

Aplicar y medir la innovación social

Experiencias en instituciones de educación superior

Érika Jaillier Castrillón (coordinadora editorial),
Juan Guillermo Cardona Buriticá, Luis Fernando
Ramírez Ramírez, Lina Teresa Cano Rodríguez,
Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, Elkin Olaguer Pérez Sánchez



Aplicar y medir la innovación social

Experiencias en instituciones de educación superior

Érika Jaillier Castrillón (coordinadora editorial)

Juan Guillermo Cardona Buriticá

Luis Fernando Ramírez Ramírez

Lina Teresa Cano Rodríguez

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo

Elkin Olaguer Pérez Sánchez



Medellín

306.46
A642

Jaillier Castrillón, Érika, autor
Aplicar y medir la innovación social. Experiencias en instituciones de educación superior / Érika Jaillier Castrillón [y otros 5] – Medellín : UPB, 2021.
344 páginas, 14 x 21 cm. -- (Colección Mensajes)
ISBN: 978-958-764-941-3

1. Innovación Social – 2. Innovaciones tecnológicas – 3. Tecnología y cambio social – 4. Calidad de vida -- 5. Desarrollo sostenible. – I. Cardona Buriticá, Juan Guillermo (autor) -- II. Ramírez Ramírez, Luis Fernando (autor) – III. Cano Rodríguez, Lina Teresa (autor) – IV. Arboleda Jaramillo, Carlos Augusto (autor) – V. Pérez Sánchez, Elkin Olaguer – VI. Título (Serie)

CO-MdUPB / spa / rda
SCDD 21 / Cutter-Sanborn

SOLO DIGITAL

© Erika Jaillier Castrillón
© Juan Guillermo Cardona Buriticá
© Luis Fernando Ramírez Ramírez
© Carlos Augusto Arboleda Jaramillo
© Elkin Olaguer Pérez Sánchez
© Lina Teresa Cano Rodríguez
© Editorial Universidad Pontificia Bolivariana
Vigilada Mineducación

Colección Mensajes

Aplicar y medir la innovación social. Experiencias en instituciones de educación superior

ISBN: 978-958-764-941-3

DOI: <http://doi.org/10.18566/978-958-764-941-3>

Primera edición, 2021.

Escuela de Ciencias Sociales

Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades.

Facultad de Comunicación Social-Periodismo

Centro de Humanidades

CIDI. Grupo de Investigación en Comunicación Urbana. Proyecto: "Apropiación y fomento de la innovación social: Evaluación de capacidades, seguimiento a transformaciones sociales y medición de impactos". Radicado:104C-05/18-17

Gran Canciller UPB y Arzobispo de Medellín: Mons. Ricardo Tobón Restrepo

Rector General: Pbro. Julio Jairo Ceballos Sepúlveda

Vicerrector Académico: Álvaro Gómez Fernández

Decano Escuela de Ciencias Sociales: Ómar Muñoz Sánchez

Directora de la Facultad de Comunicación Social: María Victoria Pabón Montealegre

Editor: Juan Carlos Rodas Montoya

Gestora Editorial: Dora Luz Muñoz Rincón

Coordinación de Producción: Ana Milena Gómez Correa

Diagramación: Sissi Tamayo Chavarriaga

Corrección de Estilo: Eduardo Franco

Fotografía: Freepick

Dirección Editorial:

Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2021

Correo electrónico: editorial@upb.edu.co

www.upb.edu.co

Telefax: (57)(4) 354 4565

A.A. 56006 - Medellín - Colombia

Radicado: 2067-26-02-21

Prohibida la reproducción total o parcial, en cualquier medio o para cualquier propósito sin la autorización escrita de la Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

agra Agradecimientos }

A las instituciones de educación superior (IES) Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Universidad de Medellín, Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), Fundación Universitaria Católica del Norte (UCN) e Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín (ITM).

A Innovación, Sostenibilidad y Vigilancia e Inteligencia Estratégica de la UPB por su acompañamiento y apoyo académico y administrativo. Su labor fue clave para hacerles seguimiento a casos y publicaciones, así como poner a prueba las herramientas piloto de potencial de impactos, que también constituyen un aporte al trabajo de maestría de Jhon Alexander Chalarca.

A la Red de Innovación Social desde la Educación Superior (RISES) que directa e indirectamente ha dado sus aportes y aunado los esfuerzos para este resultado. En particular, a Claudia Milena Arias y Liliana Patricia Restrepo quienes hicieron parte de la iniciativa de investigación.

conte

Contenido }-----

Prólogo.....	13
Introducción.....	18
Metodología utilizada	21
Sobre el contenido.....	25
1. Antecedentes y claridades	27
2. La innovación social: nuestra principal estrategia ...	37
2.1. Innovación y otros términos.....	37
2.1.1. Innovación abierta.....	38
2.1.2. Innovación disruptiva	42
2.1.3. Del cambio social a la transformación social ..	62
2.2. La participación: la condición de base	68
2.2.1. La economía autogestionada	71
2.2.2. La educación.....	75
2.2.3. La comunicación	76
2.3. La cocreación: el recurso operativo	77
2.3.1. Aspiración	85

2.3.2. Inspiración.....	86
2.3.3. Concepción	86
2.3.4. Acción.....	87
2.4. Los impactos: pensar la meta.....	95
2.4.1. ¿Cómo intencionalizar los impactos desde la formulación misma del proyecto? ..	106
2.4.2. Posibles impactos no esperados que pueden surgir en un proyecto.....	110
2.4.3. Riesgos de impactos adversos a los que puede contribuir un proyecto	115
2.4.4. Análisis sociocultural	117

3. Clarificar las potenciales innovaciones sociales..... 125

3.1. Nivel de alistamiento de la iniciativa o proceso.....	126
3.1.1. Intervención o trabajo con grupos: escala de evolución o desarrollo del proyecto	132
3.1.2. Para investigaciones sociotecnológicas: escala de evolución o desarrollo.....	134
3.1.3. Herramientas para clasificar y analizar el alistamiento de la innovación social	136
3.1.4. Herramienta para analizar el potencial de impacto social	140
3.1.5. Elementos de impacto social	144
3.2. El trabajo con los grupos de interés.....	144
3.2.1. Gobernanza	156
3.2.2. Participación ciudadana.....	162
3.2.3. Cocreación e inteligencia colectiva: la no siempre intuitiva creatividad colectiva.....	167
3.3. Sistematizar la experiencia	175
para producir conocimiento	175

4. Seguir los pasos de los caminantes	188
4.1. Experiencias cercanas	188
4.1.1. Caso de innovación sociotecnológica	188
4.1.2. Caso de innovación social para la salud.....	193
4.1.3. Caso de innovación sociotecnológica educativa.....	195
4.1.4. Caso de innovación social para el posconflicto.....	201
4.1.5. Caso innovación social educativa.....	205
4.1.6. Caso de innovación sociotecnológica territorial	258
4.1.7. Evaluación de potencial de impacto	261
4.2. Experiencias de otros.....	272
4.2.1. CSR Innolabs	273
4.2.2. IADCOM-UBA	276
4.2.3. European Venture Philanthropy Association...	277
4.2.4. Social Innovation in Europe through Economic Underpinnings	280
4.2.5. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	281
4.3. Nuevos retos.....	289
4.3.1. Impulsar las transformaciones sociales sin importar el rótulo.....	290
4.3.2. Transformar la economía.....	294
4.3.3. Organización democrática, participación gobernanza.....	298
Reflexión final.....	303
Casos exitosos.....	304
Estado de desarrollo.....	306
Validación de herramientas e instrumentos de medición...	309
Estrategias para potenciar el escalamiento	310

Dar continuidad a la generación de espacios
de investigación colaborativa 311

Bibliografía 313

Sobre los autores.....340

Lista de tablas

Tabla 1.	Conceptos innovación social.....	48
Tabla 2.	Técnicas participativas para dinámicas de grupo.....	91
Tabla 3.	Evaluación de impacto ambiental y social	96
Tabla 4.	Impactos e influencia	98
Tabla 5.	Riesgos asociados al potencial de impacto	108
Tabla 6.	Diferentes niveles de riesgos	110
Tabla 7.	Riesgos asociados con el desempeño y la capacidad.....	118
Tabla 8.	Preguntas para determinar el nivel de desarrollo de una iniciativa	130
Tabla 9.	Preguntas para evaluar el desarrollo de iniciativas de innovación social comunitaria	133
Tabla 10.	Tabla de indicadores de IS para la apropiación sociotecnológica	137
Tabla 11.	Ficha de caracterización de la iniciativa de innovación social	139
Tabla 12.	Herramienta de evaluación de proyectos	141
Tabla 13.	Herramienta de valoración de potencial de impacto social	145
Tabla 14.	Valoración y calificación de potencial de impacto social	152
Tabla 15.	Escalera de la participación ciudadana	165
Tabla 16.	Utilidades de la sistematización.....	184

Tabla 17.	Decálogo del divulgador de la ciencia.....	186
Tabla 18.	Ejemplos de aplicación de la herramienta de valoración de potencial de impacto social	261
Tabla 19.	Ejemplos de aplicación de la herramienta de valoración de potencial de impacto social	266
Tabla 20.	Valoración y calificación	270
Tabla 21.	Tabla comparativa de herramientas de medición	274
Tabla 22.	Categorías de construcción de indicadores UBA	276
Tabla 23.	Guía colaboradores EVPA	278
Tabla 24.	Factores de medición EVPA	279
Tabla 25.	Descriptores de medición Impact	280
Tabla 26.	Medición de las iniciativas antes y durante el proceso	283
Tabla 27.	Efectos e impactos tempranos.....	287
Tabla 28.	Comparación de términos	291
Tabla 29.	Innovación transformativa.....	292

Lista de figuras

Figura 1.	Modelos de concepción de la innovación social en los territorios.....	61
Figura 2.	Modelo de difusión de las innovaciones tradicionales.....	71
Figura 3.	Modelo de difusión de las innovaciones tradicionales.....	72
Figura 4.	Nuevo paradigma del proceso de innovación-participación.....	73
Figura 5.	Participación ciudadana.....	73
Figura 6.	Mediaciones.....	76
Figura 7.	Relación entre amenaza, exposición, vulnerabilidad y capacidad.....	105
Figura 8.	Comparativo del riesgo.....	113
Figura 9.	Quíntuple hélice de la innovación social.....	126
Figura 10.	Bases de la innovación social como modelo..	127
Figura 11.	La innovación social y la investigación social y sus fases.....	128
Figura 12.	Escalera de la autoorganización.....	132
Figura 13.	Procesos sociotecnológicos.....	134
Figura 14.	Espiral de la apropiación sociotecnológica.....	135
Figura 15.	Sistematización de experiencias.....	179
Figura 16.	Modelos de medición de innovaciones sociales y transformaciones sociales.....	273

Figura 17.	Modelo de la Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	282
Figura 18.	Proceso de la transformación en las organizaciones.....	296

prólogo

Prólogo

Cuando empecé a escribir este prólogo tuve miedo. Un miedo atroz de no saber cómo empezar a contar la experiencia vivida durante estos años en el proyecto de “Apropiación y fomento de la innovación social: Evaluación de capacidades, seguimiento a transformaciones sociales y medición de impactos” realizado por varias de las universidades miembros de la Red de Innovación desde la Educación Superior- RISES entre 2017 y 2020 a partir de diferentes momentos y metodologías de las que se hablará con gran detalle más adelante.

Saber por dónde empezar fue un poco difícil para mí, especialmente por mi orientación hacia la aplicación de la gestión en las organizaciones y de manera especial por las largas discusiones en las que he participado acerca de la innovación social y sus implicaciones en el desarrollo de cada una de las regiones del País, discusiones que en algunos casos lograban generar más debates acalorados que acuerdos.

Discusiones acerca del concepto de innovación y su alcance, las rutas y formas cómo se viene trabajando la innovación social desde las diferentes entidades gubernamentales y privadas que hacen esfuerzos para favorecer a las comunidades y sacarlas del grado de atraso en el que se encuentran.

Discusiones que poco servían para resolver el problema central de la innovación social, es decir no aportaban en el reco-

nocimiento de su impacto real, de sus alcances y lo que es más importante, hasta donde se da un verdadero empoderamiento en los actores que a la vez pueden ser los beneficiarios de una innovación social.

Hasta que la Doctora Erika Jaillier, con su aguda mirada y su siempre hábil pensamiento innovador e inteligente, propuso al equipo una mirada más multidisciplinar de la innovación social, respaldada por una cultura creativa en busca de resolver problemas reales que permitieran un acercamiento a: ¿Cómo medir los potenciales efectos y resultados a corto, mediano y largo plazo? ¿Cómo comprender los factores que permiten una sostenibilidad del proceso de innovación social en los territorios? ¿Cómo contribuye el trabajo en red? ¿Es posible pensar un ecosistema de innovación social regional? y es allí donde surge este libro como respuesta creativa a las preguntas que han estado presentes desde que surgió la Innovación Social, pero que nadie se ha atrevido a contestar.

La innovación social, se plantea en el texto como un proceso que busca transformar la realidad colectiva, a partir de la suma de recursos humanos, tecnológicos, empíricos, culturales, donde la participación comunitaria y la creatividad colaborativa cobran vida, y se convierten en modelo para la toma de decisiones.

El texto devela la Innovación Social tanto como procesos como productos. Desde los procesos explora las dinámicas sociales y organizacionales que producen innovación, desde la perspectiva de la creatividad individual, las estructuras organizacionales, en contexto medioambiental y los factores socioeconómicos. Mientras que la Innovación Social vista como resultado se materializa en nuevos productos, presentaciones y métodos de producción, investigando sobre las fuentes y consecuencias económicas de la innovación.

El texto presenta de modo claro y en un lenguaje cercano y a veces coloquial, lo que realmente se puede definir como una verdadera Innovación Social, a la luz de las relaciones que se dan en la sociedad en general y las interacciones sociales entre sus miembros en particular, dejando que emerja a partir de estas interacciones los cambios sociales y las transformaciones de los actores, las estructuras, las instituciones y los mismos esquemas sociales vigentes. Pero lo más importante en el texto es que proporciona elementos para el desarrollo y puesta en marcha de una acción anticipatoria (que permita establecer escenarios posibles, efectos deseados y no deseados por medio del uso de metodologías de previsión), una acción reflexiva (que realice una revaluación permanente de los objetivos, motivaciones e impactos potenciales subyacentes) y una acción de deliberación (que permita ampliar las perspectivas por medio del diálogo y debate público), generando así herramientas para que las comunidades puedan participar en proyectos permanentes y sostenibles en el tiempo.

En el maravilloso recorrido por la sostenibilidad de la Innovación Social, los autores se atreven a mostrarnos las cuatro grandes corrientes, que desde las propuestas de innovación social del País, ayudan a entender la Innovación Social: desde las lógicas del emprendimiento y el desarrollo económico, desde lo territorial – urbano, desde lo sociotecnológico y desde la transformación social como herencia – evolución de los conceptos de cambio social y de empoderamiento, posibilitando que el lector realice un recorrido teórico- práctico por las formas que toma la Innovación Social en su trasegar por las diferentes regiones del país.

Uno de los aspectos más relevantes del texto es plantear una serie de estrategias, herramientas y metodologías para identificar el potencial de una innovación social, aspecto que

marca la diferencia con todos los textos que se han publicado hasta el momento sobre Innovación Social, ya que permiten verla desde una perspectiva más estratégica y prospectiva, aquí se pueden mencionar, la quinta hélice de la innovación social, donde se trascienden los constructos de la tercera y cuarta hélice, poniendo la Cultura de las comunidades como el epicentro de las innovaciones sociales, con la orientación y apoyo de la academia, el Estado, la sociedad y la empresa.

Entre las herramientas propuestas en el texto el lector se encontrará con las cuatro fases de la Innovación Social, partiendo desde la fase perceptual, para luego llegar a la aprehensión, la comprensión y la integración, fases que se convierten en elementos iterativos de un proceso circular.

Obligatoria la revisión y mirada creativa de los elementos que presenta el texto para comprender los tipos de iniciativas y poder identificar en qué fase se encuentra cada una de estas; cómo no mencionar y llamar la atención sobre las herramientas para clasificar y analizar el grado de alistamiento de las Innovaciones Sociales, para llegar a donde todos esperábamos las herramientas para evaluar el impacto de la innovación social, experiencia única que dota al lector de elementos para mostrar la pertinencia de las innovaciones sociales y poder presentar los impactos sociales, económicos y ambientales de su realización.

Mire a su alrededor, busque otras fuentes y se dará cuenta de que no es necesario dedicar una vida a la innovación social, solo basta que dedique unas horas y haga un esfuerzo intelectual consciente sumergiéndose en las páginas que tiene frente a usted, para que encuentre las respuestas que frente a la innovación social en todas partes se han hecho, pero que hasta el momento no habían tenido un asomo de respuesta.

Qué mejor cierre del texto que una revisión de las experiencias de procesos dignos de contar como innovaciones sociales,

desde las universidades de la región, que hicieron parte del proyecto investigativo. Así amigo lector que enfoque su lectura con rigor, con voluntad y con la decisión necesaria de quien está dispuesto a enfrentar el reto de entender la innovación social en todas sus dimensiones.

Elkin Olaguer Pérez Sánchez, julio 2020

Introducción

Introducción

El proyecto “Apropiación y fomento de la innovación social: Evaluación de capacidades, seguimiento a transformaciones sociales y medición de impactos” se presentó internamente desde varias de las universidades miembros de la Red de Innovación desde la Educación Superior (R) a las convocatorias abiertas por las instituciones respectivas. Luego, se desarrolló en gran parte de ellas entre 2017 y 2020, a partir de diferentes momentos y metodologías de las que se hablará más adelante.

Haciendo un poco de historia, este proyecto nace de investigaciones previas sobre la apropiación y el fomento de la innovación social en los territorios. La primera fase de la investigación, presentada por la Fundación Universidad Católica del Norte (UCN) y la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), tenía por objeto clarificar el concepto de *innovación social* e identificar elementos que pudieran caracterizar este tipo de innovaciones, para luego aproximarse a algunas de estas experiencias en los territorios de incidencia de las instituciones participantes.

Si bien se logró en esta primera fase realizar una revisión del concepto y generar espacios para la reflexión y su aplicación en contexto (por medio del II Simposio de Innovación Social y

Tecnológica), también se diseñaron unas primeras herramientas que permitieron avizorar la necesidad de una segunda fase que profundizara en la caracterización de las experiencias y la validación de estas herramientas para identificar y establecer niveles de avance de la innovación.

Esta segunda fase se preocupó por conocer cómo la población estaba comprendiendo el concepto de *innovación social*, pero se centró, sobre todo, en un proceso de identificación del estado de experiencias innovadoras (y potenciales innovaciones sociales) que se habían desarrollado con apoyo de las instituciones de educación superior (IES) participantes. Esta fase dio origen a un *technology readiness levels* (TRL) (Jaillier, 2017) que se viene aplicando en el medio y a espacios de formación para los actores de las experiencias frente a cómo darle seguimiento y cómo planear indicadores para escalar en el alistamiento social de estas iniciativas.

No obstante, el buen resultado obtenido, se llegó a una nueva necesidad de tipo conceptual y práctico. ¿Cómo medir los potenciales efectos y resultados a corto, mediano y largo plazo? ¿Cómo comprender los factores que permiten una sostenibilidad del proceso de innovación social en los territorios? ¿Cómo contribuye el trabajo en red? ¿Es posible pensar un ecosistema de innovación social regional?

Se comenzó el ejercicio de idear posibles indicadores desde las experiencias y desarrollar herramientas de medición de potenciales impactos sociales en proyectos que se reconocían como innovaciones sociales en proceso. La aplicación de indicadores o descriptores de los logros primarios de las iniciativas de innovación motiva la participación de nuevos actores y posibilita, según pudo percibirse, escalamiento y búsqueda de alianzas para la sostenibilidad. De esa necesidad conceptual y práctica nació este nuevo trayecto investigativo.

Se buscaba como resultado:

- Aplicación de instrumentos y herramientas que permitan levantar información cuantitativa y cualitativa de la madurez de los procesos de innovación social en diferentes proyectos e iniciativas elegidos por las IES participantes.
- Identificación de buenas prácticas de innovación social en los proyectos, y de este modo recoger experiencias y productos intangibles para evidenciarlos.
- Construcción de indicadores por proyecto y diseño de planes de mejoramiento y de seguimiento del proceso.

Más que evidenciar los resultados de estos propósitos, este libro se centra en tres de los objetivos específicos del proyecto. El objetivo general pretendía "confirmar, a partir de casos exitosos previamente seleccionados por las IES participantes, las capacidades de innovación social obtenidas durante esas mismas iniciativas acompañadas por las IES en relación con el seguimiento de impactos y la evaluación (cualitativa y cuantitativa) de las transformaciones sociales".

Y en sus objetivos específicos se proyectó:

- Caracterizar casos exitosos de innovaciones sociales ya seleccionadas de Antioquia de las IES participantes.
- Identificar el estado de desarrollo de estas innovaciones sociales exitosas de acuerdo con las necesidades y potencialidades que dieron origen a la innovación.
- Validar colaborativamente herramientas e instrumentos de medición de potenciales impactos y transformaciones sociales de las comunidades donde se desarrollan las iniciativas seleccionadas.

- Generar estrategias para potenciar el escalamiento y la réplica de experiencias documentadas a partir de los casos objeto de estudio.
- Dar continuidad a la generación de espacios de investigación colaborativa o de cooperación desde la RISES que propendan a la formación de masa crítica para la innovación social en Antioquia.

De estos objetivos, el libro se enfoca en trabajar el segundo, el cuarto y, como producto de investigación, desarrolla de forma amplia el quinto objetivo.

Los referentes teóricos en los que se basa esta investigación se encuentran articulados con este nuevo libro, pero se da cuenta de la mayoría de ellos en los primeros capítulos.

Metodología utilizada

La investigación se planteó desde un enfoque cualitativo, con una visión hermenéutica y fenomenológica, de modo que privilegiara la cultura, los discursos y el sentido de los términos y de los conceptos para los diferentes actores que hacen parte del territorio objeto de estudio. Se define desde un nivel de conocimiento exploratorio-descriptivo, dado que la innovación social sigue siendo un concepto apenas naciente en nuestro contexto.

Los principales procedimientos de recolección de la información y de análisis fueron de tipo cualitativo (hermenéutico y fenomenológico), con algunos procedimientos de investigación participativa (en cuanto al manejo de diversos talleres de construcción y validación de herramientas). La recolección de

información se realizó principalmente a través de entrevistas con expertos, reuniones con los grupos de personas líderes en las experiencias seleccionadas (entrevistas individuales y grupales) y talleres.

La investigación se desarrolló en varios momentos:

- Búsqueda de información en bases documentales y de datos sobre temas de medición de potenciales efectos e impactos de los procesos de innovación social. Se efectuó una revisión técnica de literatura, en particular, de las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO, bajo las categorías de medición social, indicadores e impactos de innovación social, así como el concepto de *impactos sociales de proyectos*. Se filtró la información por medio del *software* Vantage Point. Se cruzaron los datos de las principales fuentes utilizadas y se analizaron los documentos de base más comunes entre ellas. A partir de esta información surgió un artículo que está en proceso de publicación.
- Ajustes requeridos al diseño de las herramientas construidas en la etapa anterior para el desarrollo de los laboratorios comunitarios de innovación social. De agosto de 2017 y a 2018 se revisaron las herramientas previamente diseñadas en anteriores investigaciones y se ajustaron en talleres con expertos. Estos talleres se ejecutaron con docentes de las IES participantes y con expertos de estas. En la UPB en particular, la herramienta se validó para fomentar una estrategia que permitiera la creación de una línea de base para medir impactos sociales desde Sostenibilidad. Los primeros seis talleres (2017-2018) se hicieron con expertos de diferentes áreas (investigadores y líderes de procesos de intervención de diferentes dis-

ciplinas). Con ellos se desarrollaron las siguientes actividades: lluvia de ideas de descriptores para medición de impactos de innovación social según guías preexistentes (Índice Regional de Innovación Social [Resindex], Centre de recherche sur les innovations sociales [Crises] Réseau québécois en innovation sociale [RQIS], Global Rerting Initiative [GRI] y los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS]) y priorización de descriptores en dos fases: revisión de los contextos estratégicos y revisión desde los proyectos. Luego, se hicieron los talleres de ponderación de las características seleccionadas como prioritarias y de valoración final de la herramienta. Una vez se tuvo la herramienta construida, se validó con 63 proyectos en autoevaluación y entrevista con el investigador principal o líder del proyecto. Se realizaron tres talleres más (2019) para ajustar la herramienta de medición de impactos potenciales. En otras IES, se efectuaron las revisiones de validación de las herramientas con grupos de expertos y con investigadores. Las herramientas se aplicaron luego con investigaciones de tres de las IES participantes (ficha de caso y herramienta de evaluación del potencial de impacto social). De ellas se presentan algunos casos revisados en las experiencias del capítulo cuatro. Se eligen estos casos desde un muestreo de tipo voluntario entre los investigadores/líderes que accedieron a facilitar la información de sus experiencias.

- Selección de experiencias previamente evaluadas en las cuales se aplicaron las herramientas construidas y ajustadas. Estas experiencias y sus respectivas comunidades específicas serán seleccionadas por las IES participantes en atención a sus poblaciones de influencia. Cada IES presentó tres experiencias analizadas, así, lo que se con-

signa en este libro es una síntesis de casos analizados y categorizados con investigadores y expertos.

- Selección y plan de desarrollo para fortalecimiento y futura réplica de procesos confirmatorios y de evaluación y seguimiento de innovaciones sociales, según necesidades y expectativas evidenciadas. Sobre este tema se dan algunas recomendaciones de cómo pueden mejorarse los procesos de innovación en los capítulos tres y cinco.

