (2011). La organización social: función y características. *Medwave*, 11(12). <http://dx.doi.org/10.5867/medwave.2011.12.5267>
- Roque, M. (2015). Los jóvenes en la Primavera Árabe. *Ankulegui*, 19, 11-24. <https://aldizkaria.ankulegi.org/index.php/ankulegi/article/view/74/184>
- Rose, M. (2015). Transformación digital. <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Secretaría de Participación Ciudadana de Medellín (2015). ABC Planeación Local y Presupuesto Participativo 2015. *Alcaldía de Medellín*. https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/

[PlandeDesarrollo_0_3/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2015/ABC%20PLyPP%202015.pdf](#)

Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá (2019). *Bogotá Abierta*.

<http://sdp.gov.co/noticias/Bogotá-abierta>

Senado de la República (2019). Ley 1955 de 2019. “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022”. Diario Oficial 50.964 de 25 de mayo 2019.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1955_2019.html

Senado de la República (2015). Ley estatutaria 1757 de 2015. “Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”. *Diario Oficial* 49.565.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Stolterman, E., & Croon, A. (2004). Information Technology and the Good Life. En *Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice: 20th Years Retrospective: Relevant Theory and Informed Practice - Looking Forward from a 20-year Perspective on IS Research* (pp. 687-692). Kluwer Academic Publishers. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-33145>

Velásquez, F., y González, E. (2003). *¿Que ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Fundación Corona.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design Thinking Innovación en negocios*. MJV Press.

https://aprendizajeenredeafit.files.wordpress.com/2015/08/librodt_1a_ed_20130603_espanhol_site.pdf

Wlesner, S. (2004). Internet, Guerra y Paz en Colombia: conflicto, narrativas e identidades. *Hallazgos*, 1(1), 50-57. <https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2004.0001.04>