Los principios metodológicos podrían sintetizarse así:

- Tipo de estudio: Cualitativo, de tipo evaluativo, a partir del estudio de caso.
- Población y muestra: 2-3 experiencias por IES participante.
- Criterios de elegibilidad: Aplicación de los ocho criterios de innovación social. Las iniciativas elegidas fueron aquellas que por voluntad de los líderes de los proyectos aplicaron en ellas el TRL social y se clasificaron en fase de desarrollo de por lo menos dos o tres años de ejercicio en el contexto.
- Técnicas e instrumentos de recolección: Talleres de trabajo colaborativo, entrevistas semiestructuradas y abiertas de tipo individual y grupal.
- Plan de análisis: Cada caso se analizó por el respectivo equipo de cada IES. A partir de las experiencias en cada caso, se sistematizaron las más significativas y se construyeron unos indicadores básicos de medición de impactos a considerar en iniciativas de innovación social, a partir de los elementos comunes encontrados en las sistematizaciones (lo que se podrá encontrar en los capítulos tres y cinco).

Sobre el contenido

El contenido de este libro es resultado de la búsqueda de información sobre cómo llevar a cabo procesos exitosos de innovación social, cómo planear sus impactos potenciales y cómo avizorar estrategias que permitan su sostenibilidad en el tiempo, gracias al trabajo mancomunado con otros actores del sistema de innovación (lo que, en últimas, se traduce en un fomento a la participación, la gobernanza y el trabajo intersectorial, elementos reiterativos en el libro). Igualmente, retoma la síntesis de algunas experiencias que sirven como ejemplo de lo que puede lograrse en una innovación social en el territorio colombiano, lo que espera que motive a otros para presentar, publicar y divulgar más globalmente sus vivencias para una mayor expansión de la innovación como práctica transformadora.

El capítulo uno retoma la conceptualización adelantada en otras fases de investigación colectiva previas. Hace hincapié en la evaluación del concepto de *innovación* y en los aportes que se han logrado con el creciente número de publicaciones sobre el tema. El capítulo dos revisa la innovación como práctica transformadora en los territorios, en lo local que es su principal punto de emergencia. Se hace una relectura de la relación entre cambio social y transformación social y sobre la participación como condición de base para llevarlas a cabo. Por otro lado, plantea la cocreación como recurso y los impactos como meta de lo que se quiere lograr.

El capítulo tres se focaliza aún más en los efectos e impactos que buscan lograrse según el tipo de innovación social proyectada. Este capítulo vuelve a traer a colación algunos aspectos publicados en otro libro anterior (Jaillier,

2017), pero precisa los componentes de los tipos de innovación social que desde la RISES se han promovido en forma permanente a partir de 2015. Es un apartado más centrado en la práctica de valoración de las innovaciones sociales como fruto de las caracterizaciones, el estudio de caso y la validación de herramientas en iniciativas facilitadas por IES. Se pretende con ello proponer estrategias que hagan más escalables, impactantes y pertinentes las futuras iniciativas de innovación social.

El capítulo cuatro consigna algunas experiencias que sirvieron como casos de estudio y que contribuyen a promover la sistematización de otras vivencias que resultan imperceptibles en el medio por falta de difusión y divulgación de lo logrado. Se basa en la ficha de caso validada por investigadores y expertos, y presenta ejemplos de puesta en aplicación de la herramienta de potencial de impacto social, lo que se espera que motive a investigadores y grupos a hacer su propia medición y proyectar más certeramente las transformaciones que se podrían lograr.

El último capítulo sirve de síntesis y de reflexión final, a modo de conclusiones, para futuros proyectos de innovación social, continuar con el propósito de la RISES de articular sus acciones para potenciar los esfuerzos investigativos, de formación y desarrollo de proyectos en innovación social para el desarrollo de nuestros territorios de incidencia, promoviendo la articulación con otras IES y diferentes agentes, así como de mantener la formación de una masa crítica de actores que puedan movilizarse en pro de la innovación social.

antecede

1. Antecedentes y claridades

Este libro, como se mencionó en la introducción, está motivado por los aprendizajes logrados en fases anteriores del proyecto piloto de apropiación e innovación social, pero emprende, en este caso, un proceso más práctico frente a la innovación social. El interés está puesto en estrategias de seguimiento y valoración de los potenciales impactos de las innovaciones sociales. Los procesos anteriores permitieron identificar en las iniciativas abordadas algunas características asociadas al concepto de *innovación social* y su respectivo nivel de madurez de innovación, pero no fue posible medir aquello que terminamos llamando el fin último de la innovación social: la transformación generada a través de procesos de decisión y participación colectiva (Jaillier, 2017). La pregunta en concreto que se quiso trabajar es ¿cómo se puede confirmar a partir de casos exitosos previamente seleccionados por las instituciones de educación superior (IES) participantes las capacidades de innovación social logradas? Esta pregunta se deriva, como ya se anotó, de las experiencias previas. De ahí se desprenden como preguntas orientadoras las siguientes:

- ¿Cómo caracterizar desde el punto de vista de *technological readiness level* social (TRL)¹ y de los parámetros previamente trabajados para la identificación de las innovaciones social el alistamiento, la fase y el potencial de innovación social de algunos casos exitosos?
- ¿Con qué herramientas, indicadores/descriptores podría observarse el estado de desarrollo y sugerir pasos para continuar ese potencial innovador de las experiencias seleccionadas?
- ¿Cómo motivar a partir de esos logros previos la generación de estrategias para el escalamiento y la réplica de estas experiencias en nuevos contextos?

Se parte, además, de varias relaciones entre conceptos clave que podrían derivar más adelante en supuestos de investigación en lecturas más evaluativas: la relación entre formas de liderazgo y sostenibilidad, participación social y permanencia de los actores en la experiencia, logros tempranos como motivadores para continuar, la relación efectos-resultados y asociatividad. Estos temas hicieron parte de la reflexión conceptual y de las categorías de trabajo iniciales de este proceso investigativo.

La aplicación de indicadores o descriptores de los logros tempranos de las iniciativas de innovación motivan la participación de nuevos actores y posibilitarían seguramente el escalamiento y la búsqueda de alianzas para la sostenibilidad. Pero se requiere una construcción de herramientas de medición de esos potenciales logros tempranos y de los impactos para

¹ El TRL social se refiere a los niveles de madurez tecnológica. En el caso social, se busca "traducir" los niveles de desarrollo tecnológico-social a las fases de las intervenciones de este tipo (Jaillier, 2017).

hacerlos más evidentes entre los participantes, y así contribuir a la formulación de futuros indicadores de medición.

Para llegar a ello, es preciso retomar el concepto que movilizó la investigación: ¿qué entender por innovación social en general? De acuerdo con Godin (2011), solo en los últimos sesenta años el concepto de *innovación* se ha convertido en un emblema de las sociedades modernas. Se la ha visto como una panacea para resolver muchos de los problemas de nuestro mundo. La búsqueda por la innovación es tan fuerte en nuestro contexto que algunos que han descubierto su valor político han comenzado a utilizarlo. Menciona el caso de los biólogos que hablan ahora de innovación en el mundo animal (Reader y Laland, 2003). Otros como Mulgan (2006) comenzaron a hablar de la innovación social como un “no tan nuevo concepto” porque ya existía para la sociología desde el siglo XIX.

También Godin (2011, 2012 y 2015) hace una revisión histórica del concepto de *innovación social* desde 1830 y plantea que no siempre fue una noción bien valorada. Según sus búsquedas, el término *innovación* tenía esencialmente una visión negativa: el innovador, en otras épocas era un hereje, un revolucionario, un tramposo. Hasta el siglo XIX, tal como Godin (2011) lo expresa:

every single day brings something new, but [until the seventeenth century] the new is not fundamentally different from what has already happened”, as Reinhart Koselleck put it (Koselleck, 2002a: 161; Koselleck, 2002b: 111-12) [...], and authorities were prone to controlling and limiting innovation. It was only in the mid-nineteenth century and above all in the twentieth century that the representations of innovation changed. How did a concept that had been seen as pejorative for so long come to be a term of honour and a

central category of Western thought? Since 1978, Quentin Skinner has regularly posited that words are markers of our social understanding of the world, and that the emergence of new words is a marker of changes in society's values [...] (Skinner, 1978; 1988). Such is the case with innovation. The concept and its use is [SIC] witness to social values of different epochs. While innovation was forbidden in the past, it is now a matter of pride. The intellectual history of innovation is the history of the representations and uses of innovation over time. (Godin, 2011, p. 4-5)

El concepto de *innovación* hasta entonces era un término cuyo uso era peyorativo. Al parecer, según el mismo Godin (2011, 2012 y 2015), debe su existencia a una utilización metafórica del vocablo griego *καινοτομία*, que respondía a la economía política y se refería a la innovación como aquello que introducía cambios en el orden establecido. La innovación se distinguía de la novedad. Era darle nueva forma a lo novedoso, es decir, pequeños cambios en las prácticas y el orden de las cosas de maneras no triviales. En latín, existía el término *renovare* (de *Res Nova*), *Novitas novitas* (como sustantivo) y *novare* (como la acción de novedad). Innovar como palabra parece provenir del siglo XIII (tardío) o del siglo XIV, cuando se combina el sufijo *in* (dar forma, introducir) con *novare* (novedad).

En esa misma línea de revisión del origen del término, Godin (2011) resalta que en las *Leyes Platón* tiene una única buena lectura de la innovación cuando afirma que los cambios, como los accidentes, las calamidades y las enfermedades, fuerzan al hombre a hacer grandes innovaciones (Platón, *Leyes*, IV, 709, citado en Godin, 2011). Igualmente, afirma que en la *República*, Platón acepta solo un cambio en los regímenes políticos y en las constituciones: cuando los filósofos llegan

a ser reyes. Y subraya: “*modifications and innovations outside the tradition framework*” are “*prohibited*” (Platón, *Leyes*, II, 656c, citado en Godin, 2011). Destaca que de igual manera Aristóteles rechazaba la innovación en las formas de gobierno cuando señalaba que “The whole set up of the constitution [is] altered and it [pass] into the hands of the power-group that had started the process of innovation” (Aristóteles, *Política*, V, vii, 1307a, citado en Godin, 2011). Revisa, además, a Séneca, Cicerón, a los moralistas y a diversos filósofos hasta llegar a la modernidad. Incluso cuenta en una anécdota que, en épocas de Carlos I de Inglaterra, en el siglo XVII, un puritano llamado Henry Burton acusó al obispo de Canterbury de “innovador”, pues buscaba generar cambios en la doctrina y la disciplina de la Iglesia. De manera similar, el término *innovación* compartía lugar con otras palabras para las acusaciones de herejía en el Renacimiento. Aunque también compartía lugar con términos como *revolucionario* y *subversivo* desde el punto de vista político, aún en el siglo XVIII se afirmaba “Renovación sí, pero no innovación”, porque los cambios de la innovación generaban modos opuestos, reaccionarios y caóticos frente al estado de las cosas.

La percepción negativa continuó hasta mediados del siglo XIX, cuando, gradualmente, el concepto gana nuevos significados: la innovación como la novedad presentaban todo tipo de efectos “productivos” en las prácticas y costumbres. Su connotación peyorativa se fue abandonando lentamente, pues la invención del hombre frente a la naturaleza, la creación de las máquinas, planteaban lo innovador y la novedad como curiosidad, como descubrimiento. Lo nuevo, lo creativo, comienza a cobrar valor social. No obstante, sociólogos como R. Merton en el siglo XX consideraban al innovador desde comportamientos antisociales. Para Merton, como para otros sociólogos, la inno-

vación es solo uno de los modos de adaptación de los individuos a la sociedad y, en muchos sentidos, conlleva un comportamiento desviado de las normas institucionales (Merton, 1938, citado en Godin, 2011).

Godin (2011) es enfático al precisar que el uso del concepto de *innovación* en la ciencia esté ligado o haya emergido del discurso de progreso de la edad moderna. Los primeros modernos, excepto pocas excepciones (como Nicolás Malbranche en *De la recherche de la vérité*), mencionan o utilizan este término. No obstante, afirma que la Ilustración y las nuevas ideas sobre ciencia ayudaron a su aparición en la literatura, la medicina, la química, la ingeniería y la instrumentación. Para la segunda mitad del siglo XIX y los albores del siglo XX, el uso del concepto permeaba este tipo de textos. Pero, según Godin, para los científicos de la época, la innovación estaba relacionada con la novedad de los métodos, no con las tecnologías (Godin, 2011), es decir, en los procesos de conocimiento y en las artes, que era lo que debía ser mejorado de acuerdo con las lógicas científicas. La innovación se leía como la introducción del método científico en los procesos de conocimiento humano.

Lo más llamativo es que, además, el concepto se despliega con más fuerza desde las artes. La primera gran aparición de su nueva interpretación se da primero en Francia, luego en Alemania y después en Inglaterra con los movimientos de ruptura del arte tradicional a la vanguardia. La innovación como invención, como ingenuidad, como creatividad, empieza a tener lugar en el lenguaje. A pesar de ello, el término como tal no se discute de modo sistemático. Solo en el siglo XX empieza a teorizarse en relación con la creatividad. En las esferas académicas y artísticas, la innovación era más un ejercicio de imaginación humana y no un cambio. Eran nuevas ideas o nuevas cosas, era

darle énfasis a la originalidad, en la industria (las tecnologías duras), las leyes, la lingüística, las artes, la música o la literatura (sobre todo, el Romanticismo).

La llegada del siglo XX y su afán de construcción de aparatos, máquinas y dispositivos tecnológicos, así como todo lo concerniente a investigación y desarrollo (desde lo medible), refuerza este significado. El concepto se resignifica inicialmente desde dos perspectivas. Por un lado, la innovación como creatividad y como originalidad. Según Tarde (2013), como combinación: al combinar ideas previas entre sí, se generan nuevas ideas. Para muchos autores del siglo XX la combinación de ideas existentes o de cosas produce nuevas ideas y esto se identifica como innovación. En las primeras teorías psicológicas de la innovación, el historiador y economista Usher (1929), citado en Godin (2011), y el antropólogo Barnett (1953), citado en Godin (2011), la combinación se relaciona con los procesos de asociación empírica (usados en la filosofía) y creatividad. Esta interpretación la secundarían autores como Schumpeter (1934).

Por otro lado, la innovación se comprendía como aquello que tenía gran efecto de la sociedad. Así, aparece en el vocabulario sobre innovación el concepto de *revolución* como parte de los análisis. El más antiguo uso del concepto de *innovación* como revolución y cambio aparece en Francia entre los escritores del siglo XIX. Las experiencias de cambio vividas en los procesos revolucionarios hacen que el mismo Tarde (2013), para quien la innovación incluía las organizaciones sociales, las leyes, la política, la cultura, la religión, el lenguaje industrial y las artes, amplíen el uso del concepto y planteen la discontinuidad y la revolución como parte de la acción innovadora. Años más tarde, Schumpeter (1934) introduciría

esta concepción como parte de su construcción del cambio económico y describiría este como un cambio revolucionario, una destrucción creativa.²

Aparecerán luego las tipologías para clasificar la innovación (entre lo revolucionario y lo incremental; las innovaciones fundamentales, básicas, radicales vs. lo suplementario, lo incremental). En consecuencia, nacerán también las controversias entre historiadores, antropólogos, economistas y sociólogos sobre si se evoluciona, se revoluciona o se incrementa la novedad a partir de la innovación.

La aparición de diferentes interpretaciones sobre qué es la innovación social ha llevado no solo a cómo definirla, sino a cómo tipificarla (Álvarez-González et al., 2017; Association pour une Fondation Travail-Université, 2013; Ashoka, 2017; Bassi, 2011; Brandsen et al., 2016; Caulier-Grice et al., 2012; Bellemare y Klein, 2011; Cloutier, 2003; Echeverría, 2008, 2017; Espiau Idoilaga, 2017; Euricse, 2011; European Commission, 2013; Fagerberg et al., 2005; Findik, 2018; Godin, 2012, 2015; Goldsmith, 2010; Hamalainen y Heiskala, 2007; Haxeltine et al., 2017; Howaldt y Schwarz, 2010; Howaldt et al., 2014; Harrison y Klein, 2007; Lévesque et al., 2014; López-Isaza, 2014; McNally et al., 2020; Moulaert y Nussbaumer, 2008; MacCallum, 2009; Manzini, 2006a, 2006b, 2007; Moulaert et al., 2013; Mulgan, 2006; Mulgan y Landry, 1995; Mulgan et al., 2007; Murray et al., 2010; Pol y Ville, 2009; Preskill y Beer, 2012; Réseau Québécois en innovation sociale [RQIS], 2011; Schmidpeter & Osburg, 2013; Van der Have y Rubalcaba, 2016).

De acuerdo con autores recientes como Wigboldus (2016), existen diez tipos de innovación social:

² Material que desarrollaría luego en sus libros de 1939 y 1942.

- Innovación sociojurídica
- Innovación sociocultural
- Innovación sociopolítica
- Innovación socioanalítica
- Innovación social socioideológica
- Innovación socioecológica
- Innovación socioética
- Innovación socioeconómica
- Innovación sociotécnica (y sociotecnológica)
- Innovación socioorganizacional

Wigboldus (2016) advierte que esta tipología contribuye a prevenir la limitación del concepto de *innovación social* a solo ciertos tipos de innovación y que al hacer esto se logra una mayor comprensión de la innovación entendida como aquello que ocurre desde que existen las sociedades. No obstante, precisa que ciertos tipos de innovación pueden ser efectivamente nuevos, por lo que la cuestión clave en la investigación es la creación de valor y no cómo se introduce solamente un elemento innovativo en la sociedad. Pero más que estas denominaciones, para nuestro caso interesa el trabajo de interpretación que hace sobre esa creación de valor en tanto profundidad del cambio obtenido: Wigboldus habla de “*Slight Change*”, “*Significant change*” y “*Radical Change*” (p. 3). Si bien no lo explica directamente, sí plantea una valoración de la innovación más allá de lo que han sido las tipologías temáticas.

En este caso, nos centraremos en la innovación social en los territorios, donde entran en juego especificidades políticas, sociotecnológicas, económicas, culturales, ecológicas, éticas y organizacionales, como veremos más adelante. Este libro pretende ser la continuación de una publicación anterior (Jaillier, 2017) y la validación de las reflexiones que

sobre la aplicación práctica pueden lograrse en este campo de acción social.

El capítulo siguiente presenta algunos conceptos que son fundamentales para hablar de la innovación social desde lo territorial. Luego, se trata de clarificar qué es y cómo funcionan las diferentes innovaciones sociales que pueden afectar al territorio. En los dos últimos capítulos, se trabajarán algunas herramientas propuestas y experiencias que pueden servir como ejemplo para considerar al hacer realidad la innovación social desde la praxis.

innovación

2. La innovación social: nuestra principal estrategia

Como se observó en el capítulo anterior, el concepto de *innovación* tiene evoluciones y acepciones diversas. Para comprender las diferencias de la innovación social con respecto a otras innovaciones, se requiere volver a aspectos que han sido tratados mucho más desde lo técnico y lo tecnológico, como la innovación abierta y la innovación disruptiva.

2.1. Innovación y otros términos

Si partiéramos del concepto de *innovación* en genérico, se tendría que señalar:

Innovar es crear algo nuevo y diferente, y ser creativo. Uno de los objetivos, cuando se trata de innovaciones, es aprender de los errores para que estos puedan ser evitados en futuros procesos de innovación. Igualmente, utilizar y compartir información acerca de lo que salió mal. Además, la innovación consiste en fomentar la generación de ideas y conceptos prometedores para poner a prueba.

Una innovación puede ser de “afuera hacia adentro” que se produce cuando las necesidades no satisfechas de los

clientes se analizan de una manera nueva, o puede ser una innovación "hacia al cliente" que surge cuando los clientes están reunidos en un grupo focal, cuyo objetivo es determinar las necesidades no satisfechas.

Trabajar con la innovación es costoso, arriesgado y requiere mucho tiempo. El trabajo con la innovación es impredecible.³ (Ståhlbröst y Holst, s. f.)

2.1.1. Innovación abierta

A la innovación se le ha dado además una especificidad:

La innovación abierta se describe como el proceso de aprovechamiento de la inteligencia distribuida y colectiva de las masas. Se basa en una serie de principios, entre ellos, colaboración, intercambio, autoorganización, descentralización, transparencia del proceso y pluralidad de los participantes. El término fue utilizado por primera vez por Henry Chesbrough para describir un nuevo modelo de desarrollo- producto basado en el libre flujo de información e ideas a través de departamentos y organizaciones. Ha adquirido un significado y una aplicación más amplia gracias a internet, lo que ha permitido que un gran número de personas pueda interactuar y participar a unos costos relativamente bajos durante las últimas décadas, ha habido una explosión de métodos diseñados para aprovechar la imaginación del público para las ideas, tal vez, en parte, como una reacción contra la excesiva diferencia de las profesiones y la idea de que "el experto sabe más". Muchos de estos métodos han

³ Las traducciones son nuestras.

sido mejorados por la capacidad de internet para atraer a una gama más amplia de personas e ideas. (Murray et al., 2010, pp. 38-39)

Se identifican seis etapas que se ejecutan desde la idea de creación hasta su impacto. Estas etapas no siempre son secuenciales (algunas innovaciones saltan directamente a la "práctica" o, incluso, "escalan" sin haber pasado por todos los momentos) y existen bucles de retroalimentación entre ellos. También pueden ser considerados como espacios superpuestos, según las culturas y habilidades, que proporcionan un marco útil para pensar acerca de los diferentes tipos de apoyo que los innovadores y las innovaciones necesitan para crecer y consolidarse.

- Solicita indicaciones, inspiraciones y diagnósticos: En esta etapa, se incluyen todos los factores que evidencian la necesidad de la innovación, se revisan y priorizan los problemas, así como aparecen las estrategias y la inspiración. Los talleres, la cocreación, los intentos colaborativos de pensar y poner la imaginación a resolver creativamente un asunto son esenciales. El diagnóstico del problema suele centrarse en la pregunta sobre cuáles son sus causas fundamentales, no solo pensando en los síntomas, sino también en la mayor cantidad de aspectos posibles que tienen relación o vínculo con el problema o sus causas. Trazarse la pregunta correcta es la mitad del camino para encontrar la solución adecuada. Por eso, como en medicina, es necesario leer los síntomas para entender qué hay más allá de lo visible.
- Las propuestas e ideas: Luego del diagnóstico, surgen las ideas. Esto puede requerir métodos formales e informales

para fomentar las iniciativas de solución. Actualmente, los métodos de diseño o de motivación de la creatividad, así como la investigación basada en diseño y cocreación, sirven para ampliar el menú de opciones disponibles. Muchas de estas estrategias de creatividad ayudan a dibujar los conocimientos y las experiencias, a ponerlos en perspectiva o a evidenciarlos más allá de las palabras, de modo que se jueguen otras posibilidades de acción neuronal.

- **Prototipos y pilotos:** Se busca ir de la idea a la praxis, a la acción reflexiva. Es lanzarse a probar cosas, proyectar y dramatizar lo que se espera, aunque también se aguarda ir logrando pilotos más formales, prototipos y ensayos controlados aleatoriamente. El proceso de refinación y las ideas de prueba son particularmente importantes en la economía social, a través de procesos de iteración, ensayo y error. Las coaliciones son importantes porque reúnen con fuerza a actores diversos (por ejemplo, vincular a los usuarios con los expertos) y los conflictos se resuelven desde la conversación, el diálogo y la negociación. En estos momentos, las medidas de éxito se verifican y validan.
- **El mantenimiento o sostenibilidad:** La idea se convierte en una práctica cotidiana o se integra un poco más en firme en la vida social. Se trata de ajustar las iniciativas para su duración y de identificar posibles fuentes de ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo. En el sector público, esto significa la identificación de los presupuestos, equipos de trabajo y otros recursos, como la legislación y el marco regulatorio necesarios para su implementación. Es pasar de la formulación a la ejecución, pero también a las mediciones de lo que se proyecte para el futuro.

- La ampliación y difusión: Imitar e inspirarse en el mundo y en la naturaleza son nuevamente importantes, por eso, entender cómo se comporta la gente con las iniciativas afines a la nuestra, identificar qué le gustaría y qué no, así como cómo sentiría la introducción de lo ingeniado en su vida cotidiana, nos da aproximaciones de lo que se puede buscar. En el mercado, se hablaría de estudiar la oferta y la demanda, la competencia directa y la indirecta. En lo social, implica pensar a quién le gustaría aplicar lo que hemos proyectado, cómo lo podríamos repetir y con qué alianzas podríamos promoverlo a otros. Este proceso se conoce como ampliación y en algunos casos la palabra es apropiada, ya que la innovación social busca generalizarse e incorporarse con fuerza en grupos del mismo contexto o de otros con características de similitud. Cuando se habla de escala, se refiere a la producción en masa o a la ampliación del contexto. Las innovaciones se afianzan de muchas otras maneras: por inspiración para otros, por emulación o por la prestación de apoyo y la aparición de *know-how* de uno a otro, lo que genera un crecimiento más orgánico y adaptativo, así como una mejor apropiación del conocimiento entre grupos o entre individuos.
- El cambio sistémico: Este es el último objetivo de la innovación social. El cambio sistémico por lo general implica la interacción de muchos elementos: movimientos sociales, modelos de negocio, leyes y marcos regulatorios, nuevos datos, modificación de infraestructuras institucionales necesarias para su operación y nuevas formas de pensar y de hacer. El cambio sistémico en general implica nuevos marcos o arquitecturas compuestos de innovaciones más pequeñas. Las innovaciones sociales suelen enfrentarse

a las barreras y la hostilidad de un periodo anterior, como ocurre en cualquier proceso de crisis o de cambio. Para hacer frente a las barreras, se requiere la creación de nuevas condiciones para que las innovaciones sean viables en ese entorno concreto. Estas condiciones pueden incluir, según el tipo de innovación, las nuevas tecnologías, las cadenas de suministro, las transformaciones institucionales, la formación de nuevas habilidades, la modificación de ciertas normas o políticas y las planeaciones de nuevos modelos educativos. La innovación sistémica comúnmente implica cambios en el sector público, el sector privado, la economía de subvención y los hogares. Por lo general, este es el momento más arduo y largo, pues solo el tiempo dará la razón en los cambios.

2.1.2. Innovación disruptiva

Se trata de una innovación de ruptura, es decir, diferente de la incremental, que es una modificación (mejora) de algo ya existente. El gran promotor del concepto de *innovación disruptiva* es Clayton Christensen, profesor de la Universidad de Harvard, quien afirma que esta innovación se caracteriza por dar la posibilidad de un acceso masivo y simple a productos y servicios que antes podrían haber sido difícilmente accesibles o que eran muy costosos.

Este modelo de trabajo comienza con una perspectiva netamente tecnológica y de mercado. Christensen mencionaba que las tecnologías disruptivas generaban el dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen que las grandes empresas se vengán abajo por el cambio de paradigma, puesto que, al dejar de hacer innovaciones incrementales, se mejora

el mercado y se maximiza la rentabilidad a pesar del riesgo. La innovación disruptiva genera un nuevo mercado más centrado en el usuario final. Tiene dos posibilidades de aplicarse: entre usuarios no consumidores y los límites de un mercado ya establecido, pero que requiere nuevos modelos de consumo.

La disrupción es un proceso en el que el comportamiento del producto o servicio desafía las lógicas del mercado. La innovación disruptiva construye un modelo diferente del que existía. No obstante, no todos los procesos de innovación disruptiva son exitosos, en parte, por la estructura de las empresas que los ponen en práctica. Existen organizaciones que son más propensas a cambios estratégicos, mientras que otras no. Aquellas que están más dispuestas al cambio y que escuchan las necesidades y los intereses de los usuarios suelen tener más oportunidades de éxito. De acuerdo con Christensen et al. (2015), las organizaciones que se dejan afectar por los intereses y las expectativas de los usuarios, quienes, además, proveen los recursos estratégicos para desarrollar el nuevo modelo de mercado, son las que sobreviven. Además, aquellas que institucionalizan en sus procesos internos el enfoque en el usuario asumen como inversión la innovación disruptiva como acción permanente.

En lo social, se ha criticado a Christensen et al. (2015) que la innovación social pueda ser disruptiva como en algún momento intentó mostrarlo. La mayoría de sus ejemplos para demostrar la innovación disruptiva en lo social partían de casos médicos en los que, o bien lo tecnológico, o bien el modelo organizacional de mercado (a menudo, de seguros médicos), mostraban reducción de los costos y mejoramiento para el usuario. Aplicado a las instituciones sociales y a los procesos sociales, esta visión de la innovación es un acomodo y tiende a una lógica neoliberal (Nicholls et al., 2015).

Las relaciones entre las instituciones sociales y el mercado nos generan cuestionamientos políticos. En tal sentido, la única cabida de la disrupción en los procesos de innovación social es concebir lo disruptivo como un acto político en el que los innovadores sociales deben tomar en serio las brechas entre los puntos de vista de los grupos sociales y del Estado para tender puentes. La innovación social disruptiva es, en el fondo, el cambio de discurso, la elaboración de nuevos espacios/opciones en los que las instituciones sociales, las organizaciones sociales, la sociedad y el Estado puedan trabajar juntos para romper con la desigualdad y construir desde la democracia (Graeber, 2013, citado en Simon y Crump, 2015).

Ahora sí llegamos al concepto que nos interesa más profundamente: lo social. Desde mediados del siglo XX, el mundo ha buscado respuestas para las inmensas desigualdades sociales que se han acrecentado con la globalización, pero ha entendido que esta en sí misma abre oportunidades diferentes de reflexión desde lo local, lo microsocioal y lo colectivo de contextos concretos que han logrado obtener soluciones o estrategias útiles para sus propias necesidades, que, además, pueden ser compartidas con otras poblaciones del mundo gracias al trabajo colaborativo en red. En cierto modo, esas experiencias locales se convierten en motores de transformaciones para otros y esto lleva a pensar en la innovación social.

Toda innovación social nace como respuesta a una necesidad concreta, como deseo o aspiración de una colectividad frente a un problema social (Harrison y Klein, 2007). La innovación social es un proceso que busca transformar la realidad colectiva a partir de la suma de recursos humanos, tecnológicos, empíricos y culturales, en que la participación comunitaria y la creatividad colaborativa cobran vida y se convierten en modelo para la toma de decisiones.

La innovación social alude tanto a procesos como a productos. La primera explora los procesos sociales y organizacionales que producen innovación, tales como la creatividad individual, las estructuras organizacionales en contexto medioambiental y los factores socioeconómicos. La otra corriente se aproxima a la innovación como el resultado que se manifiesta *per se* en nuevos productos, presentaciones y métodos de producción, investigando sobre las fuentes y consecuencias económicas de la innovación (Phills et al., 2008; Nicholls et al., 2015).

Desde el punto de vista de la productividad, mientras que en la innovación tecnológica esta se encuentra en la manipulación de la energía física y en los materiales empleados, en la innovación social se basa en la creatividad humana y en los recursos simbólicos; de hecho, las economías de escala desde el punto de vista de la innovación social se alcanzan a través del poder de la movilización social (Bund et al., 2015, p. 177).

La connotación de social es el factor desequilibrante de la definición, pues no es tanto la naturaleza misma de la innovación más o menos técnica o el grado en que sus efectos son beneficiosos lo que realmente marca la diferencia de una verdadera innovación social, sino el espectro desde el cual emerge, que es la sociedad y las interacciones sociales entre sus miembros (Brandsen et al., 2016). Por tanto, la comprensión de la innovación social como fuente de transformación social implica que la innovación social está siempre relacionada con una acción colectiva de tipo social orientada al cambio social y las innovaciones sociales son creadas como fuerzas transformadoras a través de la interrelación entre agentes, estructuras institucionales y sistemas sociales (Cajaiba-Santana, 2014). Nicholls et al. (2015), por su parte, identifican tres niveles a través de los cuales la innovación social puede ser detallada: un primer nivel de tipo incremental orientado a la producción

de bienes y servicios para una respuesta más efectiva y eficiente a diversas necesidades sociales, un segundo nivel de tipo institucional que busca fortalecer o ajustar estructuras sociales y económicas existentes para potenciar su capacidad de generación de resultados y de creación de valor social, y en un tercer nivel de tipo disruptivo en el que se busca alcanzar cambios en el sistema mismo. Este tipo de innovaciones involucran, por lo general, la participación de múltiples actores, tales como ciudadanos comprometidos, actores políticos, medios de comunicación, entre otros.

Por todo esto, el proceso de innovación social debe ser concebido como un compromiso colectivo y continuo que contemple una acción anticipatoria (que permita establecer escenarios posibles, efectos deseados y no deseados por medio del uso de metodologías de previsión), una acción reflexiva (que realice una reevaluación permanente de objetivos, motivaciones e impactos potenciales subyacentes), una acción de deliberación (que posibilite ampliar las perspectivas por medio del diálogo y debate público) y una acción receptiva (que se caracterice por una capacidad dinámica que promueva procesos iterativos, inclusivos y abiertos) (Owen et al., 2013, citados en Herrera et al., 2015).

La innovación social nace como una oportunidad para las comunidades y los grupos: a partir de problemas latentes y de una red de construcción simbólica, se elaboran nuevas iniciativas de desarrollo o de transformación. De acuerdo con definiciones recogidas previamente (Jaillier, 2017), la innovación desde lo social se plantea como:

“Una nueva configuración de las prácticas sociales en un determinado contexto, impulsada por ciertos actores con el objetivo de satisfacer y responder a necesidades y problemas específicos” (Young Foundation, Reino Unido).

“Nuevas ideas que resuelven los actuales problemas sociales, culturales, económicos y ambientales en beneficio de las personas y del planeta” (Center for Social Innovation, Canadá).
“La innovación social es un viaje de aprendizaje en que el desarrollo de la comunidad se logra desde sus propios términos y se comparte y replica en las realidades de otros [...] cuando entendemos que la innovación social consiste realmente en cambiar el sistema que creó las tensiones en primer lugar, entendemos que es un proceso de involucramiento de la comunidad en su propio desarrollo” (Glad, 2013 Citado en Jaillier, 2017)

Se presenta en la tabla 1 una recopilación de algunas de las definiciones más representativas que a lo largo del tiempo han sido formuladas. En ella puede observarse que, a pesar de la variedad en las definiciones y aproximaciones al concepto, se destacan ciertas características importantes. En primer lugar, es evidente que se habla de hechos que conducen a la solución novedosa de problemas y oportunidades de tipo social. En segundo lugar, implica la transformación de prácticas y comportamientos sociales de la comunidad involucrada en la actividad. Y, en tercer lugar, se trata de un fenómeno derivado en un proceso o un producto, de naturaleza social que surge a partir de la articulación de conocimientos, capacidades y voluntades multisectoriales de manera colaborativa.

Como puede verse, el territorio y la comunidad en él, con sus saberes individuales y colectivos acumulados, desarrolla nuevas formas de organización y se transforma culturalmente en relación con los cambios socioculturales. Algunos de ellos se plantean e cuanto la tecnología o desarrollan

Tabla 1. Conceptos innovación social

<p>Tarde (1890, 1895, 1896.1898, 1901 y la traducción al español de 2013)</p>	<p>La innovación social entendida como cambio social desde la sociología. Medición comprendida desde el cambio en estructura y sistemas sociales.</p>
<p>Taylor (1970)</p>	<p>La innovación social es la búsqueda de respuestas a las necesidades sociales a través de la introducción de invenciones sociales, se trata de "nuevas formas de hacer las cosas" una nueva organización social</p>
<p>Mumford (1992)</p>	<p>La innovación social es la emergencia (surgimiento) y puesta en obra de ideas nuevas sobre la manera en que los individuos organizan las actividades interpersonales o las actividades sociales, con el fin de alcanzar objetivos comunes. La producción resultante de la innovación social deberá variar en función de su amplitud y de su impacto.</p>
<p>Cloutier (2003)</p>	<p>La innovación social es una nueva respuesta a una situación social desfavorable, en la que se busca el bienestar de los individuos y las comunidades a través de la acción y el cambio sostenible.</p>
<p>Rodríguez (2006) & Rodríguez, Alvarado (2008)</p>	<p>La innovación social puede ocurrir de manera intencional o surgir de procesos de cambio social sin una planificación previa; y puede ocurrir en tres niveles: actores sociales, organizaciones e instituciones.</p>
	<p>Se plantea que el valor agregado de las innovaciones está en los efectos demostrativos de esos cambios y la emergencia de programas, proyectos o políticas que se articulan entre la sociedad civil, el estado y las organizaciones sociales.</p>
<p>Mulgan et. Al (2006)</p>	<p>Las actividades y servicios innovadores que son motivados por el objetivo de responder a las necesidades sociales y que son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos objetivos principales son de tipo social.</p>
<p>Moulaert et al. (2003, 2005, 2006, 2009, 2010)</p>	<p>La innovación social en el desarrollo local se relaciona la satisfacción de las necesidades humanas desde los procesos de gobernanza. (...) es necesario conocer las necesidades las potencialidades reales de los grupos, la integración de grupos ciudadanos y la educación y formación que los lleve a comprender su participación y su control desde la gobernanza.</p>

Continúa

Bignetti (2011)	La innovación social es el resultado del conocimiento aplicado a las necesidades sociales a través de la participación y la cooperación de todos los <i>stakeholders</i> , creando soluciones nuevas y duraderas para grupos sociales, comunidades y sociedad en general.
Centre for social innovation (2014)	La innovación social hace referencia a la creación, desarrollo, adopción e integración de nuevos conceptos y prácticas que ubican a las personas y al planeta en el primer lugar. (...) Resuelven problemas sociales, culturales, económicos y medioambientales. (...) Están cambiando sistemas - están permanentemente alterando percepciones, comportamientos y estructuras que previamente les permitieron alcanzar esos retos (...) La innovación social proviene de individuos, grupos u organizaciones, y puede tener lugar en el sector privado, sin ánimo de lucro y en el sector público.
Crises (2014)	La innovación social es un proceso iniciado por actores sociales que responde a un deseo, una necesidad, de encontrar una solución o de aprovecharse de una oportunidad de acción para cambiar las relaciones sociales, transformar una situación o proponer nuevas orientaciones culturales y mejorar la calidad y las condiciones de vida de una comunidad.
Transit (2015)	La innovación social transformativa, entendida como "cambio en las relaciones sociales, que involucran nuevas formas de hacer las cosas, organizar, abordar y / o conocer, cuyos retos, alteran y /o reemplazan las instituciones / estructuras dominantes en un contexto social específico".
Howaldt, Schröder, Butzin, & Rehfeld (2017)	Una nueva comprensión de la innovación social se caracteriza los tres siguientes aspectos: 1. Un proceso innovativo abierto a la sociedad; 2. Su orientación versa a los principales desafíos de la sociedad; 3. Posee un reconocimiento fuerte de innovaciones no tecnológicas y que se soporta en la capacidad para el cambio de prácticas sociales

Fuente: adaptado de Agostini et al. (2017).

nuevas ideas que resuelven oportunidades sociales y culturales, en una acción transformadora concreta, en general de carácter colectivo, en que normalmente surgen procesos participativos en lugar de jerárquicos, que ofrecen una respuesta a un problema social determinado, mediante

procesos, técnicas y formas de organizar la acción de una comunidad. (Manzini, 2009, pp. 51-52)

Pero la innovación social no es en sí misma un cambio tecnológico, es más un cambio de prácticas sociales de fondo, una modificación de las estructuras sociales y de las personas que intervienen en el proceso. Implica poner en escena la participación y la interacción entre actores sociales diferentes, es un asunto de inclusión social, es, sobre todo, un proceso de transformación en las dinámicas de relación social, incluidas aquellas relaciones de poder (Martinelli et al., 2010).

El factor tecnológico es solo un elemento de la innovación, en tanto otros elementos pueden ser mejores condiciones de trabajo o métodos de prestación de servicios que pueden o no tener un componente tecnológico. La innovación como concepto retoma fuerza, primero, en ese campo técnico y tecnológico y, luego, en otros ámbitos. Lo anterior es esencial para comprender su historia como término y su aplicación posterior en lógicas territoriales.

Quizá uno de los pioneros en tratar el concepto de *innovación social* desde las sociedades es Tarde (2013). Este autor comenzará por plantear dos principios que son básicos para entender hoy la innovación:

- La división entre tecnología y sociedad es irrelevante para comprender el mundo de las interacciones humanas.
- La distinción micro/macro reprime todo intento por comprender cómo se generan los fenómenos sociales.

Tarde citado por Latour (2013) parte de que el concepto de *sociedad* puede aplicarse a toda forma de asociación: "La ciencia nos habla de sociedades animales, de sociedades celu-

lares, ¿por qué no de sociedades atómicas? Todas las ciencias parecen destinadas a convertirse en ramas de la sociología" (p. 55). Hoy, leeríamos muchas de las reflexiones de Tarde desde la teoría del actor red o desde los fractales: "Sin duda existe siempre un asociado que representa y personifica al grupo entero, o bien un pequeño número de asociados quienes, cada uno bajo un aspecto particular, lo individualizan en ellos y no menos enteramente" (p. 67).

También Latour retomará a Tarde (2013) para afirmar que "lo más pequeño es siempre la mayor entidad que existe" (p. 17). Lo macro no es más que una ligera extensión de lo micro, como plantea Latour, y así lo social no es el todo, sino una parte del todo. Por ello, para comprender lo social en lo macro, hay que observar a través de los actores, y para entender a los actores, hay que observar a través de la red o del grupo social. Pero, al mismo tiempo, existir como individuo en el grupo social es diferir. La identidad primordial, la singularidad absoluta, es improbable, lo que supone que el ser como individuo se define por sus propiedades, pero también por su capacidad de diferir frente a otros. La innovación es, pues, aunque no lo diga con tales palabras Tarde (2013), una capacidad humana y a la vez social, la capacidad de alterar la semejanza de los organismos de la especie con las diferencias que generamos con lo que somos, con lo que hacemos y con lo que tenemos.

Tarde (2013) basa su reflexión sobre las sociedades en tres condiciones: la **repetición** (repetición entre variaciones, la semejanza entre ciertas diferencias), las **oposiciones** (que generan tensiones y fuerzas divergentes en las sociedades) y las **adaptaciones** (la búsqueda de un sistema de nociones y fórmulas que coordine con las realidades). Esas tres condiciones son, para Tarde, los principios de funcionamiento de lo social. El conocimiento científico del hombre crece en esas mismas

condiciones: descubrir la anomalía en la regularidad y la regularidad en las anomalías ha permitido comprender la vida como un continuo proceso de ser original en cada organismo. Tarde se pregunta qué es lo que hace que en la repetición celular de las especies haya algún tipo elemento de la célula u óvulo que genere una diferencia particularmente fecunda que hace que se diversifiquen los seres. Esa diversidad en la repetición, ese "generar la diferencia", es innovación.

Más adelante, lo plantearía entre los seres humanos al hablar de que la sociología debía entenderse como una psicología aplicada, pero haciendo la salvedad de que no es una psicología intracerebral, sino intercerebral, es decir, desde el relacionamiento y la interacción. Para Tarde (2013), "el contacto de un espíritu con otro espíritu es, en la vida en cada uno de ellos, un acontecimiento [...] y da lugar a estados del alma enteramente imprevistos e inexplicados por la psicología fisiológica" (p. 53); es la consciencia de la consciencia gracias a la diferencia. Pero ese relacionamiento implica también imitación: hay una imitación de uno por el otro que es necesaria para la vida social. Así, "el hecho social es ser imitativo" (p. 58). Cada acto nuevo de imitación tiende a conservar o fortalecer el lazo social (p. 59).

Para hacerlo más comprensible, pone el ejemplo de la vida social cotidiana:

Al avanzar en la vida, a menudo, nos fijamos pautas según modelos colectivos e impersonales, al mismo tiempo, que, generalmente, inconscientes: pero antes de hablar, de pensar y de actuar como se habla, como se piensa y como se actúa en nuestro mundo, hemos comenzado por hablar como él o como ella habla, piensa, actúa. Y ese él o ella son este o aquel de nuestros familiares. (Tarde, 2013, p. 59)

Dicho de otro modo, siempre habrá unanimidades parciales e individualidades nuevas, pero compuestas de lo que somos como seres sociales. Y añadirá más adelante:

El progreso de una ciencia consiste en reemplazar semejanzas y repeticiones exteriores, es decir, comparaciones del objeto propio de esta ciencia con otros objetos, por semejanzas y repeticiones interiores, es decir, comparaciones de este objeto consigo mismo considerado en sus ejemplares múltiples y bajo otros aspectos. (Tarde, 2013, p. 66)

En ese sentido, si lo leemos desde el punto de vista de los procesos de innovación social, es una transformación intrínseca del organismo social en comparación consigo mismo, con lo que ha sido hasta entonces. Y esto, aplicando las leyes de la imitación de Tarde (2013), se logra por repetición imitativa, por oposición (entendida como la que se encuentra en el seno mismo de cada individuo social cada vez que duda entre adoptar o rechazar un nuevo modelo, concepto, idea o conducta) o por adaptación (que a su vez debe ser comprendida como la búsqueda de equilibrio entre la tensión interna y las realidades externas y, por tanto, puede ser un ajuste interno consigo mismo o un ajuste a otro).

Lo anterior es interesante porque pensar la innovación social como iniciativa de un grupo implica que ese grupo entienda qué quiere repetir (herencia, costumbre tradición), cuáles son sus tensiones internas (oposiciones) y cómo logra el equilibrio con la realidad circundante (adaptación). Cabe expresar en esta reflexión que Tarde (2013) nos lleva a un punto de vista diferente de la innovación social más centrada en la pregunta por lo que somos, por lo que queremos, por lo que tenemos y por lo que podemos, antes de emprender ese viaje que puede

ser el proceso de innovar. Además, justifica un elemento que más adelante será clave: solo podemos medirnos en comparación con nosotros mismos, con nuestras propias semejanzas y diferencias desde otros aspectos: condiciones o circunstancias y evolución en el tiempo.

¿Cómo hablar de innovación social en territorios o regiones según esta lógica? Lo primero sería retomar las ideas de Tarde (2013) sobre lo micro y lo macro: los territorios, por pequeños que sean, son en sí una totalidad, son reflejo de lo macro, y si los observamos desde lo macro, realmente lo que observamos son unanimidades parciales, "la síntesis anónima" de incontables originalidades personales que se han propagado en progresión geométrica (por imitación) hasta lograr una cierta homogeneidad.

Si se hace la lectura desde la dinámica de las prácticas sociales, lo territorial conlleva una revisión del concepto mismo de *territorio*. El territorio, según el pensamiento geográfico, es un concepto que tiene sus fundamentos en diferentes disciplinas sociales, el cual vincula otros conceptos como *relaciones sociales, prácticas sociales, sentidos simbólicos de identificación con los lugares, prácticas y lenguas, relación entre sociedad, cultura y naturaleza, representaciones sociales, tiempo y espacio de las culturas*.

Este concepto hace referencia a elementos empíricos y dialoga con los paradigmas de las disciplinas con las que tiene relación. Pero puede afirmarse que a partir del siglo XX cobra vital importancia para comprender los conceptos de *región* y de *desarrollo económico y social*, por lo que deja de pensarse solo desde hitos topográficos y elementos espaciales para adquirir relevancia política y económica frente a la acción de los Estados en relación con el desarrollo, la geopolítica y el derecho internacional (Llanos-Hernández, 2010).

La aparición del desarrollo como paradigma económico y social en el mundo favoreció la revisión del concepto de *región* y de *territorio* articulados a las nociones de *Estado*, *progreso* y *crecimiento*, sobre todo después de la posguerra. Hacia la década de 1970 cobra fuerza la visión tecnocientífica desde el capitalismo neoliberal, en que el Estado como orientador de las políticas de desarrollo debía comprender, administrar, legislar y controlar los cambios económicos, sociales y culturales de las regiones (planes regionales). Luego, el paradigma del Estado social benefactor se reemplaza por las lógicas de economía de mercado, por lo que el concepto de *territorio* se convierte en algo más flexible, aunque no deja de representar el soporte sociopolítico del concepto de *Estado*.

Con los nuevos cambios del final de milenio y de nuevo siglo, así como con la mundialización y la globalización de procesos económicos, políticos y culturales, se transforma de nuevo los conceptos de *territorio* y de *región*: el término *región* pasa a explicar procesos económicos y sociales, relaciones entre seres humanos y el entorno natural delimitado geográfica y simbólicamente. El territorio, en cambio, deja de ser un referente fisiográfico del Estado o un soporte político-geográfico del Estado nación, para comprender las nuevas realidades espaciales simbólicas de los procesos sociales en la globalización (Llanos-Hernández, 2010).

Deviene, pues, un concepto interdisciplinario, ligado a un tiempo flexible (lineal o progresivo, circular o cíclico, simultáneo y discontinuo), que puede fragmentarse y no implica la contigüidad de la región, sino las relaciones de lugares en red. Como propone Milton Santos citado por Llanos-Hernández (2010), "el territorio hoy puede estar formado por lugares contiguos y por lugares en red. Son todavía los mismos lugares que forman las redes y que constituyen el espacio trivial. Son los

mismos lugares, los mismos puntos, pero conteniendo simultáneamente funcionalizaciones diferentes, quizá divergentes y opuestas" (p. 214).

Son espacios, pero también son espacio-tiempo, y pueden ya no ser localizados, sino utópicos; pueden ya no ser situados fisiográficamente, sino fragmentados y virtuales. Complementa Milton Santos: "En los lugares donde los vectores de la mundialización son más operativos y eficaces, el territorio habitado crea nuevas sinergias" (citado en Llanos-Hernández, 2010, p. 215). Y como hay diversidad de vectores de la vida social, cada problema ligado al territorio puede ser estudiado desde diferentes disciplinas. Investigar el territorio es un ejercicio de tipo interdisciplinario hoy, puesto que no es solo espacio, región o lugar, sino también sistemas de acciones y de objetos, relaciones sociales, prácticas sociales, lógicas políticas y condiciones de apropiación, dominio, explotación y lenguaje. En el territorio, coexisten diversidad de actores sociales, intereses, construcciones simbólicas, representaciones, etc., así como se explora la diferencia y la particularidad. Conceptos como *paisaje*, *región* y *espacio* se renuevan en asocio con las relaciones sociales, las interacciones y representaciones del mundo, el conocimiento local y el accionar de las sociedades en el espacio-tiempo. Si las prácticas y las representaciones sociales cambian, el concepto de territorio para esos grupos también lo hace. Si las prácticas y las representaciones sociales van unidas potencialmente, también lo están al territorio como representación sociotempoespacial.

Dado que, como se ha venido señalando, la innovación social se verifica en las transformaciones sociales y estas, en últimas, se evidencian en nuevas prácticas sociales y nuevas representaciones sociales, debemos tener presente en todo momento esa interacción conceptual imbricada con

el concepto de *innovación*. Según Albaigès et al. (2009), en el documento de Cepal,

no existe un concepto único de innovación social. Como sucede con muchos términos existen diversas aproximaciones, coincidentes en algunos aspectos y en otros no, que enfatizan determinados rasgos, en función de la disciplina desde la que uno se aproxime (Chambon et al, 1982) [...]. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) define la innovación social como nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios. Estos se transforman en actores de su propio desarrollo, fortaleciendo así el sentimiento de ciudadanía. Para otros, también incluiría aquellas iniciativas originales que mejoran la eficacia de la acción pública. Muchos identifican la innovación social con las aplicaciones sociales de la innovación tecnológica e, incluso, la parte de esta que corresponde a la participación y la gestión del talento humano. Una innovación social consistiría en una acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (que mejora el bienestar o la cohesión social) que a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente a la preexistente) en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles o tangibles) logra unos resultados (existen indicadores del cambio producido) generalmente a través de un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas) y que tiene potencial de ser reproducible

(tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada). (Albaiges et al, 2009 pp.)

Otras definiciones que podrían servirnos para hacernos una idea de la innovación social desde lo que se ha publicado en documentos oficiales en relación con lo territorial, podrían ser aquellas de la European Commission (EC, 2013):

La innovación social puede definirse como el desarrollo y la implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales y colaboraciones. Representa nuevas respuestas a las acuciantes demandas sociales que afectan el proceso de las interacciones sociales, está dirigida a mejorar el bienestar humano, es social tanto en sus extremos como en sus medios y no solo es buena para la sociedad, sino que también mejora la capacidad de las personas para actuar.

La innovación social se basa en la inventiva de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales, las empresas y los servidores y servicios públicos. Es una oportunidad para el sector público y los mercados, por lo que los productos y servicios satisfacen mejor las aspiraciones individuales y colectivas.

La innovación social describe todo el proceso por el cual las nuevas respuestas a las necesidades sociales se desarrollan para ofrecer mejores resultados sociales. Este proceso está compuesto por cuatro elementos principales:

- Identificación de nuevas necesidades no satisfechas y satisfacer adecuadamente las necesidades sociales.
- Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales.

- Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones en satisfacer las necesidades sociales.
- Adopción de las innovaciones sociales eficaces. (p. 6)

Además, es necesario validar tres enfoques fundamentales para la innovación social que plantea la EC (2013):

Las innovaciones de demanda social que respondan a las necesidades sociales que tradicionalmente no están contempladas en el mercado o en las instituciones existentes y se dirigen a los grupos vulnerables de la sociedad. Se han desarrollado nuevos enfoques para abordar los problemas que afectan a los jóvenes, los migrantes, los ancianos, los excluidos sociales, etc.

La perspectiva reto social se centra en innovaciones para la sociedad en su conjunto a través de la integración de lo social, lo económico y lo ambiental.

El enfoque cambio sistémico, el más ambicioso de los tres y en una medida que abarca los otros dos, se logra a través de un proceso de desarrollo organizacional y los cambios en las relaciones entre las instituciones y las partes interesadas. Muchos enfoques de la Unión Europea (UE) que implican "partes interesadas" están tratando de avanzar en esta dirección. (p. 7)

Tal como sugiere Moulaert (2015), las principales razones para resignificar la innovación social desde los territorios son:

- Como reacción contra una lectura tecnologicista y racionalista de la innovación.

- Como reacción contra el credo neoliberal de privatización y comercialización como motores primordiales de la sociedad y de las creaciones humanas.
- Por ser un concepto factible para integrar las dimensiones esenciales de todo desarrollo urbano y regional, social y profundamente humano fundado en sus comunidades.
- Por ser una muestra palpable acerca de cuán necesarias son las dinámicas sociales para “restablecer” el rol de las relaciones sociales en el desarrollo humano y en las lógicas de sostenibilidad y sustentabilidad.

Según lo anterior, debemos sintetizar las concepciones de la innovación social en nuestro medio específico. En Colombia, la innovación social tiene hoy cinco acepciones sociales (y representaciones sociales) posibles:

- Del cambio social a la transformación social
- Cohesión social y empoderamiento
- Emprendimiento social y cambio económico
- Estrategia social y gestión organizacional
- Nuevas soluciones sociotecnológicas para mejoramientos en la calidad de vida

En relación con lo anterior, se considera que hay, en síntesis, cuatro grandes corrientes para entender la innovación social: desde las lógicas del emprendimiento y el desarrollo económico, desde lo territorial-urbano, desde lo sociotecnológico y desde la transformación social como herencia-evolución de los conceptos de *cambio social* y de *empoderamiento*.

En todas, la innovación social se entiende como un proceso que busca transformar la realidad colectiva a partir de la suma de recursos humanos, tecnológicos, empíricos y culturales, en

que la participación comunitaria y la creatividad colaborativa cobran vida y se convierten en modelo para la toma de decisiones.

Pero veamos cómo se comportan esas cuatro grandes definiciones de la innovación social (figura 1).

Como puede suponerse, se va a trabajar mucho más desde este último modelo: la innovación social de los territorios como una transformación, lo cual conlleva una variación desde

Figura 1. Modelos de concepción de la innovación social en los territorios.

Emprendimiento Empresarismo social	Innovación social como desarrollo urbano	Innovación social tecnológica	Innovación social como transformación
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa social como opción de desarrollo social para poblaciones vulnerables • Emprendimiento como creación de oportunidades de trabajo y, por tanto, de mejoramiento de indicadores económicos 	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación se ve como una oportunidad de intervenir en procesos de tipo territorial, comunitario en temas de participación, inclusión social y políticas públicas • Se trabaja con población vulnerable desde lo microsocial 	<ul style="list-style-type: none"> • Articula los procesos de apropiación social de las tecnologías a procesos de innovación de los grupos • Se plantea mucho más como plataformas de creación, diseño y generación de ideas mediadas por tecnologías o por procesos de apropiación social de objetos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> • La innovación social va más allá del cambio social desde los criterios tradicionales e implica no solo aprendizaje social, sino transformación de prácticas y de mentalidades • Se trabaja desde el aprendizaje colectivo y colaborativo y genera competencias sociales, cognitivas y de gobernanza

Fuente: elaboración propia basada en revisión de diversos autores. Validada en presentaciones y conferencias entre 2018 y 2019).

el punto de vista de las prácticas y representaciones sociales profundas de los habitantes de dichos territorios. Esas transformaciones pueden ser de tres tipos (Flament, 2001):

- Transformaciones progresivas: Cuando las nuevas prácticas sociales no entran en contradicción con las representaciones sociales o se logra una adaptación a las nuevas circunstancias, los grupos sociales se ven abocados a

adoptar prácticas que eran inhabituales, pero que no son incompatibles con sus creencias o tradiciones de fondo.

- Transformaciones resistentes: Cuando las nuevas prácticas sociales contradicen las bases de la representación social sobre algo, aparecen mecanismos de defensa (Tarde [2013], lo llamaría las tensiones de la oposición), por lo que desaparecen ciertos elementos consensuales entre los grupos sociales frente a temas de coyuntura. En tal sentido, aparecen procesos de negociación entre los grupos concernientes y, en la mayoría de los casos, se llega a una resignificación de las prácticas y de su representación social.
- Transformaciones de fondo: Implican ruptura completa con prácticas y representaciones sociales anteriores, lo cual significa una adaptación a un nuevo modelo de repetición imitativa (Tarde, 2013). Hay, en el fondo, un cambio de significación, por consenso, negociación o aprendizaje. En cualquier caso, este cambio profundo requiere un ejercicio de interacción social complejo y de apropiación de las nuevas prácticas a medida que se transforma su representación colectiva y se resignifican en el territorio y en la cultura. Un consenso representacional coadyuvará a la flexibilidad de los resistentes frente a las nuevas prácticas adoptadas.

2.1.3. Del cambio social a la transformación social

Desde la investigación del concepto, y de acuerdo con ese devenir lógico que hemos venido trazando, la síntesis sería:

Transformación humana/cambio social de mentalidades (o representaciones) y no solo de estructuras sociales = innovación social.

Aquí es necesario devolvemos al concepto de *cambio social* y cómo podríamos resignificarlo con la mirada de la innovación social. Se entiende por cambio social las variaciones de la estructura social producidas por la aceptación de una innovación, pero el cambio social tiene un amplio proceso de conceptualización previa en las ciencias sociales. Se destacan las siguientes macroteorías:

- El evolucionismo sociológico (Comte, Spencer, Morgan, Durkheim, Tönnies y Ward)
- Teoría de la modernización y la convergencia (Parsons, Kerr, Huntington y Rostow, entre otros)
- Las teorías de los ciclos históricos (Pareto, Sorokin, Spengler y Toynbee, entre otros)
- El materialismo histórico (Marx, escuela de Fráncfort)
- Teorías antidesarrollistas (Popper, Nisbet, Tilly)
- Teorías de la agencia (la historia como producto humano; Touraine, Giddens y Archer, por ejemplo)

Dado que el término *cambio social* se ha usado tanto por sociólogos como por filósofos e historiadores, hay que precisar que no siempre es claro el sentido en todos los contextos, no solo por las cuestiones de método de las ciencias que los autores mencionados representan, sino porque depende de qué observamos cuando hablamos de cambio. Para los historiadores, el cambio social se evidencia con hechos sociales y cómo estos ocurren. Para los sociólogos, el cambio está en las estructuras que se modifican cuando

ocurren los hechos históricos. Es decir, como plantea Donati (1993), "hay que observar el sistema de observación para comprender el cambio social". Quién o qué lo motiva (agentes) y por qué ocurre (condiciones y factores, o como Donati los llama, mecanismos sociales).

Específicamente en América Latina, los conceptos de *cambio social* y *desarrollo* se han convertido en objeto de análisis desde diferentes enfoques científicos de las disciplinas sociales, pero se habla de tres grandes momentos: el primero, la etapa precientífica en que el concepto de *cambio* se refiere al trabajo de los intelectuales del siglo XIX y parte del siglo XX, centrado en temas como la autonomía cultural, el nacionalismo y la construcción de la nación, los problemas demográficos, la propiedad de las tierras y las relaciones entre la ciudad y el campo. El segundo momento es el de la sociología científica, que cobra fuerza luego de la posguerra mundial, altamente identificada con lógicas tomadas del funcionalismo estructural y el desarrollismo. Y el tercer momento es la aparición de la sociología crítica en la década de 1970 como reacción a ese desarrollismo internacional y sus métodos centrados en indicadores sociopolíticos y económicos planteados de forma homogeneizante. Esta última postura teórica tendrá como método de trabajo el proceso dialéctico e histórico estructural en el que para lograr el cambio real es necesario asumir compromisos (Puentes, 2002).

En esta escuela, sobresalen en nuestro contexto latinoamericano autores sociales como Paulo Freire, Orlando Fals-Borda, González Casanova, Theotônio dos Santos, Fernando Cardos, Rodolfo Stavenhagen, Aníbal Quijano y otros, que, en su momento, fueron considerados radicales de izquierda.

La Comisión Económica para América Latina (Cepal), establecida en 1948 para afrontar las deficiencias en temas de

desarrollo económico y de industrialización, plantea un modelo de cambio social y de desarrollo desde las posturas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre la concepción de unos centros y unas periferias, que buscaba el desarrollo hacia adentro, es decir, la creación de infraestructura propia de cada Estado nación, con inversiones de capital nacional o extranjero, con miras a una mejor planificación del cumplimiento de unos indicadores básicos de desarrollo desde una visión económica productiva.

Tanto la mirada desarrollista como las posturas de tipo crítico y la acción permanente de la Cepal subsisten o coexisten en el territorio latinoamericano. Y sus miradas frente al cambio social generan tensiones permanentes en la toma de decisiones nacionales, regionales y locales de los diferentes países.

En la primera postura, el cambio social se puede leer como una modificación de estructuras organizativas, infraestructuras y estrategias de acción y operación que conllevan un mejoramiento en los indicadores de desarrollo y modernización previstos internacionalmente como forma de clasificación entre "países desarrollados", "países en vías de desarrollo" y "países subdesarrollados", que dieron pie a los conceptos de *primer, segundo y tercer mundo*. El enfoque de desarrollo como sucesión de etapas de crecimiento económico (Rostow, citado por Puentes Palencia, 2013) se asocia a la teoría evolucionista de Spencer, quien hace una similitud entre la evolución de los organismos vivos y la evolución de las organizaciones sociales desde lo simple (las tribus) hasta lo complejo (los Estados nacionales). En ese sentido, las sociedades latinoamericanas se categorizaron como sociedades en transición, aún no desarrolladas completamente, y por tanto necesitadas de un cambio social homologado con modernización, industrialización y occidentalización de la cultura.

Si bien el modelo cepalino es un poco más moderado en sus posturas, no dejará de presentar imposiciones frente a la planificación de estrategias políticas, sociales y económicas que ayudaran a superar la crisis de la brecha de América Latina frente a los países del continente europeo o la misma Norteamérica. El enfoque de Rostow (2002) mencionado por Puentes (2013), es de corte histórico estructural pero latinoamericano, insistente en la necesidad de reformas estructurales. Para la Cepal, desde la década de 1960, era esencial la intervención del Estado, la consolidación de unas políticas públicas internas frente al desarrollo, la democracia, la participación y el equilibrio económico y productivo. Las tareas que ha venido poniendo la Cepal desde el punto de vista del cambio social comenzaron con los procesos de mejoramiento en la producción, la inserción de tecnologías para la industrialización progresiva de las naciones, el mejoramiento en los niveles de alfabetización clásica (y luego en lo digital), la mediación tecnológica y los indicadores de participación, gobernanza y transparencia, entre otros. Cepal es un organismo que contextualiza para esta región las decisiones de entidades y organismos de la ONU frente al desarrollo (y esto incluye también lo que se deriva de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]).

Quizá como reacción a los anteriores enfoques del cambio social el enfoque sociocrítico buscó dar una mirada diferenciadora en la que el concepto de *atraso* del subdesarrollo no se veía como una etapa de un proceso, sino como una condición producida por el mismo modo de producción y de acumulación del capital: los países subdesarrollados eran el resultado de lo que hacían con ellos los desarrollados. En tal sentido, desarrollo y subdesarrollo son dos caras del mismo sistema económico internacional. Según esta visión materialista de la historia, el cambio social conlleva desarrollo social, pero este

solo es posible cuando se garantiza un incremento de la riqueza material y espiritual de las sociedades (Puentes, 2013). Para lograr esto, hay que hacerles frente a las contradicciones de interacción recíproca hombre-naturaleza, las contradicciones entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción y las contradicciones de la visión económica. Y, por ello, la lucha de clases, la emancipación y las rupturas de los sistemas sociales que generan esas contradicciones deben dar paso a otros sistemas nuevos.

Algunos autores de esta postura plantearán que el gran problema de América Latina frente al cambio social no es la dependencia externa, como sostenía la Cepal, sino la dependencia interna, que va más allá de la lógica centro-periferia cepalina. En las formas más contemporáneas del neoliberalismo y el neoestructuralismo que se viven actualmente en la región, muchas de estas posturas aún están presentes. Por ello, es necesaria una resignificación del cambio social y de su relación con esta oportunidad estratégica generada con la innovación social en nuestros territorios. Ya lo sostenía en otro momento Fals-Borda (1985): necesitamos buscar alternativas tanto al concepto de desarrollo como al concepto mismo de cambio social que tienen unas cargas ideológicas y axiológicas muy fuertes para nuestros contextos. Una vía de salida es retomar lo aprendido en la participación social desde las prácticas clásicas de la sociología crítica, pero en un nuevo contexto de acción social donde los diversos actores de los territorios son coconstructores de soluciones, de ese "despertar con acción".

Los ciudadanos actuales tienen la responsabilidad social individual y colectiva de aportar soluciones que generen cambios más allá de las estructuras políticas o económicas y aporten a nuevas mentalidades, nuevas representaciones y

nuevas prácticas sociales más coherentes con los contextos actuales que se requiere enfrentar.

La empresa, las instituciones sociales, las instituciones educativas, las instituciones financieras y el Estado son actores/gestores de una oportunidad de acción para el cambio y la transformación social. Y hablamos de transformación porque el cambio social se enfoca más en las formas, en las estructuras, en los contenidos y en un tiempo concreto, mientras que el concepto de *transformación* se proyecta en la modificación de lo profundo, de lo interno a lo largo del tiempo, es flujo, es acción permanente, es movimiento perenne.

Ahora bien, de lo aprendido antes en nuestros territorios, hay cuatro aspectos que son fundamentales: la participación, los procesos colectivos y colaborativos, el aprendizaje colectivo cooperativo y la apropiación social de estos nuevos conocimientos.

2.2. La participación: la condición de base

Si asumimos que la innovación social es una solución novedosa para remediar temas o problemas sociales, que mejora o cambia las soluciones que ya estaban establecidas, y lo hace por medio de un ejercicio participativo intersectorial e interdisciplinario sistemático y organizado en un contexto que hace que esa solución novedosa tenga, además, características de vigente, actual y original en ese entorno, tendremos que comprender la innovación social como esas otras posibilidades de hacer, ese otro modo de enfrentar las necesidades y las prácticas sociales con miras a generar nuevas y mejores condiciones de vida para una población dentro de un territorio. Para que exista una innovación social, esta debe estar pensada, desarrollada y planeada por los

sujetos sociales que necesitan cambiar una situación específica. Por esto, no podemos concebir la innovación social sin la participación social, la participación comunitaria o la participación ciudadana.

La participación, según Díaz Bordenave (1989, p. 19), responde a necesidades que no son obvias, pero que son poderosas porque influyen directamente en la personalidad de los sujetos:

- Pensar reflexivamente
- Expresarse libremente
- Pertenecer a un grupo
- Ser reconocido como una persona única, apreciada y respetada
- Crear y recrear un ambiente físico y cultural
- Intervenir en las decisiones que afectan a todos, etc.

La participación social implica:

- Identificación social y cultural como grupo
- Educación cívica
- Capacidad de trabajo colaborativo
- Tiempo de dedicación
- Motivos y pertinencia de la participación

Aceptar que la participación humana es una necesidad básica implica que es también un derecho humano y, por tanto, debe ser acogida y promovida por sí misma y no por sus resultados. En cambio, su negación distorsiona el desarrollo de la personalidad. La plenitud del hombre, continúa Díaz Bordenave (1989, p. 19), contribuye con las diferentes dimensiones humanas: la identidad personal, lo trascendental, lo comunitario y lo ecológico.

Para explicar el concepto ideal de una sociedad participativa, según Díaz Bordenave (1989, p. 20), se requieren ciertos indicadores:

- Además de satisfacer las necesidades básicas, debe satisfacer otras, coincidentes con las que plantea Max-Neef et al. (1986) (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad), como amor, reconocimiento, expresión, creatividad, solidaridad, participación y libertad.
- Debe ser una sociedad dinámica y no un Estado asistencial, es decir, una sociedad que se construye entre todos y pertenece a todos, donde la persona debe ser parte, tomar parte y tener parte.
- Una sociedad donde las personas participan no solo en la producción de bienes y servicios, materiales y culturales, sino también en su gestión y distribución.
- Una sociedad donde todos participan en una democracia más orgánica y directa, en otras palabras, menos representativa y más participativa.

Por ello, retoma la historia de los cambios que se dieron en América Latina frente a los modelos de difusión de las innovaciones en temas como la agricultura en que el modelo de difusión de las tecnologías agrícolas se pensó primero desde la lógica vertical y, al ver que esto no funcionaba, se experimentaron procesos horizontales, ya no orientados por el Estado, sino por federaciones de usuarios. Estos modelos horizontales, que se dieron a finales de la década de 1980, mostraron la eficacia del modelo participativo (Díaz Bordenave, 1989, p. 21) (figuras 2-5).

Si la figura 4 la complementamos con la figura 5, vemos que es preciso no solo considerar la diversidad de autores,

sino también los niveles de participación para darle sentido al modelo, como lo veremos en el capítulo tres.

A lo anterior se añade lo que plantea Díaz Bordenave (1989), que la sociedad participativa necesita pensar tres herramientas: la economía autogestionada, la educación y los procesos comunicativos. Si revisamos estas tres herramientas, entenderemos mejor la participación en sentido amplio.

2.2.1. La economía autogestionada

Más que un modelo económico, es una revisión del término *economía* a la luz de las relaciones humanas. Se relaciona con las comprensiones que se hacen en nuestro nuevo milenio sobre la economía solidaria, la economía del bien común, la economía de comunión y la economía civil. Se refiere a cómo centrar las relaciones económicas (del *oikos*, es decir, de la casa, del entorno cercano) en temas como la confianza, la cooperación, la solidaridad, la corresponsabilidad y la acción de compartir.

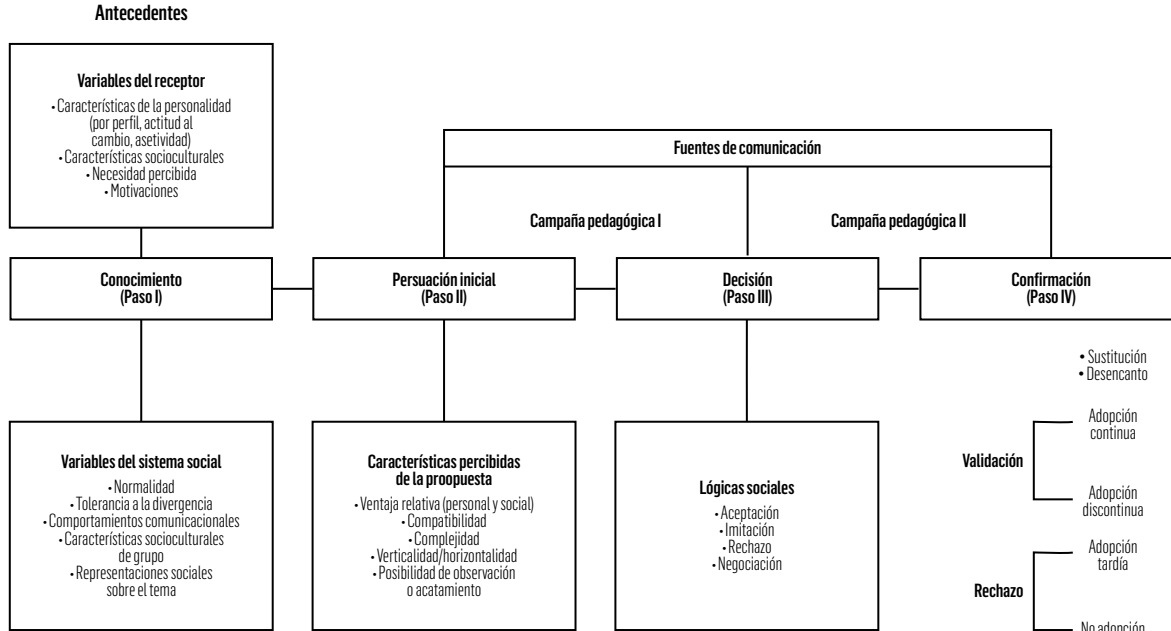
Es buscar un sentido de lo económico que se focalice ya no en la ganancia financiera o el lucro, sino en la rentabilidad social y el bienestar común, es decir, que, más que balances financieros de rentabilidad monetaria, se mida desde el punto

Figura 2. Modelo de difusión de las innovaciones tradicionales.



Fuente: adaptado de Díaz Bordenave (1989).

Figura 3. Modelo de difusión de las innovaciones tradicionales.



Adaptado de Everett Rogers (citado por Sánchez Zuluaga, 2007). Adaptaciones especiales para el proyecto

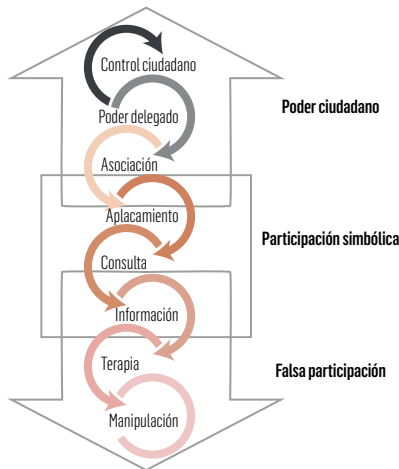
Fuente: adaptado de Rogers (1983).

Figura 4. Nuevo paradigma del proceso de innovación-participación.



Fuente: adaptado de Díaz Bordenave (1989).

Figura 5. Participación ciudadana.



Fuente: adaptado de Arnstein (1969).

de vista de los indicadores sociales, ecológicos y democráticos obtenidos. Se basa en una justicia distributiva en la que el éxito de la iniciativa o del emprendimiento social está marcado por el beneficio social y colectivo, verdadero fin del proceso de empresa. Es una apuesta por conceptos tales como *dignidad, igualdad, solidaridad, democracia, gobernanza, transparencia, confianza y sostenibilidad social y ecológica*. Esta visión económica fomenta la cooperación, la subordinación de la riqueza al interés generalizado de bienestar, el interés del dar (no como asistencialismo ni como filantropía, sino como relacionamiento solidario y subsidiario) y no del tener (entendido como acumular).

Estas aplicaciones económicas tienen como punto de vista general que los proyectos se encaran con prudencia, así como las actividades y los puestos de trabajo se plantean desde la eficiencia, pero también desde la justicia y la equidad. La persona es el centro, no el capital, lo que hace posible gestionar mejor los talentos, competencias, habilidades de los participantes, y así favorecer la creatividad, la asunción de responsabilidades conjuntas y la participación para llevar a buen término la empresa o iniciativa. La gestión colectiva y el liderazgo transformativos son importantes para lograr relevos generacionales, ganancias financieras que se redistribuyen en el proceso y entre los participantes de manera equilibrada (empezando con quienes tienen mayores dificultades, pero dan más de sí), así como un aumento en la valoración del trabajo como modo de acción transformativa del entorno.

En últimas, se busca que las empresas, los proyectos y los emprendimientos se transformen en una pequeña comunidad donde todos ganan, todos aprenden, todos se evalúan y

autoevalúan en una práctica corresponsable, de modo que se haga frente a las dificultades de modo colaborativo, consciente e innovador, donde la comunicación abierta y efectiva media en las relaciones interpersonales.

2.2.2. La educación

Todo proceso de resolución de problemas a partir de la participación y la solidaridad conlleva formación y aprendizaje. La educación y la comunicación interpersonal son intrínsecos en ellos, por lo que educar no es una acción exclusiva de la escuela o de las instituciones educativas, sino que debe entenderse como una práctica social compleja que pone en juego habilidades de desarrollo del pensamiento, de los saberes (científicos, sociales, ancestrales), de socialización, de desarrollo técnico (saber hacer con los recursos del contexto) y de conservación sociocultural. La educación es enseñanza y aprendizaje, pero, como propone Freire, se aprende al enseñar y se aprende a aprender en esa práctica formativa. La educación procura la comunicabilidad de los aprendizajes, de los conocimientos y de los saberes. Comunicar el conocimiento y el saber va más allá de la transmisión: implica acción, praxis y validación de la experiencia en el campo, con los otros, con la naturaleza y con los objetos.

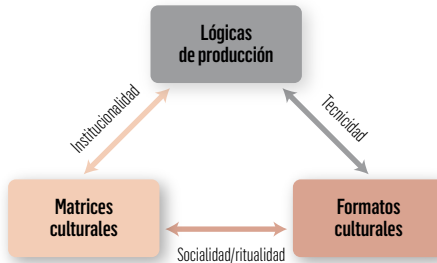
Rousseau subraya en *El Emilio* que la educación tenía tres maestros: las cosas, las personas y la naturaleza. Y por estas tres pasan los aprendizajes. La finalidad última de la educación humana debería ser la felicidad, el buen vivir del individuo y del grupo. Por eso, la educación no solo se da en el aula, sino también en el ejercicio de interacción permanente con los otros, con el mundo, con la sociedad y con las cosas.

2.2.3. La comunicación

Si entendemos la raíz de comunicar como un “hacer común/hacer en común”, la comunicación conlleva la participación, y viceversa. En la comunicación, según Martín-Barbero (1987), se juega la socialidad, la institucionalidad, la tecnicidad y la ritualidad de la vida cotidiana. No podemos confundir la comunicación con ninguna de ellas, pero sí relacionarla con las tres. Para Martín-Barbero, la comunicación es, ante todo, mediación: los intercambios entre la materialidad, la inmaterialidad y lo accional de la interacción humana. La mediación es más que una intencionalidad comunicativa, pues tiene que ver con la interpretación y la apropiación del conocimiento y la información propios de las prácticas humanas socioculturales.

La tecnicidad, la ritualidad, la socialidad y la institucionalidad son ejes posibles de la mediación en la comunicación humana (figura 6).

Figura 6. Mediaciones.



Fuente: adaptado de Martín-Barbero (1987).

La mediación comunicacional genera lógicas de producción (de discursos, de medios, de tecnologías, etc.), matrices culturales (imaginarios, representaciones sociales, etc.) y formatos culturales (prácticas discursivas, prácticas narrativas, prácticas artísticas, etc.). Pensar la comunicación es pensar las interacciones humanas en su complejidad y los modos de relacionamiento humanos con miras a esos ejes de los que habla Martín-Barbero (1987).

No es posible, pues, hablar de innovación social, de participación, de apropiación social del conocimiento y de construcción conjunta de propuestas de mundo sin la comunicación. Ahora bien, son acciones como la comunicación, la participación y las prácticas educativas interpersonales las que hacen posible la cocreación.

2.3. La cocreación: el recurso operativo

¿Qué es cocrear sino un ejercicio de construcción conjunta de iniciativas, propuestas, acciones, estrategias, tácticas o, en suma, de ideas? La curiosidad y la necesidad son motores de la creación humana.

La curiosidad está ligada al espíritu de investigación y este, a su vez, a la necesidad de sabiduría, de contribución y de servicio. Podemos partir de cualquier punto que nos rodea. Podemos comenzar sintiendo curiosidad por lo más cercano a nosotros. El resto viene solo. (Galván, 2017, p. 33)

El proceso creativo suele tener lugar cuando el hombre quiere resolver algo. Pero hay diferentes formas de crear, no hay fórmulas perfectas; cada quien tiene su propio modelo creativo. A veces, el problema desvela, preocupa y genera incertidumbre.

La respuesta está en la búsqueda, no siempre en el producto resultante; a veces, en el proceso mismo de generación de ese producto. En otras ocasiones, hay serendipias (se encuentra lo que no se buscaba), pero, a grandes rasgos, hay unas fases o momentos de la creación. De acuerdo con Graham Wallace (citado en "Historias de Grandes Éxitos - Cómo se hicieron Millonarios", 2008), puede hablarse de cuatro momentos:

- Preparación
- Incubación
- Iluminación
- Verificación

Torrance y Myers (1976) hablaban a su vez de:

- Aspiración (oportunidad, diagnóstico, estado ideal)
- Inspiración (búsqueda consciente, investigación)
- Concepción (búsqueda inconsciente, descubrimiento)
- Acción (diseño, ejecución, verificación)

En ambos casos, la primera fase nos lleva a pensar la relación entre problema, insatisfacción y necesidad, así como entre oportunidad, visión y respuesta ideal. Lo que, a su vez, requiere un diagnóstico, es decir, una etapa de pensamiento y reflexión que puede ser individual o colectiva, y dará paso a un análisis de la situación y de sus posibles causas, efectos e intentos de solución.

La cocreación retoma esas fases o momentos de la creatividad, y los pone en el escenario colaborativo. Por ello, la necesidad de imaginación, libertad, deseo y expectativas de cambiar el contexto son aspectos inherentes a esa acción cocreativa. Ahora bien, ¿cómo promover y fomentar la

cocreación? Las técnicas de trabajo participativo, las dinámicas de grupo, los procesos de investigación participativa y los modelos que nos presta la educación popular pueden servirnos de excusa.

Volviendo al concepto de *participación*, si comprendemos que la participación real va más allá de ser informados o consultados, y promueve la planificación conjunta, la gestión colectiva y colaborativa de propuestas, recursos y actividades, la cocreación en tanto proceso participativo debe partir de observarse como un derecho, un deber y un mecanismo de acción desde la innovación social como estrategia. Por ello, comprendemos que una de las metodologías sociales que mejor han entendido y aplicado lo participativo es la investigación-participativa (IAP), pues su meta incluye la construcción de pensamiento crítico, el empoderamiento y la acción para la transformación social.

Fals-Borda (1999), uno de los investigadores más importantes de este método, plantea:

Las gentes del común merecen conocer más sobre sus propias condiciones vitales para defender sus intereses, que aquellas otras clases sociales que han monopolizado el saber, los recursos, las técnicas y el poder mismo, es decir, que debemos prestar a la producción del conocimiento tanta o más atención que a la producción material. Así podíamos inclinar la balanza en pro de la justicia para los grupos desprotegidos de la sociedad. (p. 78)

La IAP nos propone unos procedimientos y unos momentos o pasos que vale la pena considerar en la lógica de la cocreación. Los tres momentos clave son:

- La práctica: Revisión de las experiencias, aprendizajes previos y saberes previos frente a una necesidad detectada.
- La teoría: Fundamentación teórica frente a los saberes y conocimientos previos ya establecidos como básicos, según el diagnóstico inicial. Se teoriza a partir de la práctica y sobre la práctica.
- La práctica propositiva: Se elabora la propuesta. Es necesario entender el conocimiento como un medio y no como un fin en sí mismo. Es el medio que permitirá la transformación social de fondo, en un proceso espiral de acción-reflexión en el que el pueblo organizado debe tener en sus manos un método para conocer y actuar sobre su realidad para poder modificarla. (Schmerkel, 1986)

Todo trayecto de IAP tiene dos dimensiones: la dimensión del conocimiento y cómo este se genera a partir de los procesos de interacción y colaboración, y la dimensión de la finalidad transformativa. Pero esta finalidad no es la que visibilizan los investigadores y científicos sociales desde el conocimiento científico, sino la que la cultura popular, las comunidades participantes y los agentes de este proceso de acción, investigación y transformación quieren lograr. Ahora bien, como lo mencionan los principales autores de la IAP (Fals-Borda, Schmerkel, Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina [Ciespal], entre los más usuales), la acción transformadora no puede concebirse sin el concepto de *organización del grupo*. La transformación intencionada requiere una conformación orgánica, estabilizadora y con cohesión creciente.

Además, si se consideran los seis principios básicos de la IAP mencionados por Fals-Borda (1992, pp. 110-121), muchos de estos coinciden con el ideal de la cocreación:

- Autenticidad y compromiso (contribución al conocimiento y a la solución de necesidades)
- Antidogmatismo (generación de nuevas ideas, ideas de ruptura que produzcan conocimiento y acción genuina)
- Restitución sistemática (devolución del conocimiento enriquecido por la participación)
- Retroalimentación
- Ritmo y equilibrio de acción y reflexión (eficiencia en el manejo de los tiempos, información oportuna, restitución de los datos y sus consecuencias)
- Ciencia modesta y técnica dialógicas (lo más simple es lo más valioso y el diálogo debe ser permanente desde la diferencia y la diversidad)

Claramente esto se articula con los procesos de innovación social en doble vía: como modelo de acción y como proceso de transformación. La IAP, así como los actuales modelos de cocreación, buscan, ante todo, resolver una urgencia, una necesidad o una insatisfacción sentida. La innovación social, si no tiene una necesidad social en su origen, puede ser solo un satisfactor más, una actividad más sin objetivos concretos. Los seres humanos participamos más fácilmente en los procesos de transformación cuando hay una finalidad profunda que nos motiva para ello. Si no se siente la urgencia de cambiar algo, de mejorar algo, las condiciones del proceso de cocreación y de innovación misma serán artificiales, sin un valor simbólico que trascienda el deseo.

Van Wulfen (2019) menciona seis razones por las que se puede "morir" (él habla de suicidarse) en la innovación:

- Comenzar sin una necesidad: "No intente convencer a otros de innovar cuando no exista la necesidad de hacerlo: lo rechazarán" (p. 52).

- Nombrar a un innovador: "Uno puede inventar solo. Pero en una organización es imposible innovar solo. [...] En el momento en que usted nombra a un innovador, se arriesga a que todos se relajen y esperen a que esa persona les presente sus innovaciones" (p. 52).
- Comenzar con su idea: Enamorarse de las ideas o "ca-sarse" con ellas no contribuye a hacerlas mejores. Las mejores innovaciones (y mucho más en lo social) son aquellas que surgen de un pequeño grupo o colectivo que se lanza a mejorar la idea inicial.
- Apostarle solo a una idea: "Es mejor no apostarle nunca a un solo barco". Habría que añadir el adagio popular: "Es mejor no poner todos los huevos en el mismo canasto".
- Comenzar con una sesión de lluvia de ideas: Sobre todo, si esa lluvia de ideas se da entre los mismos actores de siempre.
- Empezar a descuidar al cliente: En nuestro caso, más que un cliente, tendríamos que pensar en el entorno social, en el territorio que realmente queremos impactar. La innovación es más efectiva si parte de soluciones sencillas nacidas del contexto. Por eso, es necesario ir más allá de lo que aparentemente se quiere en un primer momento. Es fundamental ahondar en los problemas futuros y permanentes, y no en los coyunturales.

No se puede innovar solo, y menos en el terreno social. Así que habría que preguntarse cómo funcionan los liderazgos en la innovación social desde el momento mismo del inicio de la cocreación.

Hay unos condicionantes más o menos permanentes para motivar la urgencia, el ideal de transformación:

- Necesidades y deseos cambiantes
- Nuevos grupos o actores sociales en el entorno
- Nuevas lógicas de producción social
- Nuevas matrices culturales
- Nuevas tecnologías (duras y blandas) para el contexto
- Nuevos actores externos
- Nuevos reglamentos
- Mentalidad transformadora
- Estimular el emprendimiento
- Estimular la organización
- Estimular los conocimientos en relación con fenómenos del contexto

Estos pueden ser motores para aspirar a la transformación e inspirar el proceso inicial. Pero se necesitarán líderes y facilitadores que contribuyan con el ejercicio organizativo del grupo de base. De acuerdo con Van Wulfen (2019), el Centro de Innovación de la Clínica Mayo se esfuerza por incluir una serie de personalidades para proponer los equipos de innovación:

- El visionario
- El generador de ideas
- El repetidor
- El antropólogo del cliente
- El gurú tecnológico
- El productor
- El comunicador
- El eliminador de barricadas
- El pronosticador

Cada uno de estos perfiles genera ideas de modo diferente, lo que enriquece el proceso creativo y la búsqueda de mejores resultados. Será la dinámica del equipo, el trabajo de grupo, lo que logre mejorar las capacidades de producción y de acción. El trabajo en equipos diversos permite satisfacer las necesidades de inclusión, valoración e integración del individuo en su sistema social, además, contribuye a solventar la necesidad de participación con derechos y responsabilidades equivalentes a las de otros. De igual manera, satisface la necesidad de afecto y dignidad, y mejora las condiciones de autovaloración de los sujetos, pero requiere la voluntad de los participantes, un clima de interacción y comunicación adecuados. Por ello, se recomienda comenzar con grupos pequeños, en los que las relaciones se vivifiquen y puedan ser controladas y evaluadas por todos desde el punto de vista de la comunicación, la autonomía, la responsabilidad, los logros, los aprendizajes obtenidos y los efectos derivados.

Quienes trabajan dinámicas de grupos sugieren comprender el grupo como un conjunto de personas con una finalidad común, y así se parta de la diversidad y se busque la unidad, la cohesión y las interacciones afectivas positivas, al igual que un cierto grado de identificación con metas, motivaciones y capacidades del grupo. Francia y Mata (2019) afirman que el grupo es un lugar de fuerzas creadoras o destructivas, de impulso o de freno, de "interrelaciones donde nacen y se desarrollan a menudo de forma descontrolada e inconsciente sentimientos de toda clase y tamaño, actitudes muy similares o muy diversas" (p. 33). El pasado del grupo suele condicionar el presente, pues cada miembro trae sus modos de relación, sus gustos y necesidades, sus mecanismos de defensa y sus visiones de realidad.

Francia y Mata (2019) también presentan una clasificación de grupos en primarios y secundarios:

- Primarios: De colaboración íntima, se viven relaciones cálidas desde un “nosotros” (p. 36).
- Secundarios: De relaciones más formales, más funcionales. Se tiene un interés común y se actúa por un contrato social tácito o explícito.
- Igualmente, hablan de:
- Grupo-masa: Si lo que los une son aspectos sentimentales, emocionales, gregarismo, sugestión, pasividad o contagio.
- Grupo-organización: Busca la eficiencia, la eficacia y la utilidad con miras al resultado y a la productividad.
- Grupo-comunidad: Personaliza al ser humano, genera relaciones interpersonales profundas, así como contribuye a la libertad, la confianza, la responsabilidad y la seguridad afectiva. Despierta respeto, aceptación y búsqueda de la armonía (p. 37).

Así, si revisamos de nuevo los momentos de cocreación propuestos por Myers y Torrance (1976), pero desde los procesos de innovación social, podríamos relacionarlos con los momentos de conformación e interacción de los grupos.

2.3.1. Aspiración

En este momento de aspiración, el grupo busca conocer mejor a los demás, conocerse mejor como individuos, aprender experimentando, comprender sus motivaciones, las necesidades que se requieren satisfacer, los aportes que pueden lograr trabajando juntos, comunicarse, indagar los propósitos, priorizar

las metas y establecer las capacidades y competencias de los participantes para el trabajo de grupo. Aspiran a ser un grupo y trabajar en conjunto para una finalidad que conjuntamente se ha propuesto. Surge entre ellos un líder al que le otorgan autoridad de representación y acción ante otros. Dicho de otro modo, se autoidentifican como grupo y definen sus aspiraciones.

2.3.2. Inspiración

En esta nueva fase, el grupo se organiza internamente de forma consciente. Planea sus búsquedas, investiga y comienza a proyectarse colectivamente en el proceso. Construye metas y acciones concretas, distribuye tareas y roles. Se sensibiliza frente a la iniciativa de intervención. Interactúa con otros y hace prospectivas sobre lo que quiere lograr y cómo. Hace consciente su necesidad de aprendizaje y de formación interna. En este momento, las fases de práctica y teoría de la IAP son ejercicios permanentes del quehacer colectivo y colaborativo. Se consolida el autogobierno, la gobernanza y la estructura interna. La inspiración es esa meta conocida y defendida por todos.

2.3.3. Concepción

El grupo entra en la praxis, en la práctica propositiva de la que hablaba la IAP. Es el momento de la puesta en escena de técnicas de conocimiento y acción. Es el momento del hallazgo, de los descubrimientos y de la interacción con otros actores. Se hace un ejercicio de solidaridad y subsidiaridad internas y, al mismo tiempo, de asociatividad con otros, con los otros. Es un momento en el que se juega la intuición con la planeación y lo previsto con lo imprevisto del actuar en el campo. Es una acción-reflexión en la que se requiere lo intuitivo y las inteli-

gencias emocionales para mantenerse en la buena ruta. Se precisan las tareas de la innovación, para qué innovamos y qué posibles efectos se deben considerar. La fase de concepción concreta los principios de creación desde el accionar con el entorno y con los otros. La concepción es *coopetencia* (neologismo para hablar de cooperación desde las competencias propias) con los otros miembros del grupo y con los actores externos a este.

2.3.4. Acción

El momento de acción lleva al grupo a presentar sus prototipos, ideas o logros a otros. Es, al mismo tiempo, ejecución, verificación y validación en campo. A diferencia de la cocreación que se realiza para innovaciones técnicas, la innovación social tiene en esta misma fase tres estadios: pruebas iniciales o validación inicial de la tecnología, proceso o metodología (TRL nivel 3); validación social inicial o validación con grupo piloto (TRL nivel 4), y validación en entornos sociales más amplios o en contextos clave (TRL nivel 5).

En el TRL social, los niveles de tecnología, proceso y metodología demostrados en entornos relevantes (nivel 6), de tecnología, proceso y metodología demostrados en entornos relevantes (nivel 7) y de demostración sistematizada del prototipo, modelo y proceso (nivel 8) comienzan a percibirse desde aquí, pero solo tendrán mayor claridad en evaluaciones de percepción de los públicos circundantes y en la confirmación de resultados y efectos obtenidos y sistematizados con la comunidad, lo cual será posterior a la dinámica de grupos y, obviamente, a la cocreación en sí misma. Por esto, como se argumentaba en Jaillier (2017), se plantean tres fases generales en el proceso: a) cocreación-dinámicas de trabajo grupal,

colectivo y colaborativo; b) consolidación de la innovación social como tal, c) y réplica y escalamiento.

La cocreación, así como la mayoría de las dinámicas de grupo, se basa en la lúdica y en actividades de tipo taller. En muchos casos, la práctica de la cocreación utiliza las técnicas de grupos que durante años se han aplicado en el trabajo social, en la investigación social, en la educación popular, en las dinámicas de organización comunitaria, en los procesos de comunicación para el cambio social, entre otros campos.

Estas técnicas de grupos de tipo participativo, colectivo y colaborativo son, además, actividades que generan conocimiento y procesos de intervención en los grupos sociales. Se interviene porque se transforman y también a otros. Como metodologías, deben considerarse tres elementos:

- Los elementos propios del objeto de conocimiento: Problematización, objeto de conocimiento y conceptualización básica. En este proceso, son útiles ejercicios como la construcción de marco lógico, árboles de problemas, árboles de objetivos y autodiagnósticos comunitarios.
- Los elementos específicos de lo metodológico en sí: La relación metodología-epistemología aplicada en la praxis, los procedimientos, los pasos, las fases, las técnicas y los instrumentos. Cada vez más, incluso en la investigación científica *per se*, esto se decide de manera contingente: las necesidades tema y el modelo de trabajo marcarán la pauta de qué hacer y cómo, o con qué actividades generar el proceso.
- Los elementos administrativos: Lo que permite materializar cualquier proceso de investigación, intervención o iniciativa de innovación será aquel componente material, lo fáctico o lo factible: tiempo, recursos (materiales, logís-

ticos, humanos, técnicos y tecnológicos, locativos), metas (indicadores de gestión y de logro), productos o evidencias que se esperan obtener.

Estos tres tipos de elementos son necesarios para planear todos los procesos de cocreación y de ejecución final de la iniciativa. Pero las técnicas participativas y de trabajo de grupo pueden coadyuvar para hacer la planeación de estos elementos. Las técnicas de tipo participativo, colaborativo o grupal conllevan (Arboleda et al., 2018):

- Un proceso de discusión, debate y reflexión creativa.
- Un espacio de construcción y socialización del conocimiento (de lo tácito a lo explícito, de lo individual a lo colectivo) dentro de un grupo y contexto determinados.
- Una experiencia reflexiva que es, al mismo tiempo, gestión del conocimiento, de la comunicación y de la innovación, porque las experiencias compartidas, la vivencia colectiva y la diversidad de miradas enriquecen el aprendizaje y el flujo de información.
- Una creación colectiva que genera capital cognitivo dentro del grupo (es decir, capital social, capital intelectual y capital relacional en el mismo proceso).

Como se argumentaba en Arboleda et al. (2018):

Cada técnica tendrá sus resultados y sus límites: por ejemplo, qué tan numerosa puede ser la población y los materiales que se deben conseguir para que se logren los propósitos de una investigación con tipología participativa. Sobre esto, las recomendaciones para trabajar con grupos grandes de población es dividirlos en equipos temáticos, pero con

características de interdisciplinariedad y diversidad, para enriquecer los resultados. (p. 29)

Así, cuando hablamos de metodologías participativas e innovación social, es importante mirar el tipo de técnica, su aplicación, sus requerimientos, sus alcances, el tipo de público al que va dirigida y, sobre todo, su cierre y sistematización. El gran error que se ha tenido en la mayoría de las experiencias sociales con alto potencial de innovación de tipo social es que no se deja registro del proceso, ni se sistematizan los procedimientos y las actividades realizadas para el cumplimiento de los propósitos de partida.

Un ejemplo de tipologías de actividades puede verse en la tabla 2.

Además, se requiere tener presente que se debe pensar en varios momentos de trabajo:

- Acercamiento a la comunidad o grupos de interés (sensibilización)
- Levantamiento del problema o necesidad (diagnóstico o priorización)
- Recolección de información para los procesos de diagnóstico con miras a la iniciativa proyectada (prácticas propuestas y praxis)
- Análisis e interpretación para la propuesta concreta (reflexión y socialización)

Como todo taller o actividad investigativa o de construcción colaborativa de conocimiento, se requiere planificar el inicio (donde se hace la presentación de la actividad, de los propósitos y de los participantes), el desarrollo (donde se ejecutan las actividades según los tiempos y recursos previstos; debe

Tabla 2. Técnicas participativas para dinámicas de grupo

Tipos de técnicas	Definición	Subtipo
<p>1. Dinámicas o vivenciales</p>	<p>Crean situaciones ficticias en las que se busca involucrar a los participantes, ponerlos en situación para que adopten actitudes espontáneas o generen reacciones de la vida cotidiana</p>	<p>1.1 De animación: como su nombre lo dice, animan, crean un contexto, cohesionan, crean ambiente de trabajo colaborativo.</p> <p>1.2 De análisis: buscan dar elementos simbólicos que permitan reflexionar sobre la situación problemática en la vida real y hacer una lectura de ese contexto a partir de la situación ficticia.</p>
<p>2. Técnicas con actuación</p>	<p>Se centran en la representación, en la expresión corporal, en los imaginarios sociales.</p> <p>Implican una presentación ordenada y coherente, un tiempo para la preparación y la puesta en escena de los elementos centrales dentro de un tiempo limitado. Luego, implican moderar el tiempo de representación y promover la expresión corporal, gestual, proxémica y oral.</p> <p>Requiere concentración del grupo y evitar los ruidos.</p>	<p>2.1. Juegos de roles: El moderador o facilitador organiza con un equipo del grupo de participantes la representación. Se les da el personaje y la caracterización del mismo y ellos deben "actuar" según la información recibida (preferiblemente en cartas o tarjetas de rol).</p> <p>2.2 Sociodrama: se elige una situación y el equipo de participantes decide los roles, acciones y modos de relacionamiento de los personajes que se van a representar dentro de la situación elegida.</p> <p>2.3. Cuento dramatizado: Se elige una historia que el público pueda identificar y se hace la representación de esta.</p> <p>2.4. Storytelling: El equipo genera su propia historia de forma libre y prepara la narración, los diálogos, los personajes y las acciones con un fin determinado por el mismo grupo.</p>

Tipos de técnicas	Definición	Subtipo
<p>3. Técnicas auditivas o audiovisuales</p>	<p>Combina la charla y las dinámicas con la presentación de un producto auditivo o audiovisual elaborado previamente por el grupo de facilitadores.</p> <p>En el producto, debe ser clara la situación que se presenta y el punto de vista particular que se tiene del tema sobre el cual se va a trabajar.</p> <p>El grupo de facilitadores u organizadores debe conocer muy bien el contenido, la duración, el propósito y la línea de análisis o de reflexión con la que se va a trabajar el producto.</p> <p>Igualmente, debe promover la discusión, el debate y el análisis posterior a la presentación del documento en el grupo de trabajo.</p>	<p>3.1 Audio-foro: se escucha un producto auditivo y luego se analiza o se promueve la reflexión sobre el tema que este presenta.</p> <p>3.2 Video / segmento de grabación. Se utiliza un producto audiovisual, es decir, una narración auditiva y visual en movimiento.</p> <p>3.3 Cine –foro. Se utiliza una película completa. Implica un buen manejo de los tiempos.</p>
<p>4. Técnicas visuales</p>	<p>Como su nombre lo indica, utiliza o aplica material visual creado por los mismos participantes.</p>	<p>4.1 Escritos: papelógrafo, bitácoras, relatorías, lluvia de ideas en tarjetas, lectura de textos, creación de textos, creación de mapas conceptuales o de cuadros sinópticos.</p> <p>4.2 Gráficos: cartografías, mapas mentales, infografías, expresión a través de símbolos, dibujos, mapas, ilustraciones en los que predomina la imagen sobre el texto.</p>

Continúa

Tipos de técnicas	Definición	Subtipo
<p>5. Técnicas de creación de artefactos</p>	<p>Busca procesos de innovación y creatividad centrados en los usuarios o beneficiarios finales. Propone actividades de integración activa de los actores para construir con ellos.</p>	<p>5.1. Design Thinking 5.2. Participatory design: se involucra activamente a todas las partes interesadas en el proceso de creación de un producto/proceso/ programa para asegurarse de que el producto diseñado se ajuste a las necesidades y sea utilizable.</p>
<p>5. Técnicas de creación de artefactos</p>	<p>Busca procesos de innovación y creatividad centrados en los usuarios o beneficiarios finales. Propone actividades de integración activa de los actores para construir con ellos.</p>	<p>5.3 Ethnographic Fieldwork: se trabaja in situ, es decir, directamente en los lugares reales para comprender mejor a las personas. Se hace un ejercicio de tipo etnográfico, pero de producción con interesados. 5.4 Lead Users: Se realizan dinámicas con usuarios avanzados con respecto a la población masiva, frente a un tema particular y se trabaja con ellos la elaboración del artefacto inicial. Dicho de otro modo, es un ejercicio con grupos de expertos (masa experta). Se ha usado sobre todo en áreas de salud. 5.5 Empathic Design: se buscan grupos de usuarios finales a los que les podría interesar la idea y se hacen talleres desde su experiencia y sus emociones para empatizar con ellos y conocer sus propias visiones sobre el tema.</p>

Continúa

Tipos de técnicas	Definición	Subtipo
<p>5. Técnicas de creación de artefactos</p>	<p>Busca procesos de innovación y creatividad centrados en los usuarios o beneficiarios finales. Propone actividades de integración activa de los actores para construir con ellos.</p>	<p>5.6 Co-design: cocreación colaborativa de prototipos de productos /procesos en los que los facilitadores potencian y estimulan a los potenciales clientes para definir en conjunto una nueva versión del prototipo según las necesidades.</p> <p>5.7 On-line workshops: talleres on-line en entornos virtuales multiusuario.</p> <p>5.8 Contextual Design: se efectúan talleres directamente en el contexto natural. Se trabaja con expertos, pero in situ.</p> <p>5.9. Crowdsourcing: generación de ideas de poblaciones grandes, heterogéneas ("multitud") a través de convocatorias abiertas a usuarios que voluntariamente (casi siempre por concurso) deseen y puedan responder a las competencias de generación de ideas.</p>

Fuente: Jaillier, 2018. En: Arboleda et al. (2018).

contar con planeación contingente según las reacciones del grupo), la socialización (donde el grupo o los pequeños equipos de trabajo presentan sus ideas, construcciones, elaboraciones o prototipos) y la conclusión o cierre (donde se retoman ideas clave, se eligen de forma colectiva las mejores opciones de respuesta, se hace síntesis del ejercicio y se evalúa la participación y la experiencia).

Aunque estas técnicas tienen una visión lúdica, no son un juego ni deben llevar al activismo. Deben tener y cumplir

una finalidad de conocimiento y acción que fomente el trabajo en equipo, vincule y genere inclusión de los participantes. Igualmente, aunque produzcan cohesión y compañerismo en el grupo, no es su fin último. Son acciones lúdicas, pero asumidas con seriedad y profundidad, y deben buscar solucionar los problemas propuestos de manera que desde la lúdica se superen bloqueos, barreras creativas o estancamiento del trabajo colectivo.

La elección de la técnica adecuada depende del tipo de participantes, los objetivos, la madurez del grupo, su tamaño, las locaciones y los recursos. Quien modere la aplicación de las técnicas deberá considerar roles, dificultades y obstáculos en el grupo, participación activa (o pasividad) de los actores participantes, tensiones del grupo, flexibilidad y plasticidad en el plan de trabajo y cómo llegar a la toma de decisiones final.

En nuestro contexto actual, hay docenas de libros dedicados a técnicas grupales, dinámicas de grupo y de animación, *gamestorming*, *design thinking*, *brainstorming*, técnicas participativas y de educación para adultos, que pueden dar ideas sobre actividades puntuales para llevar a cabo la cocreación.

2.4. Los impactos: pensar la meta

Para darle sentido a un proceso de innovación social como estrategia de acción en el entorno, es necesario proyectar los impactos (positivos y negativos), incluso, es fundamental prever los riesgos. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es un referente en estos temas, como lo veremos en las tablas 3-4 (Kvam, 2018).

Como puede verse, es preciso considerar en cualquier proyecto ciertos aspectos básicos según experiencias previas similares:

Tabla 3. Evaluación de impacto ambiental y social

Aspectos ambientales	Aspectos transversales	Aspectos sociales	Aspectos de infraestructura	Habilidades blandas	Otros Aspectos
<ul style="list-style-type: none"> • Biodiversidad, hábitat y bosques • Recursos naturales vivos • Prevención y gestión de la contaminación <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de los recursos • Disposición de desechos peligrosos • Control de plagas <ul style="list-style-type: none"> • Servicios ecosistémicos • Cambio climático <ul style="list-style-type: none"> • Gases efecto invernadero 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio cultural (material e inmaterial) • Salud y seguridad ambiental • Salud comunitaria • Salud sexual y reproductiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Reasentamientos <ul style="list-style-type: none"> • Poblaciones vulnerables (indígenas, raizales, gitanos, negros, lesbianas, gais, transexuales y bisexuales (LGTB), nini, etc.) • Igualdad de género • Derechos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión social • Población afectada por dinámicas sociales (violencia, pobreza, pobreza extrema, migraciones, cambio climático) • Trabajo y condiciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de vivienda • Construcción de infraestructura social: escuelas, centros de salud, <ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Energía • Agua • Consultas previas 	<ul style="list-style-type: none"> a) prácticas sociales b) convivencia mejoramiento c) autogestión/ cogestión d) construcción de identidad e) capital Social f) construcción de imaginarios colectivos culturales, territoriales y sociales. g) fortalecimiento del tejido social en las comunidades participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> a) oportunidades de empleo. b) formación y fortalecimiento de capacidades c) acceso a mejores servicios d) apoyo a la igualdad de género e) generación de ingresos

Continúa

Aspectos ambientales	Aspectos transversales	Aspectos sociales	Aspectos de infraestructura	Habilidades blandas	Otros Aspectos
		<ul style="list-style-type: none"> •Prácticas sociales y culturales •Recuperación de prácticas ancestrales •Desarrollo y fortalecimiento de capacidades sociales •Tejido social y cohesión social •Equidad social y desigualdades •Transformación real de los territorios o entornos 			

Fuente: adaptado del documento del BID, 2018 (Kvam – BID (2018)).

Tabla 4. Impactos e influencia

Impactos: Grupos afectados por el proyecto	Influencia: Grupos que pueden afectar los resultados del proyecto
Positivos: Beneficiarios directos e indirectos del proyecto	Positivos: Grupos a favor del proyecto (defensores y aliados)
Negativo: Grupos afectados negativamente	Negativo: Grupos opositores al proyecto

Fuente: adaptado del documento del BID 2018 (Kvam, 2018).

- Localización
- Contexto territorial
- Condiciones socioeconómicas de los participantes directos e indirectos
- Dinámicas territoriales
- Presencia estatal
- Niveles de pobreza monetaria
- Personas en situación de discapacidad
- Población especial (indígenas, negros, gitanos, LGTB, género)
- Acceso a empleo o servicios básicos
- Tipo de intervención

Para ello, se parte de términos que se aplican en nuestro contexto, que, teniendo como base los del BID (Kvam, 2018, p. 90), se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

- Línea base: Caracterización sociodemográfica, sociocultural y de las comunidades, del entorno urbano, semiurbano y rural. Estructura de la comunidad y su funcionamiento, como normas, valores, reglas, costumbres, comportamientos y mecanismos que operan en las colectividades.

Análisis de vulnerabilidad social, económica, territorial, institucional y aspectos para identificar la exclusión de los beneficios del proyecto, así como expectativas, percepciones y temores de la comunidad con respecto al proyecto.

- Evaluación de impactos socioculturales: Responsabilidades existentes y riesgo del contexto (entendido como situaciones exógenas que pueden afectar el desarrollo de alguna actividad programada del proyecto). Análisis de los riesgos para la integridad física, territorial o cultural de las poblaciones afectadas (incluidos los recursos naturales, la seguridad alimentaria, los derechos, la economía, la identidad, etc.). Examen de impactos posibles generados por la presencia de terceros (trabajadores de la construcción externos), así como cambios culturales y rupturas generacionales ocasionadas por el proyecto (riesgo de conflicto). Estudio de impactos indirectos relacionados con la tenencia y el uso de la tierra, de otros riesgos y efectos sociales adversos (incluso efectos directos, indirectos, acumulados, inducidos o residuales sobre las comunidades), medidas de mitigación para gestionar los posibles riesgos e impactos sociales.
- Consultas apropiadas (culturalmente): Diálogos y conversaciones públicas abiertas con los diferentes grupos poblacionales. Las consultas deben ser transparentes, apropiadas desde el punto de vista sociocultural, preferiblemente utilizando como mediadores o facilitadores a personas de la comunidad y que se garantice la participación del mayor número de personas de la comunidad afectada o intervenida.

Por otro lado, es necesario considerar cuáles son los momentos posibles para realizar la medición del potencial de

impacto (impacto previo e impacto real medido en los territorios y en las comunidades):

- Etapa de formulación
- Etapa de preparación y elaboración
- Etapa de ejecución
- Etapa de cierre/culminación

Ahora bien, se desearía que los efectos fueran positivos, pero lo cierto es que no siempre lo son. Para ello, se consideran, entonces, los riesgos y los escenarios de riesgos de los proyectos.

- Escenarios de riesgos de los proyectos: Se deben construir de acuerdo con las amenazas, las vulnerabilidades, la exposición y la fragilidad de los actores involucrados o de los territorios intervenidos. Este escenario permite construir planes de actuación e intervención puntuales para reducir los riesgos posibles para generar los impactos esperados, y puede ser utilizado para que cada vez se construyan proyectos en los que el impacto positivo, transformador e integral sea más consistente. Ramírez (2016) define el riesgo como una función que depende de $\text{Riesgo} = f(\text{amenaza, exposición, vulnerabilidad, capacidad})$.
- Además, Ramírez (2016) define el riesgo como la posibilidad de que se produzcan lesiones, muertes, daño de infraestructura y equipamiento, incumplimiento legal y contractual, impacto financiero, pérdida de información, daño ambiental, entre otros aspectos. Su determinación se da de forma probabilística en función de la amenaza que lo causa, el nivel de exposición, la vulnerabilidad y la capacidad organizacional, esta última se convierte en una oportunidad o en una amenaza potencial según la

planeación y los escenarios de riesgo diseñados por la organización.

Por otra parte, Ramírez (2016) define la amenaza como:

Proceso, fenómeno o actividad humana que puede ocasionar muertes, lesiones u otros efectos en la salud, daños a los bienes, disrupciones sociales y económicas o daños ambientales, estas se clasifican en amenazas de origen natural y origen humano, de manifestación lenta o súbita. Las de origen natural se subdividen en tipo hidrometeorológica, con mayor recurrencia en su frecuencia e impacto, potenciado por acción del cambio climático, eventos tales como: lluvia, nieve, viento, tormentas, temperaturas extremas, viento, marejadas, deshielo, nieblas, neblina o polvo, entre otras. Además, se presentan amenazas del tipo geológico como: sismos, *tsunami*, erupciones volcánicas y movimientos de tierra no controlados. De origen humano se manifiestan eventos tales como incendios estructurales, incendios forestales, incidentes con materiales peligrosos, incidentes asociados a la salud o ambiente y hechos relacionados con el orden y seguridad pública. (p. 4)

Otros términos que deben considerarse cuando se habla de impactos y de riesgos, según Ramírez (2016), son:

Vulnerabilidad: Condiciones determinadas por factores o procesos físicos, sociales, económicos y ambientales que aumentan la susceptibilidad de una persona, una comunidad, los bienes o los sistemas a los efectos de las amenazas. Para una organización, esta condición se manifiesta en

variados factores incluyendo personas, infraestructura y equipamiento, cumplimiento normativo y contractual.

Exposición: Situación en que se encuentran las personas, infraestructura, instalaciones, capacidad productiva y otros recursos situados en zonas donde se manifiesten amenazas.

Capacidad: Combinación de todas las fortalezas, atributos y recursos disponibles dentro de una empresa que pueden utilizarse para gestionar y reducir el riesgo de desastre y reforzar su resiliencia. (pp. 4-5)

Si contrastamos estos términos con lo que actualmente se busca con la innovación social, una mirada emancipadora que integre y vaya más allá de lógicas de exclusión/inclusión tipificadoras de las realidades particulares de los territorios, es necesario reconocer la vulnerabilidad diferencial y referenciada de acuerdo con las características de lo propio, de las localidades y glocalidades.

Cuando hablamos de tipificación, es preciso trazar ciertas preguntas que derivarán en una comprensión diferente de los conceptos: ¿qué entendemos cuando hablamos de inclusión y exclusión?, porque en todo proceso de inclusión hay latente una forma de exclusión que se termina declarando. Por eso, algunos autores latinoamericanos prefieren hablar de integración para no caer en estereotipos de vulnerabilidad y de separatismo social. Algo similar ocurre al hablar de vulnerabilidad: ¿quién es el vulnerable frente a qué riesgo? El problema de la equidad en todos sus aspectos está convirtiéndose a paso acelerado en uno de los temas más debatidos socialmente.

La vulnerabilidad diferencial significa que ciertos grupos, en virtud de su clase social, pueden verse más fácilmente

afectados por un riesgo determinado, aunque este tenga una distribución homogénea en todas las clases sociales [...] La vulnerabilidad social puede obedecer a carencias educativas o de recursos espirituales, que según Robert Fogel son aspectos necesarios para el desarrollo humano óptimo. Este concepto de vulnerabilidad puede estar relacionado con el de capacidad de adaptación. (Alleyne, 2001, p. 373)

Esta definición de Alleyne (2001) desde el ámbito de la salud se puede complementar con la noción de Ruiz Rivera (2012 p.64):

- Vulnerabilidad se define siempre en relación con algún tipo de amenaza, sean eventos de origen físico como sequías, terremotos, inundaciones o enfermedades, o amenazas antropogénicas como contaminación, accidentes, hambrunas o pérdida del empleo.
- La unidad de análisis (individuo, hogar, grupo social) se define como vulnerable ante una amenaza específica, o es vulnerable a estar en una situación de pérdida, que puede ser de la salud, del ingreso, de las capacidades básicas, etc. (Alwang et al., 2001, p.3).
- El análisis de la construcción de vulnerabilidad se hace en dos momentos distintos del proceso. Por un lado, en las condiciones que la unidad de análisis tiene antes de una situación de estrés, que le hacen más o menos propensa a una pérdida específica (susceptibilidad). Por otro lado, están las formas que desarrolla la unidad de análisis para enfrentar una situación de estrés una vez que esta ha ocurrido, y que se relacionan con la capacidad de ajuste. (Watts y Bohle, 1993; Fraser, 2003). (Ruiz Rivera, 2011)

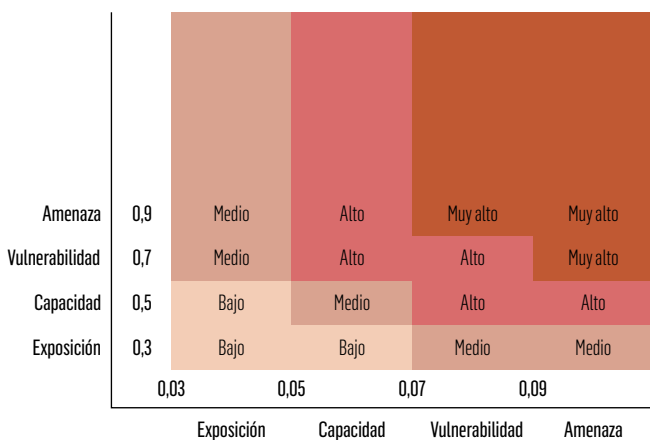
A partir de estas conceptualizaciones, al hablar de vulnerabilidad, de inclusión o exclusión, es necesario no caer en esquemas y en tipificaciones que no llevan realmente a la equidad, sino a una nueva forma de separación de las personas. Por eso, se busca más integrar que incluir, más caracterizar que clasificar a los grupos por sus rasgos particulares de indefensión frente a otros. Los procesos de innovación social tienen como reto no caer en esas tipificaciones, sino plantearse los procesos de acción o reflexión desde la integración de los sujetos como actores sociales diversos.

Esa integración de los diversos actores sociales, tanto de la organización pública como de la privada o la mixta, puede incrementar el nivel de resiliencia de los grupos y las comunidades, es decir, su capacidad de enfrentar, gestionar, resolver, adaptarse, aprender, transformarse y recuperarse ante una situación no planeada de los efectos directos e indirectos de un proyecto, sean desastres menores, recurrentes o catastróficos, sin dejar de cumplir con su objetivo misional de forma oportuna y eficiente, y sin afectar de manera sustancial a los grupos de interés. Se busca, por supuesto, evitar riesgos negativos en la vida humana y la afectación de su patrimonio y reputación.

Para cualquiera de estos riesgos, amenazas e impactos negativos, es importante aprender de la gestión del cambio organizacional: lo organizacional no es solo lo empresarial, sino que todo grupo humano consolidado puede considerarse una organización. En tal sentido, cada vez más se busca que las organizaciones aprendan de los problemas y desarrollen nuevas competencias, habilidades sociales, actitudes y habilidades en los colaboradores, por medio del trabajo intersectorial, multi- y transdisciplinario. Asimismo, debe promoverse que los

grupos de interés (privados, sociedad civil y otros grupos) en momentos de coyuntura se conviertan en aliados que permitan reducir el riesgo sistemático y que se conviertan en actores que minimicen la incertidumbre y los efectos negativos del evento, así como hagan posible gestionar los efectos directos e indirectos de los proyectos (figura 7).

Figura 7. Relación entre amenaza, exposición, vulnerabilidad y capacidad.



Riesgo = f (amenaza, exposición, vulnerabilidad, capacidad). Este escenario se construye a la medida de cada una de las organizaciones y cada elemento tiene una participación ponderada de acuerdo con la pertinencia, dinámica y coyuntura institucional. Por ejemplo, existen diversos niveles de capacidades institucionales según su trayectoria, relacionamiento, campos de intervención, sector donde se encuentran, etc. También puede cambiarse e incluir las cuatro variables (dos en un eje) y realizar combinaciones potenciales con cada una de ellas de acuerdo con las necesidades específicas. Fuente: Jiménez (2007, p. 63).

2.4.1. ¿Cómo intencionalizar los impactos desde la formulación misma del proyecto?

De acuerdo con la figura 10, se revisan los escenarios de posible impacto social:

Medio: Amarillo. Proyectos que no se perciben como detonantes desde su ejecución, pero pueden generar resultados (corto), efectos (mediano) e impactos (largo plazo) favorables en la fase de implementación en el contexto territorial y poblacional, así como por la aparición de dinámicas sociales, culturales y económicas no previstas inicialmente.

Bajo: Verde. Este tipo de proyectos no deberían financiarse, excepto que sean para construcción de línea base o de investigación básica.

Alto: Azul (impacto). Gestionar el impacto o gerenciar el impacto (pertinencia de la investigación y la transformación real de los territorios y entornos).

Muy alto: Rojo (impacto). La intervención, por su alcance y magnitud, se traduce en un transformador de las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales, territoriales e institucionales (se espera positivas, porque también pueden generar efectos adversos, caso concreto: reasentamientos de vivienda, como ocurrió en el barrio Moravia de Medellín en la década de 1990).

En ese sentido, ¿qué impactos mostrar y cómo comunicarlos? Debe pensarse en cómo alinear lo anterior con indicadores globales y estandarizados de los diferentes grupos de interés. Alinear con a) identidad institucional, b) formación integral, c) creación de valor e impacto social y d) sostenibilidad con los planes de desarrollo específicos del grupo de interés. Un ejemplo de ello es comparar lo que se prevé con los niveles de riesgo de los grupos de interés. Para esto, pueden tomarse

como modelo los indicadores que ya se han trabajado en organismos globales como el BID (2018) (tabla 5).

La experiencia indica que algunos de los principales riesgos de los impactos de los proyectos pueden resumirse en:

- Edad de los beneficiarios directos o indirectos
- Género
- Etnia
- Situación migratoria
- Situaciones de discapacidad
- Condición de salud
- Niveles de pobreza
- Tenencia de la vivienda o tenencia de tierra
- Bajos salarios
- Informalidad laboral
- Alta dependencia de recursos naturales
- Aspectos sociodemográficos
- Otros aspectos

Es necesario indicar que la metodología para la evaluación (potencial) real de impacto social se diseña a la medida por parte de los participantes: se identifican los grupos de interés en las comunidades participantes o beneficiarias y, en especial, los grupos vulnerables que tienen presencia en el territorio. En últimas, se desea que los proyectos prevean niveles de riesgos que eviten que los beneficios estimados no sean los esperados. Por ello, las preocupaciones y los deseos de los grupos de interés deben ser considerados desde los primeros procesos de acercamiento y consulta; y en la medida de las posibilidades reales del proyecto, minimizar los riesgos y maximizar los beneficios esperados, es decir, gestionar el impacto esperado (los impactos se intencionan, no se obtienen por azar).

Tabla 5. Riesgos asociados al potencial de impacto (se incluyen algunos generales, se debe construir por cada uno de los proyectos definidos desde la orientación institucional)

Niveles de riesgos por grupos de interés (simplificado)						
Actividad del proyecto	Propietarios y empresarios urbanos prósperos	Agricultores de subsistencia con ocupación de tierras reconocidas	Ocupantes informales de tierras y jornaleros sin tierra o protección a moradores	Mujeres	Niños y tercera edad	Recomendaciones o avances de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)
Adquisición de tierras y reasentamiento	Pérdida de valor parcial de terrenos y casas, no existe una amenaza directa a la viabilidad económica (riesgo moderado)	Pérdida de tierras, su única fuente de medio de vida (riesgo sustancial)	Pérdida de acceso al empleo, sin recursos legales para obtener compensación (riesgo alto)	Pérdida potencial de acceso a la actividad económica, tenencia legal incierta (riesgo sustancial)	Depende de la situación general del hogar (riesgo moderado a sustancial)	
Aumento del volumen de tráfico	Aumento potencial de accidentes de tráfico (riesgo moderado)	Aumento potencial de accidentes de tráfico (riesgo moderado)	Aumento potencial de accidentes de tráfico (riesgo moderado)	Aumento potencial de accidentes de tráfico (riesgo moderado)	Aumento potencial de accidentes de tráfico (riesgo alto)	
Acceso reducido al agua y a los recursos naturales	Uso mínimo de recursos naturales, disponibilidad de agua corriente o comprada (riesgo bajo)	Pérdida de recursos importantes (riesgo sustancial)	Pérdida de recursos de los que dependen totalmente (riesgo alto)	A menudo son importantes los suministros de agua (riesgo alto)	Los niños y las personas de la tercera edad a menudo recogen leña y agua (riesgo alto)	
Desarrollo urbano y nuevos patrones de tráfico	Puede implicar pérdidas de clientes y reducción de los medios de vida (riesgo sustancial a alto)	No les afecta directamente (riesgo bajo)	Puede implicar pérdida de jornadas de trabajo (riesgo potencialmente sustancial)	Depende de la ocupación y la localización. Para las mujeres comerciantes urbanas (riesgo potencialmente sustancial)	No es probable que les afecte directamente (riesgo bajo a moderado)	

Continúa

Actividad del proyecto	Propietarios y empresarios urbanos prósperos	Agricultores de subsistencia con ocupación de tierras reconocidas	Ocupantes informales de tierras y jornaleros sin tierra o protección a moradores	Mujeres	Niños y tercera edad	Recomendaciones o avances de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB)
Intervenciones a condiciones sociales, económicas, políticas e institucionales	Los niveles de riesgo dependen de las afectaciones y condiciones que se presenten en los proyectos a razón de condiciones sociales, económicas, políticas e institucionales	Los niveles de riesgo van desde alto, moderado y bajo, cubren desde suspensión total o parcial del proyecto hasta baja articulación de las instituciones que pueden apoyar el proceso	Puede representar fallos sistémicos en la ejecución de los proyectos	Riesgo alto a bajo según las situaciones y del manejo por parte del operador en campo. Se destaca que se debe construir un plan de contingencia y cronograma de reducción o tratamiento de impactos	Riesgo bajo o moderado según el alcance de la intervención sobre la población en mención	
Participación de comunidades, participación comunitaria o participación de grupos de interés	Se deben revisar los posibles efectos en las comunidades, en especial el impacto ocasionado por los bajos niveles de participación que pueden afectar la gobernanza y gobernabilidad de los proyectos y procesos sociales	Los niveles de riesgo van desde alto, moderado y bajo, cubren desde suspensión total o parcial del proyecto hasta baja articulación de las instituciones que pueden apoyar el proceso	Puede representar fallos sistémicos en la ejecución de los proyectos. Se destaca que la participación ciudadana y social es un elemento fundamental en la consolidación de proyectos sostenibles a largo plazo	Riesgo alto a bajo según las situaciones y del manejo por parte del operador en campo. Se destaca que se debe construir un plan de contingencia y cronograma de reducción o tratamiento de impactos	Riesgo bajo o moderado según el alcance de la intervención sobre la población en mención	

Fuente: adaptado del documento del BID (Kvam, 2018, p. 100).

2.4.2. Posibles impactos no esperados que pueden surgir en un proyecto

Los riesgos ocasionados por el proyecto pueden ser impactos adversos asociados a su implementación. Se debe recordar que existen variables clave, como la naturaleza, el tamaño y el alcance del proyecto, sin mencionar, obviamente, la pertinencia.

Los proyectos pueden producir daño si no se tienen los canales adecuados para recibir las quejas y los reclamos de los diversos grupos de interés o si no se han planificado con antelación las posibles estrategias para enfrentar los riesgos. En proyectos como los de innovación social, se deben considerar las percepciones y preocupaciones que expresan los grupos de oponentes o quienes no desean la ejecución del proyecto.

Para hacerles frente a estos impactos no esperados, se ha de planear un cronograma de mitigación de impactos en atención a diferentes niveles y tipos de riesgos. Un ejemplo, lo propone el BID (tabla 6).

Tabla 6. Diferentes niveles de riesgos

Nivel de riesgo	Descripción	Ejemplos
Alto	La naturaleza y magnitud de los riesgos e impactos sociales potenciales o reales de un proyecto pueden causar graves impactos adversos en las personas afectadas por el proyecto. A menos que se gestionen adecuadamente, los impactos pueden ser irreversibles.	Reasentamiento involuntario de grupos vulnerables. Explotación comercial del patrimonio cultural de los pueblos indígenas. Sectores comunes de alto riesgo: industrias extractivas o grandes represas.

Continúa

Nivel de riesgo	Descripción	Ejemplos
Sustancial	La naturaleza y magnitud de los riesgos e impactos sociales potenciales o reales son significativos y problemáticos. Si bien la probabilidad de que ocurra un riesgo de este tipo puede ser baja, la alta intensidad del impacto indica un riesgo sustancial en general.	La discriminación sistémica puede impedir que algunos grupos accedan a los beneficios del proyecto. El proyecto puede agravar las tensiones y conflictos existentes. Clásico sector de riesgo sustancial: transporte.
Moderado	Aunque no son significativos, los riesgos y desafíos operativos siguen mereciendo atención. Los impactos adversos pueden ser limitados y escasos en número y fácilmente abordados mediante medidas de mitigación.	El proceso de consulta puede no captar las opiniones y perspectivas de algunos grupos. Potencial de que las élites se apropien de manera desproporcionada de los beneficios del proyecto. Sectores típicos de riesgo moderado: infraestructura relacionada con salud y educación.
Bajo	Actividades del proyecto con riesgos o impactos sociales adversos mínimos o nulos. No se requieren medidas de mitigación específicas.	Sectores clásicos de bajo riesgo: telecomunicaciones y algunas intervenciones al sector de salud y educación.

Fuente: Documento del BID (Kvam, 2018, p. 97).

Dentro de los aspectos que debemos considerar en esta planeación de mitigación de riesgo, sobre todo en temas sociales, es fundamental considerar dos amplias categorías de riesgo (Kvam, 2018):

- **Riesgo del proyecto:** el riesgo de que un proyecto genere daño a las comunidades. Eso incluye los riesgos de impactos adversos directamente causados por un proyecto, como los riesgos indirectos y los acumulativos a que contribuye.

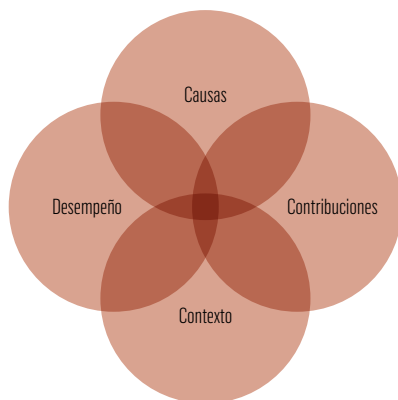
- Riesgo para el proyecto: el riesgo del contexto social puede estar relacionado con un proyecto y su operación y puede poner en peligro el cumplimiento de los objetivos. Esto incluye riesgos externos, como conflictos sociales, violencia, inseguridad, cuestiones históricas, culturales, ausencia de gobernanza e institucionalidad, corrupción. (p. 98)

Para ambas categorías, Kvam (2018) recomienda considerar cuatro aspectos:

- Causas: Impactos adversos generados directamente por el proyecto.
- Contribución: Impactos adversos a los que puede contribuir un proyecto, tales como inducidos e indirectos, acumulados, acciones de terceros, instalaciones asociadas y riesgos de la cadena de suministro.
- Contexto: Vinculación o asociación de un proyecto con condiciones preexistentes que constituyen un riesgo, como las vulnerabilidades y la exclusión social existentes, la fragilidad y el conflicto, la corrupción y la gobernanza, así como cuestiones relacionadas con el legado cultural e histórico.
- Desempeño: Riesgos relacionados con capacidad y organización, compromiso y recursos del operador del proyecto, así como gestión que puede lograr para superar las dificultades en la operación del proyecto.

Las cuatro categorías de riesgo de un proyecto no funcionan de manera independiente, sino que operan en momentos como multiplicadores. El riesgo total puede ser mayor a la suma de las partes (figura 8).

Figura 8. Comparativo del riesgo.



Fuente: Kvam (2018, p. 28).

Al diseñar las medidas de mitigación y el sistema de gestión del proyecto, se deben analizar los efectos adversos de cada uno de estos aspectos y construir los escenarios de reducción y compensación. Ahora bien, ¿cómo identificar los riesgos de impacto adversos desde los grupos de interés?

Kvam (2018) propone en el documento del BID considerar lo siguiente:

- La presencia misma del proyecto y de algunas de sus fases de implementación.
- El propósito del proyecto, su naturaleza, alcance, actores involucrados y, por supuesto, la huella social. Se ha demostrado que los riesgos son mayores cuando la población involucrada es vulnerable de forma diferenciada y multidimensional.

- Deterioro imprevisto de bienes materiales o inmateriales.
- Escenarios de riesgo por desconocimiento de efectos secundarios sectoriales en los territorios, por ejemplo, cuando se desconoce la localización exacta del impacto secundario del proyecto o cuando la información disponible no es suficiente para determinar posibles impactos en zonas de influencia.

Para plantear el cronograma de ejecución de los subproyectos o componentes, es básico, por tanto, haber hecho un diagnóstico previo, tomas de muestras iniciales y validación de indicadores de medición de cada fase de producto o proceso. Los cronogramas de trabajo no serán muy detallados en un primer momento, pero, a medida que se conoce más el territorio y la población, deben ajustarse para ser coherentes con los riesgos e impactos probables, por eso, es importante intencionar los impactos, como se señaló.

Organismos como el BID, pero también el Departamento Nacional de Planeación (DNP) tienen diseñadas políticas específicas para identificar y analizar el impacto social. En ellas se destacan aspectos como:

- Reasentamiento involuntario
- Asuntos de equidad de género
- Interés por el capital social
- Considerar diseños alternativo *in situ*
- Control de repercusiones culturales, ambientales y sociales que vayan a realizarse en terrenos sagrados o de tradición cultural
- Justicia y soberanía hídrica de las poblaciones en los territorios

Dicho de otro modo, es importante considerar documentos de políticas públicas de desarrollo y cultura como el Convenio sobre la Diversidad Biológica (Naciones Unidas, 1992), la *Política operativa sobre pueblos indígenas y estrategia para el desarrollo indígena* (BID, 2006), la *Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas* (Naciones Unidas, 2007), las Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social (Corporación Financiera Internacional [CFI], 2012), las normas ambiental y social del BID (2016), entre otras.

2.4.3 Riesgos de impactos adversos a los que puede contribuir un proyecto

Cuando se revisan los riesgos de un proyecto, deben preverse también los impactos adversos y no solo los esperados de manera positiva. Estos impactos adversos pueden deberse a problemas acumulativos de aspectos no considerados con antelación. Pueden abarcar diversos escenarios y variables, y ser el resultado de la secuencia de acciones pasadas, presentes y futuras que potencialmente van generando efectos graduales en las comunidades y en los territorios, de manera real o desde sus imaginarios individuales y colectivos.

Pueden surgir, pues, de las mismas dinámicas socioeconómicas, culturales, territoriales de las comunidades o de sus entornos cuando se desconocen en su tradición o su historia viva. Se deben revisar para ello aspectos como acceso, calidad y cobertura de los servicios de educación y salud, déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda, servicios comunitarios e ingresos de la población; asimismo, se deben identificar posibles proyectos múltiples cercanos a la zona de influencia del proyecto. Un solo proyecto puede presentar bajos impactos, pero varios proyectos en ejecución simultánea en una misma

zona geográfica pueden tener un impacto mayor y se requiere revisarlos en detalle. A esto se le suma que se han de considerar las condiciones laborales de personal que apoye la implementación de los diversos proyectos simultáneamente y las dinámicas asociadas a los recursos naturales afectados tanto en lo tangible como en lo intangible que pueden afectar a las comunidades y los territorios. Los impactos pueden generarse en un lugar o momento específico, pero las consecuencias pueden sentirse en otras zonas.

Además, es importante estimar los riesgos contextuales que, según el BID (Kvam, 2018, p. 127), son aquellos referidos a condiciones del entorno que afectan el adecuado funcionamiento del proyecto:

- Conflicto, fragilidad y violencia.
- Desigualdad de género.
- Conflictos relacionados con la tierra y usos del suelo.
- Expansión industrial.
- Inestabilidad política.
- Tensiones étnicas y religiosas.
- Protección jurídica y Estado de derecho.
- Potencial de apropiación por las élites, oposición o distorsión del proyecto por parte de actores influyentes.
- Corrupción y gobernanza débil.
- Falta de oportunidades de empleo y participación política para los jóvenes.
- Desastres naturales y efectos del clima.
- Infecciones o enfermedades de contagio global (por ejemplo, ébola o covid-19).
- Complicidad inconsciente en violaciones de derechos humanos (por ejemplo, cuando se usan bienes o servicios en cuya cadena de suministro existe algún tipo de violación de

derechos, como el trabajo infantil o presencia de Fuerzas Armadas con malas prácticas).

- Antecedentes históricos, culturales y ancestrales que hayan generado afectaciones entre los organismos públicos o privados y los grupos de interés que causen desconfianza o tensión entre las partes.
- Experiencias previas desafortunadas con algunos actores o tipologías de proyectos afines o similares.

Otros riesgos asociados con el desempeño y la capacidad de los actores también entran en revisión (tabla 7).

2.4.4 Análisis sociocultural

Otros aspectos que se deben considerar para prever los impactos son aquellos que están relacionados con el análisis sociocultural de las poblaciones con las que se trabajarán. Entre estos aspectos, se recomiendan revisar:

- Caracterización de las comunidades vulnerables (afrodescendientes, indígenas, raizales, situación de discapacidad, adulto mayor): Ejercicio y análisis de la población presente en el territorio, zona de influencia directa e indirecta. Se debe considerar ampliar la zona de caracterización dada la presencia de un posible impacto que podría, en la mayoría de los casos, ampliar la zona de análisis o, en su defecto, reducirla.
- Identificación de elementos de participación social y comunitaria por parte de las comunidades: Asimismo, incluir elementos cotidianos que hacen que las comunidades funcionen de manera coordinada: costumbres, comportamientos y creencias utilizadas por parte de

Tabla 7. Riesgos asociados con el desempeño y la capacidad

Tipo de unidades sociales afectadas					
	Formal		Informal		Formal o informal
Tipo de impactos (permanentes o temporales).	Propietario de negocio inmobiliario o trabajadores dependientes (actividad no dependiente de la tierra).	Arrendatarios de negocios inmovibles o trabajadores dependientes (actividad dependiente de la tierra).	Propietario de negocio inmovible.	Propietario de negocio que ocupa un espacio público.	Propietario de la tierra (actividad dependiente de la tierra).
Pérdida debida a impactos en las estructuras o mejoras, así como ingresos o ganancias.	Para el propietario, compensación en efectivo por pérdidas de ingresos o ganancias. Compensación en efectivo por el impacto en la propiedad (a valor de costo de reposición) y provisión de apoyo transaccional (según sea necesario).	Para el propietario, compensación por la pérdida de ingresos o lucro cesante. Para el arrendatario, indemnización durante el periodo de afectación, según lo establecido en el contrato y provisión de apoyo transaccional.	Indemnización en efectivo o en especie por pérdidas de ingresos. Provisión de una ubicación temporal o permanente para el negocio callejero (según sea necesario). Indemnización en efectivo o en especie para apoyar el cambio de trabajo.	Para negocios que usan las aceras como estacionamientos o expositores de venta. Compensación por lucro cesante durante el periodo de obra civil y alternativas de acceso y parqueo.	Compensación en efectivo por el costo de reposición de los impactos causados (según la situación de la propiedad de la tierra).

Continúa

	Formal		Informal	Formal o informal
Pérdidas debidas a la restricción del acceso a los negocios o para actividades no dependientes de la tierra (costo por restricción de acceso) y restricción de su uso.	Medidas en especie para mitigar impactos físicos (opción preferida) o compensación en efectivo por los impactos cuando sean inevitables. Facilitar la accesibilidad mediante el paso peatonal y advertir sobre la restricción de la movilidad.		Medidas en especie para impactos físicos (opción preferida) o compensación en efectivo por los impactos cuando sean inevitables. Facilitar la accesibilidad mediante el paso peatonal y advertir la restricción de la movilidad. Compensación en especie para apoyar el cambio de trabajo o la transición a otro empleo: obtención de crédito, formación (cuando sea necesario).	No procede
Verificación.	Confirmación o acreditación (pagos de impuestos, balances anuales, etc.) de los daños generales y el lucro cesante para definir los costos de reposición y los valores de la pérdida del patrimonio, definidos por peritaje, según la norma (cuando se provee). Las pérdidas de los trabajadores las debe valorar un experto caso por caso.	Definición de las cantidades de tiempo a pagar según la evaluación de los expertos y la evidencia del contrato y los ingresos abonados.	Confirmación del alcance del impacto caso por caso, documentado y analizado, así como definición del índice de vulnerabilidad de los afectados. Confirmación de la valoración de los impactos mediante un estudio de evaluación de expertos sobre el precio del suelo y la valoración de cultivos o árboles u otras fuentes de ingresos o pérdidas.	

Fuente: Documento del BID (Kvam,2018, pp. 144-145).

las comunidades y que se deben considerar a la hora de realizar acercamientos en esta materia. Algunos proyectos cambian de manera parcial, progresiva o definitiva algunos comportamientos cotidianos de una población completa.

- Género: Identificar y reconocer las dinámicas presentes en el territorio con respecto al género, lo cual es parte fundamental del análisis sociocultural, mencionando patrones, actitudes o prácticas hacia niñas, mujeres, adultos mayores, mujeres u otros, así como identificar patrones o prácticas en estos segmentos poblacionales en temas de educación, salud y todos aquellos que se consideren de importancia para el estudio. Garantizar la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones que afecten a su comunidad y que tengan relación directa con el proyecto. Identificar si su ejecución amplía o reduce las brechas de género y si se generan efectos positivos o negativos, o si las brechas existentes se agravan como resultado de la ejecución del proyecto.
- Aspectos culturales, rituales o símbolos: Se deben considerar valores, tradiciones, costumbres, creencias e imaginarios colectivos que afectan a la comunidad, en especial con referencia a sitios de valor cultural, ancestral y simbólico. Se destaca que algunas de las intervenciones pueden afectar los imaginarios culturales de la población e, incluso, sustancialmente los activos patrimoniales de una comunidad específica.
- Vulnerabilidad social: Situación de la población vulnerable (en este caso comunidades afrodescendientes, indígenas, raizales, adultos mayores, etc.) y otros grupos poblacionales que pueden ver afectadas sus condiciones

por la ejecución del proyecto o, en su defecto, por la exclusión de los impactos favorables de este durante su fase de ejecución.

- Expectativas de la población: Escuchar las expectativas y aspiraciones de la comunidad frente al proyecto. En este sentido, se deben considerar las historias de otros proyectos con esas mismas comunidades y la historia de las relaciones y los niveles de confianza institucional entre los grupos de interés.
- Interacciones: Se debe incluir el análisis de los cambios ocasionados por el proyecto en los procesos de producción sociales y las articulaciones con actividades productivas, comerciales y de abastecimiento y distribución de productos necesarios para los diversos grupos, en especial, si se afecta el abastecimiento de alimentos o actividades vitales para las poblaciones intervenidas.
- Riesgos sociopolíticos, cambio climático, desastres naturales: Identificar posibles aspectos que puedan afectar las condiciones normales para la operación del proyecto y que se derivan de este tipo de riesgos.
- Otros riesgos: Se destacan riesgos asociados a aspectos territoriales, institucionales y de salud pública. Actualmente, el mundo enfrenta la presencia del coronavirus, que ha afectado a más de 80 000 personas en 90 países del mundo. Sin mencionar que se pueden impactar activos vitales para una comunidad, en especial, el acceso y uso de recursos naturales, abastecimiento de alimentos, problemas de salud pública, acceso a la salud, aislamientos, cuarentenas, cierres temporales de actividades económicas y educativas, entre otros.

2.4.4.1. *Patrimonio cultural*

América Latina y el Caribe se caracteriza por la riqueza de su patrimonio cultural. Este aspecto se debe considerar en el proceso de planificación y ejecución del cualquier proyecto, en especial para proteger el patrimonio de algún impacto directo e indirecto, así como para mejorar la visibilidad del patrimonio cultural como un aspecto relevante de una comunidad específica que participa directa o indirectamente en la implementación de un proyecto específico. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) explora diversas alternativas para este propósito, entre ellas la ejecución de una consulta con las comunidades locales e interesados por el patrimonio cultural y garantizar un mínimo de condiciones necesarias para la promoción de oportunidades en torno al patrimonio cultural presente y su conservación para el futuro.

El patrimonio cultural es una fuente de desarrollo local y social generadora de ingresos para una comunidad específica, en especial, por la presencia del turismo y el atractivo que puede causar en otras personas. En otros casos, el patrimonio cultural enaltece los valores sociales y fortalece los procesos de desarrollo social y comunitario.

La implementación de un proyecto puede producir beneficios positivos por contribuir a la protección, el cuidado, la visibilidad y el reconocimiento del patrimonio cultural, aunque también generar impactos negativos que pueden afectar el patrimonio cultural. Se observa que este cultural debe ser cuidadosamente revisado en un estudio de impacto social y contemplar todas las acciones con los diversos grupos de interés (internos y externos), así como incluir todos los elementos normativos y jurídicos presentes en la normativa legal

para garantizar su cuidado y protección. Se reconoce que se requiere, entre otros aspectos, la construcción de mapas de afectación, de infraestructuras que se pueden ver afectadas y de análisis integral de los sitios.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (Kvam, 2018):

El patrimonio cultural incluye el patrimonio material e inmaterial. El patrimonio cultural material incluye el patrimonio construido, los objetos y los sitios que tienen un valor y significado arqueológico, histórico, religioso o cultural o de otro tipo. Puede incluir elementos naturales y paisajes, como arboledas sagradas o montañas. El patrimonio cultural inmaterial se refiere a las prácticas y expresiones que los grupos valoran como parte de su identidad y cultura. Comprende expresiones y conocimientos, formas de arte, historia oral, rituales u otros elementos que se heredan de una generación a otra. (p. 116)

2.4.4.2. Trabajo y condiciones laborales

Hoy, una gran cantidad de empresas del sector privado y los gobiernos del mundo implementan políticas que ayudan a garantizar los derechos de los trabajadores en armonía con las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se destacan algunos:

- La libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- La libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio

- La abolición del trabajo infantil
- La eliminación de la discriminación sobre empleo y ocupación. (International Labour Organization [ILO], s. f⁴.)

Planear el impacto social ayuda, además, a conocer la situación de los trabajadores que hacen parte del proyecto, realizar las consultas previas sobre sus condiciones laborales y desarrollar procesos de seguimiento y de gestión del proyecto. Esto incluye tanto a los trabajadores directos como a aquellos que se encuentran contratados por terceros, incluso, identificar la cadena de suministros del proyecto y, en la medida de las posibilidades, cumplir con los compromisos mencionados.

⁴ Ver en: <https://www.ilo.org/global/standards/applying-and-promoting-international-labour-standards/lang--en/index.htm>

clarificar

3. Clarificar las potenciales innovaciones sociales

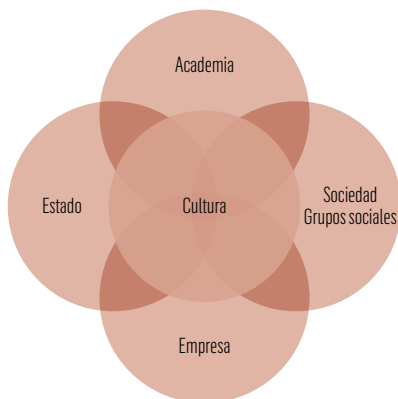
¿Por qué es importante que las sociedades desarrollen e implementen el concepto de *innovación social*?

Primero, porque los procesos de innovación social en el mundo parten cada vez más de una quintuple hélice (figura 9).

Segundo, porque existen diferentes estrategias que se han llevado a cabo en el mundo, en América Latina y en Colombia desde el punto de vista de la innovación social que deben convertirse en insumo para los gobiernos y actores interesados en resolver los problemas sociales, de manera que den lugar a la construcción de políticas de innovación social como estrategia para alternativas al desarrollo. Las experiencias existentes en el mundo muestran el gran valor de la innovación social para la transformación no solo de pequeños grupos, sino de municipios y regiones completos. Parte de los actuales modelos de desarrollo, tanto regionales como internacionales, contemplan la innovación como estrategia para la gestión del conocimiento y la transformación social y cultural de las naciones en vías de desarrollo.

Tercero, porque la adopción generalizada de la innovación social no será posible sin la adecuada exposición de las experiencias exitosas que estén disponibles para que Gobierno,

Figura 9. Quíntuple hélice de la innovación social.



Fuente: elaboración propia.

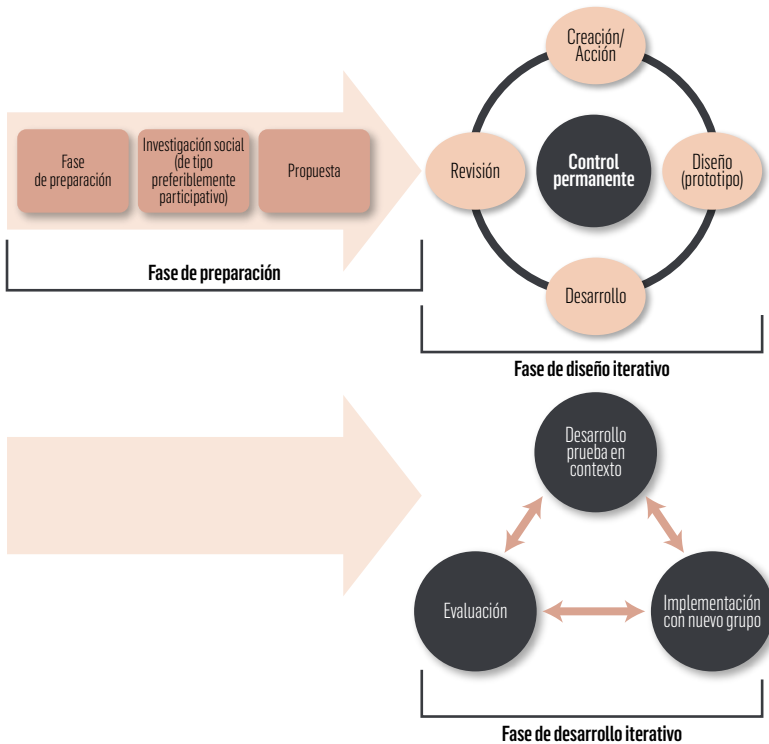
empresas, organizaciones e individuos puedan tener una mayor comprensión de los proyectos que es posible lograr. Y esto es una labor de la academia en tanto es la principal llamada a sistematizarlos, estudiarlos y presentarlos como ejemplos concretos de las oportunidades que representan para el desarrollo y la transformación de los pueblos. Sin embargo, no es solo labor de la academia, sino que los demás actores del ecosistema social y de los ecosistemas de innovación locales y regionales deben darle espacio a la opción de la innovación social como una práctica conjunta intersectorial.

3.1. Nivel de alistamiento de la iniciativa o proceso

Todo proceso de innovación social tiene una fase de preparación que suele centrarse en las técnicas participativas, colaborativas

y colectivas, en suma, en la cocreación. Pero, desde sus últimas etapas, comienza a vislumbrarse la innovación social *per se*, como puede verse en la figura 10.

Figura 10. Bases de la innovación social como modelo.

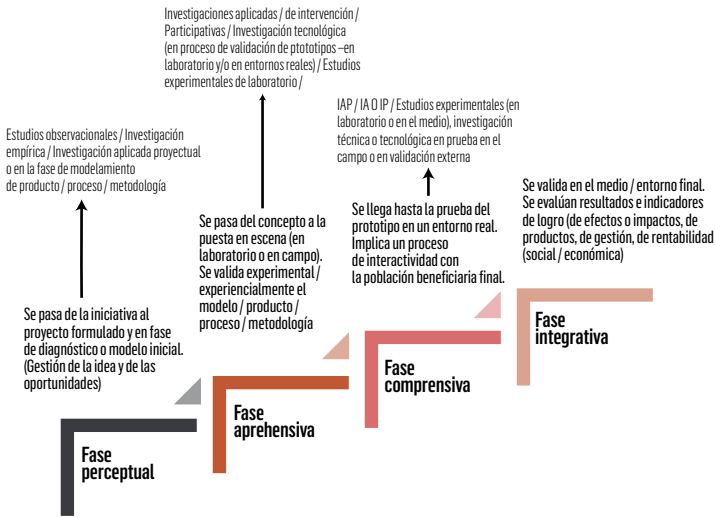


Fuente: elaboración propia según Salinas Ibañez (2018).

Como puede verse, la cocreación conlleva una investigación social que permite la fase de diseño iterativo y la fase de

desarrollo iterativo. En ese sentido, necesitamos relacionar esta visión de la investigación basada en diseño con la innovación social y la investigación tradicional para entender mejor las articulaciones posibles (figura 11).

Figura 11. La innovación social y la investigación social y sus fases.



Fuente: elaboración propia según Hurtado de Barrera (1998).

Las fases perceptual y aprehensiva corresponden en la investigación basada en diseño y en la innovación social a la fase preliminar o de preparación, y a la fase de diseño iterativo en su primer momento. Luego, la fase comprensiva corresponderá en la innovación social al desarrollo iterativo que puede implicar diversos momentos. La fase integrativa es un momento avan-

zado del desarrollo iterativo y, en buen sentido, la posibilidad de réplica o escalamiento de la innovación social. Pero no toda investigación social que busque el impacto y la transformación de los beneficiarios necesariamente corresponde a una innovación social.

En esa misma línea, es preciso definir si lo que se está llevando a cabo es una innovación social o no y en qué nivel puede encontrarse. Tal como lo presentó Jaillier (2017), es fundamental reconocer qué tipo de iniciativa es y en qué fase está.

Paso 1: ¿Es una innovación social?

¿Qué hace que una iniciativa sea realmente innovación social? Basándonos en Astorga (2004), citado en Jaillier (2017), debemos comprender las características que hacen que una propuesta pueda identificarse como una innovación social:

- Social: Como iniciativa, ¿beneficia a un grupo significativo de personas, contribuye a la reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida del grupo o colectivo objeto del proyecto?
- Genuina: ¿Nace conjuntamente de los posibles beneficiarios y de actores comprometidos en el proceso? ¿Identifica necesidades o problemas claros y concretos de un contexto específico?
- Original: Así tome de ejemplo procesos, procedimientos o metodologías de casos similares o contextos afines, ¿es una iniciativa propia y no se ha llevado a cabo dentro del mismo contexto o en contextos afines de la misma localidad?
- Vigente: ¿Responde a necesidades o problemas actuales?

- Consolidada: ¿Ha superado una fase de experimentación inicial, es decir, nace de un proyecto de trabajo previo en el que se han probado alternativas?
- Expansiva: ¿Podría ser útil o replicable en otro lugar o a mayor escala (o ambos)?
- Transformadora: ¿Busca generar impactos concretos desde principios de desarrollo social, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión y creación de oportunidades o cambio de prácticas sociales que no han sido tan positivos para la comunidad?

Si a las anteriores preguntas se dio respuesta positiva, se pasaría al siguiente paso.

Paso 2: ¿Qué tipo de iniciativa social es y en qué nivel de desarrollo se encuentra?

Para esta etapa, es preciso hacer las siguientes preguntas (Jaillier, 2017) (tabla 8):

Tabla 8. Preguntas para determinar el nivel de desarrollo de una iniciativa

<p>Gestión de las ideas y de la creatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se gesta la idea del proyecto en la comunidad? • ¿Qué actores estuvieron involucrados? • ¿Qué problema social pretendía resolver? • ¿Hay proyecto o iniciativa concretos para resolver el problema? • ¿Hay reconocimiento de quiénes son y cómo participan los diferentes actores en ese proyecto o iniciativa?
--	---

Continúa

<p>Gestión del desarrollo interactivo aplicativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se desarrolla el proyecto? • ¿A quiénes beneficia el proyecto? • ¿Qué personas están involucradas en el desarrollo del proyecto y cómo lo han hecho? • ¿Qué actividades realizan en el proyecto? • ¿Existen funciones o roles o responsabilidades para los participantes? • ¿Cómo se organizan para desarrollar las actividades? • ¿Cuáles han sido los aportes más significativos que la ejecución del proyecto ha traído para la comunidad? • ¿La ejecución del proyecto ha facilitado la construcción de vínculos y relaciones con actores externos a la comunidad? • ¿Hay momentos o sesiones de revisión, actualización o control de las actividades realizadas? • ¿Cómo se mantiene el proceso o proyecto? ¿Hay alguna visión o planteamiento de viabilidad económica o de sostenibilidad?
<p>Gestión del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la estructura organizativa que han implementado en la organización para desarrollar el proyecto y darle continuidad? • ¿Cuáles son las estrategias que han implementado para que el proyecto pueda mantenerse en el tiempo? • ¿Qué estrategias de permanencia y de sostenibilidad se han planteado para el futuro? • ¿Se perciben soluciones creativas para resolver problemas de sostenibilidad o continuidad? • ¿Cómo ha sido el aprendizaje obtenido por los miembros sobre el proyecto y los procesos de gestión? • ¿Qué competencias o aprendizajes ha obtenido el grupo?
<p>Gestión de las oportunidades y gestión del cambio o apropiación social y capital social formado en aplicación de nuevos procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles han sido los aprendizajes que les ha dejado la implementación del proyecto? • ¿Qué resultados y beneficios le ha generado a la comunidad que la motive a pensar en colaborar con otras poblaciones? • ¿En qué otros ámbitos o escenarios han podido compartir los aprendizajes obtenidos en el proyecto? • ¿Cómo han organizado y sistematizado los aprendizajes? • ¿Se han hecho alianzas o cooperación con otras comunidades o grupos a partir de la experiencia del proyecto? • ¿Cómo ha sido la receptividad de la gente frente al proyecto? • ¿Hay iniciativas de continuidad o nuevos proyectos en mente?

Fuente: elaboración propia según Jaillier (2017).

Después de estas preguntas, se pasa a clasificar la iniciativa en el *technology readiness levels* (TRL) social (Jaillier, 2017). Pero, antes de ello, es necesario reconocer qué tipo de relación entre investigación-innovación se tiene presente, lo cual nos dará también una tipología en cuanto al tema de interés.

3.1.1. Intervención o trabajo con grupos: escala de evolución o desarrollo del proyecto

La innovación social puede estar direccionada a las transformaciones sociales, a la organización social en sí misma:

Figura 12. Escalera de la autoorganización.



Fuente: elaboración propia según Cruz (2013).

Para especificar aún más esta escala, es posible pensar cada momento a partir de preguntas e indicadores (tabla 9).

Tabla 9. Preguntas para evaluar el desarrollo de iniciativas de innovación social comunitaria

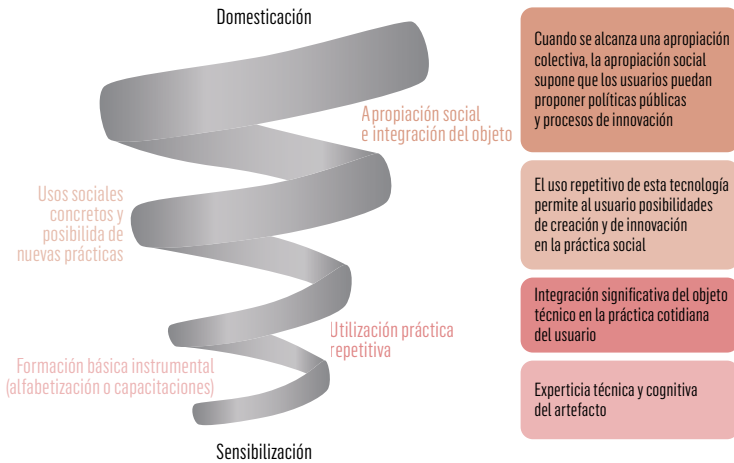
Escala	Objetivos	Preguntas e indicadores
Autodefinición	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las relaciones y los sentidos en común a través de los cuales los sujetos representan su realidad. Definir los imaginarios en común que tienen los miembros de una comunidad 	<p>¿Los sujetos participantes se identifican y reconocen como miembros de una comunidad específica? ¿Cómo se definen? ¿Quiénes son? ¿Se autonoman? ¿Tienen proyecciones conjuntas?</p>
Autodirección	<ul style="list-style-type: none"> Reconstruir los objetivos, metas y acciones concretas de los miembros de un colectivo Examinar a través de qué acciones garantizan su permanencia en el tiempo 	<p>¿Existe un objetivo en común? ¿Cuál? ¿Qué recursos y medios utilizan? ¿Cómo se autorregulan? ¿De qué manera se organizan (hay distribución de funciones)? ¿El proceso se organiza, contextualiza y actualiza para garantizar su permanencia en el tiempo?</p>
Autogobierno	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las acciones en pro del cumplimiento de los objetivos 	<p>¿Cómo se regulan, controlan y ordenan los procesos? ¿Existe autogestión? ¿De qué manera se autogestionan? ¿Cómo crean y mantienen colectivamente el orden social?</p>
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> Analizar cómo se construyen las identidades del grupo (como miembros diferentes) 	<p>¿Se reafirman los compromisos mutuos? ¿Comparten responsabilidades?</p>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Identificar de qué manera de le da continuidad al proceso 	<p>¿Se perciben soluciones creativas? ¿Cómo garantizan la continuidad del proceso?</p>
Difusión, transferencia y replicabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las formas de apropiación de la experiencia Determinar a través de que medios y acciones puede ser replicada la experiencia 	<p>¿Cómo se puede socializar la experiencia? ¿Puede replicarse? ¿En qué contextos? ¿Bajo qué contextos? Bajo qué condiciones?</p>

Fuente: elaboración propia según Cruz (2013).

3.1.2. Para investigaciones sociotecnológicas: escala de evolución o desarrollo

En las investigaciones de tipo sociotecnológico, se requiere pensar el alistamiento en clave del proceso de apropiación social de las tecnologías (figura 13).

Figura 13. Procesos sociotecnológicos.

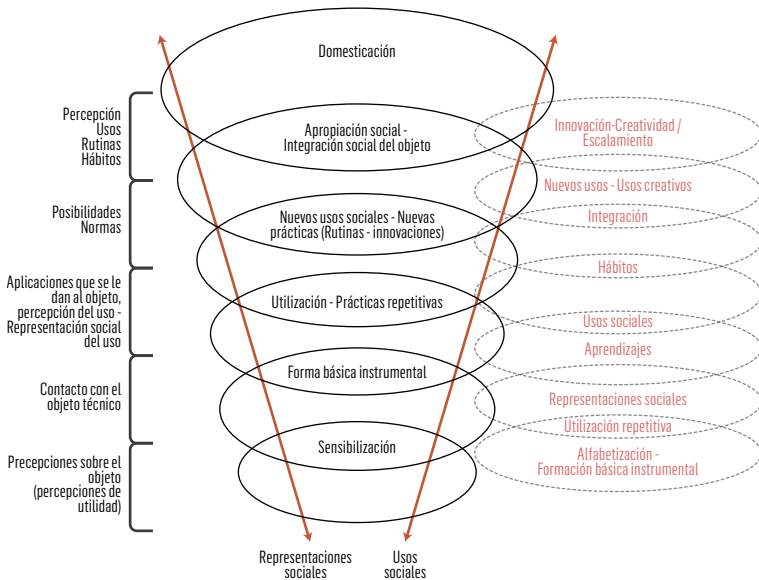


Fuente: elaboración propia en documento interno e inédito de UPB, Jaillier (2015)

A continuación, la figura 14 evidencia el proceso de apropiación social de las tecnologías. Cabe anotar, además, que la presentación en espiral propone un proceso que, si bien parte de una fase inicial, se relaciona con todos los demás momentos. Se da comienzo con una sensibilización y, seguidamente, a una formación básica instrumental, que implica la utilización

repetitiva (mirada técnico-operativa). Esa utilización repetitiva genera nuevas competencias de alfabetización, pero, además, nuevas representaciones sociales.

Figura 14. Espiral de la apropiación sociotecnológica.



Fuente: elaboración propia documento inédito Jaillier (2015).

A partir de ese momento, entonces, es posible identificar nuevos usos sociales creativos y determinar la manera en que estos crean hábitos. De este modo, las competencias se incrementan, el proceso se repite, es cíclico. Así es como, al empezar con la sensibilización, no se inicia desde cero, pues existen percepciones o representaciones sociales sobre el

objeto tecnológico, incluso sin haberlo utilizado, dados por la noción de su existencia. En esta fase, además, se da origen a nuevas representaciones o usos sociales (implica significativa y valoración social) a partir de evidenciar la utilidad del objeto técnico, y del mismo modo se genera la utilización repetitiva.

En este punto, cabe anotar que la domesticación debe ser entendida como un proceso que no es total, sino que implica que haya una sensibilización, un proceso de apropiación e integración del objeto, así como de cambios en las representaciones y los usos sociales, que van generando una utilización práctica distinta. Al tiempo, los usos y las representaciones sociales se van incrementando, así como las percepciones de utilidad sobre el objeto, entre otros momentos expuestos, y que dan origen a la innovación, la alfabetización y la apropiación social.

Al igual que en el primer tipo, es posible identificar cada momento con preguntas e indicadores (tabla 10).

Ahora bien, de acuerdo con las experiencias recogidas en estos tres últimos años, es posible considerar como tipos de innovación social no solo los dos anteriores, sino también la innovación social de tipo educativo (los procesos de formación y de gestión del conocimiento para la capacitación de las poblaciones en diferentes ámbitos), así como la organización territorial con fines diversos.

Por ello, se plantearon herramientas que a continuación se enumeran.

3.1.3. Herramientas para clasificar y analizar el alistamiento de la innovación social

El equipo de investigación ha probado en distintos momentos y a partir de diferentes experiencias la siguiente ficha de caracterización de la innovación social (tabla 11).

Tabla 10. Tabla de indicadores de IS para la apropiación sociotecnológica

Fases	Objetivos	Preguntas e indicadores
SENSIBILIZACIÓN (fase inicial del proceso)	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar el momento de sensibilización, como etapa inicial para la determinación de las resistencias o motivaciones frente a ese objeto tecnológico, dando origen a nuevas representaciones o usos sociales (implica significativa y valoración social). 	<p>¿Qué percepciones tienen los individuos o grupos sociales con respecto a los objetos? ¿Lo conocen? ¿Cuál es la mejor manera de dar a conocer las representaciones y usos sociales del objeto?</p>
FORMACIÓN BÁSICA INSTRUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la manera en la que se realiza el contacto inicial con el objeto técnico. • Determinar en qué medida, la formación básica instrumental incrementa las competencias en relación a la utilización práctica repetitiva que a su vez, genera nuevos usos y prácticas sociales. 	<p>¿De qué manera se realizó el primer contacto con el objeto?</p> <p>¿Hubo una formación básica de tipo instrumental?</p>
UTILIZACIÓN – PRÁCTICAS REPETITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstruir las prácticas y utilizaciones repetitivas que se les da a los objetos técnicos y por tanto, la aparición de nuevos usos creativos. 	<p>¿Cómo se utiliza el objeto en la vida cotidiana? ¿Qué rutinas se asumen en relación con el objeto? ¿Qué representaciones sociales surgen en la medida en que se utiliza el objeto? ¿Qué ha cambiado en esas representaciones sociales? ¿Hay cambios o efectos en las rutinas y hábitos de la vida cotidiana con la utilización del objeto?</p>

Continúa

Fases	Objetivos	Preguntas e indicadores
NUEVOS USOS SOCIALES – NUEVAS PRÁCTICAS (RUTINAS – INNOVACIONES)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las rutinas e innovaciones que se despliegan a partir de los usos sociales y que se convierten en posibilidades de innovación. • Analizar cómo a partir del funcionamiento, los grupos sociales o individuos, además de realizar una repetición repetitiva, generan procesos de innovación que posibilitan la apropiación social de los objetos. 	<p>¿Se identifican procesos de innovación y creatividad frente al uso de los objetos? ¿Hay usos diferenciales del objeto en la vida cotidiana? ¿Qué nuevos usos sociales y nuevas prácticas han surgido desde la incorporación del objeto en la vida cotidiana?</p>
APROPIACIÓN SOCIAL – INTEGRACIÓN SOCIAL DEL OBJETO	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las normas y posibilidades que permiten la integración social del objeto, a partir de utilizaciones repetitivas que generan nuevas representaciones sociales. 	<p>¿Se crearon nuevas normas con relación al objeto? ¿Qué representación le dan? ¿Es usado de manera repetitiva?</p>
DOMESTICACIÓN (la más avanzada)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las percepciones, los usos, las rutinas y los hábitos que se generan luego de un proceso de apropiación e integración social del objeto. • Analizar las prácticas sociales que se van generando a partir de la utilización innovadora dentro del contexto. 	<p>¿Cuáles son las percepciones frente al objeto técnico? ¿Qué rutinas y hábitos existen al respecto? ¿Cómo se piensa la vida cotidiana antes y después del objeto integrado?</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Ficha de caracterización de la iniciativa de innovación social

Ficha de caso	
Datos de identificación	
Nombre de la iniciativa:	
Institución a la que se encuentra vinculada:	
Fecha de creación:	
Ubicación:	
Líderes de la iniciativa:	
Correo electrónico:	
Teléfono de contacto:	
Página web:	
Tipo de innovación:	Educativa Sociotecnológica Social Territorial

Descripción de la iniciativa	
Objetivo:	
Misión:	
Visión:	
Públicos internos y externos (caracterización):	
¿Por qué motivo surge la iniciativa?:	
¿Cuáles fueron los actores que participaron en su creación?	
¿Cómo funciona?	
¿Cuál es la innovación social que genera?	
¿Aporta a los ODS – Objetivos de Desarrollo Sostenible?	
Estructura organizacional y perfiles	
Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa:	
Dificultades y limitaciones encontradas en el proceso	

Indicadores iniciales	
¿Cómo evalúan su iniciativa en cuanto a intencionalidad social?	
¿Qué impacto piensan que genera?	
¿Cómo miden su cumplimiento?	

Continúa

Proyección
Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa
Metas propuestas para los próximos 3 años

Fuente: adaptado de Jaillier (2017).

Pero, además, ha previsto la siguiente herramienta para aplicar con los líderes de los proyectos y evidenciar el nivel de gestión de la innovación social en cada caso (tabla 12).

Las herramientas anteriores se han probado no solo con proyectos propios de una única institución, sino con experiencias de las cuatro instituciones de educación superior (IES) participantes en la investigación. Además, se han validado con líderes de proyectos e innovadores en diferentes instancias entre 2017 y 2019.

3.1.4. Herramienta para analizar el potencial de impacto social

Por otro lado, las experiencias de innovación social demuestran un alto grado de potencial de impacto social, pues, aunque hay autores que no plantean el impacto como condición *sine qua non* para que exista una innovación social, sí es ideal obtener resultados, efectos e impactos positivos desde la perspectiva de las comunidades o de los grupos que participan y se benefician de estas iniciativas. Ahora bien, esta herramienta puede utilizarse en proyectos que no han sido pensados como innovaciones sociales en estricto sentido, es decir, proyectos de cualquier índole que deseen tener un panorama tentativo de su potencial de impactos futuros en este ámbito de gestión.

La herramienta, a su vez, se probó con cuatro proyectos de diferentes campos de saber y perspectivas de acción en la

Tabla 12. Herramienta de evaluación de proyectos

Criterio de evaluación	Porcentaje	Panorama 0	Panorama 1	Panorama 2	Panorama 3	Panorama 4	Panorama 5	Producto o resultado
Cultura de innovación (gestión de ideas y creatividad, fase exploratoria)	15	No se ha adelantado ninguna acción	Existe una iniciativa desde principios básicos y se identifica una posible opción de proyecto, pero aún no es clara la estrategia de innovación definida para la línea de conocimiento asociada a esta necesidad social.	Se está definiendo la estrategia de investigación o innovación para la línea de conocimiento asociada al problema social o humanista identificado. La solución aún no ha sido revisada en la praxis.	Se cuenta con una estrategia de investigación o innovación definida para la línea de conocimiento asociada con el problema social o humano identificado, pero se requiere validarla con el público objetivo y aun la consolidación de este grupo social de forma endógena (autogestión de la comunidad).	Se cuenta con una estrategia de innovación definida y validada socialmente para esta línea de conocimiento y el problema identificado, pero no se ha implementado en el contexto directo. El grupo humano objetivo está en el proceso de consolidar su asociatividad para la implementación.	Se cuenta con una estrategia de innovación definida e implementada para el problema identificado, se ha logrado asegurar la calidad de la solución propuesta en el sistema social y desde la praxis, así como el grupo busca la sostenibilidad de dicha solución en el entorno.	Estrategia de innovación definida o al menos identificada. Organización formalizada de un grupo, equipo o colectivo (autoidentificación). Proyecto concreto de trabajo o de intervención. Planeación de talleres de sensibilización con la comunidad.
Desarrollo experiencial e interactivo (fase aprehensiva)	25	No se ha adelantado ninguna acción	Se conoce el problema general, pero aún no el estado actual en la praxis en un contexto concreto.	Se conoce el estado actual de factores y condiciones del problema desde la praxis, pero esta requiere afinarse para el acercamiento directo y la participación del público objetivo.	Se tiene definido el plan de acción de interacción con el contexto y con el público objetivo, y se está llevando a cabo algunas de las acciones que permitirán afinar la propuesta de trabajo y su implementación dentro del grupo.	Se cumplió con el plan de acción definido y se están evaluando sus resultados en el contexto específico y el público objetivo. Se han precisado posibles escenarios futuros de acción y se han generado propuestas para la aplicación sostenible de la/s solución/es.	Se cuenta con una validación en la praxis social, y se han visto efectos de corto plazo que permiten pensar la sostenibilidad futura de las propuestas o soluciones.	Talleres de validación con la comunidad. Consolidación del grupo de trabajo (gestión de conocimiento interno en nivel de autogobierno). Metodología piloto de trabajo con la comunidad o colectivo evaluado en la praxis.

Continúa

criterio de evaluación	Porcentaje	Panorama 0	Panorama 1	Panorama 2	Panorama 3	Panorama 4	Panorama 5	Producto o resultado
Validación social (fase comprensiva y propositiva)	25	No se ha adelantado ninguna acción	No se han realizado validaciones de la propuesta o solución en la praxis, pero se cuenta con análisis del entorno para su posible aplicación (de acuerdo con un <i>continuum</i> social de innovaciones afines).	Se han realizado validaciones de la propuesta o solución en la praxis, pero requiere afinarse para su implementación, con la intervención del público objetivo.	Se han realizado validaciones de la propuesta o solución en la praxis con el público objetivo y en el entorno concreto con resultados favorables para su implementación, pero aún es necesaria una mayor autogestión de la comunidad o grupo frente a lo propuesto.	Se han realizado validaciones de la propuesta o solución en ambiente real, pero el grupo social está aún en proceso de consolidación con aliados o asociatividad.	Se cuenta con una solución validada en el contexto real y con el público objetivo, con resultados favorables para su implementación y replicabilidad.	Metodología probada socialmente (en la praxis). Material de verificación de apoyo de la comunidad o colectivo, evaluaciones de satisfacción o de percepción de beneficio. Propuesta concreta de continuidad (replicabilidad percibida). Consolidación del grupo de trabajo (gestión de conocimiento en nivel de mayor asociatividad en el proceso).

Continúa

criterio de evaluación	Porcentaje	Panorama 0	Panorama 1	Panorama 2	Panorama 3	Panorama 4	Panorama 5	Producto o resultado
Gestión de las oportunidades y gestión del cambio (fase integrativa)	25	No se ha adelantado ninguna acción	No se cuenta con recursos de financiación, aún no hay un nivel claro de autodefinición del público objetivo y no se han identificado posibles fuentes internas o externas.	No se cuenta con recursos de financiación, pero se han identificado posibles fuentes. La comunidad o público objetivo está en proceso de organización interna (distribución de roles de trabajo y plan estratégico).	Se tienen identificadas posibles fuentes de financiación, pero no se han presentado propuestas. La comunidad o público objetivo presenta niveles de autogestión y autogestión, pero aún no consolida procesos de cooperación o consolidación con otros.	Se han presentado propuestas a fuentes de financiación, pero aún no se tiene respuesta; sin embargo, hay propuestas de asociatividad, de cooperación o colaboración que permitirían la replicabilidad o el escalamiento.	Se cuenta con recursos de financiación aprobados. El grupo está consolidado y en proceso de materializar las estrategias de sostenibilidad y escalamiento.	Metodología con posibilidades de registro (probada en la praxis y con evidencias de reconocimiento del medio). Proyecto de replicabilidad o de escalabilidad de la experiencia. Grupo consolidado en proceso de materializar las estrategias de sostenibilidad interna.
Estrategia de transferencia (escalabilidad o replicabilidad del proceso)	10	No se ha adelantado ninguna acción	No se cuenta con una estrategia de replicabilidad o escalamiento definida.	Se han definido posibles estrategias de aplicación y colaboración con grupos, pero por cuestiones de autogestión interna aún no se está realizando el modelo de negocio ni los planes de inversión.	Se han definido posibles estrategias de aplicación y de cooperación y se está realizando su modelo de negocio y planes de inversión, pero todavía debe consolidarse más la autogestión y capacidad de asociabilidad del grupo o comunidad objetiva.	Se cuenta con las posibles estrategias de replicabilidad o escalamiento y opciones de cooperación o colaboración, así como se está gestionando un modelo de negocio y planes de inversión.	Se tiene establecida y validada la/s estrategia/s de replicabilidad y escalabilidad del proceso y se busca la sostenibilidad de la innovación a mediano y largo plazo.	Estrategias de replicabilidad o escalabilidad con evidencias de utilidad o beneficio social. Metodología en proceso de registro. Modelo de negocio o de transferencia de la metodología aplicada o de los aprendizajes obtenidos.

Nota: Esta tabla fue validada gracias a su aplicación por el sistema UPB Innova entre agosto de 2017 y mayo de 2019 en 63 proyectos del Foco de Humanización y Cultura UPB. La matriz se evaluó con los investigadores de la mesa de expertos del Foco y se aplicó en diálogo con los investigadores y líderes de las 63 iniciativas. Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana (UPB, s. f.).

UPB y con proyectos en la Fundación Universitaria Católica del Norte (UCN) y la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto) que desearan revisar las opciones de impacto futuro.

Esta herramienta busca servir como línea de base para identificar opciones estratégicas de seguimiento a iniciativas que, así no declaren ser de innovación social, en algún momento puedan evaluarse desde esta línea de acción (tabla 13).

Los puntajes de evaluación permitirán hacer una tabla con un potencial de impacto social bajo, medio o alto, que coadyuvarán a identificar qué se puede mejorar si así lo decide la institución.

Estas herramientas sirven, como ya se ha afirmado, para levantar la línea de base para el seguimiento futuro de las iniciativas de innovación social y de lo que ellas esperan lograr en el contexto. Pero el proceso, después de pensar la iniciativa y de formalizarla, apenas comienza.

3.1.5. Elementos de impacto social

Se recomienda, además, evaluar la pertinencia de los niveles de valoración y calificación (tabla 14).

Una vez se aclara el nivel, el tipo de iniciativa y el potencial que tiene de impacto social, viene un ejercicio que marca la diferencia de la innovación social frente a otras lógicas de trabajo de intervención o de acción con los grupos: la planeación en conjunto.

3.2. El trabajo con los grupos de interés

Para el desarrollo de cualquier iniciativa de innovación social, se requiere, una vez formalizado el proyecto, fomentar el trabajo

Tabla 13. Herramienta de valoración de potencial de impacto social

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa		
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Propuesta	30%	Definición del problema	5%	2%	Se identifica con claridad un problema que afecta a la comunidad, contextualizado en el entorno del territorio.	Sí/No/NA	0/1/3	0
				3%	Se avanza en la construcción del proyecto a partir de los requerimientos de la Universidad o la comunidad a impactar.	Sí/No/NA	0/1/3	0

Continúa

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:		Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa			
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje	Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador	
Propuesta	30%	Participación activa de actores involucrados	11%	6%	Nivel de relacionamiento con los actores sociales participantes.	Todos los actores / Algunos actores/No se plantea trabajar con actores sociales	0/1/3	0
				5%	La propuesta evidencia participación de la comunidad.	Tener actor social o institucional/ Tener actor social e institucional / no tener actores sociales	0/1/3	0
		Factibilidad de la alternativa	3%	3%	El proyecto es pertinente con la solución propuesta respecto al problema identificado inicialmente.	La alternativa de solución es pertinente y satisfactoria a la problemática/La solución es pertinente pero no soluciona completamente la problemática identificada /La finalidad del proyecto no propicia una solución a la problemática identificada	0/1/3	0
		Proceso metodológico	3%	3%	Hay coherencia entre la propuesta y el problema para cumplir el objetivo.	Sí/No/NA	0/1/3	0

Continúa

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa		
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Propuesta	30%	Metodología con comunidad involucrada	4%	4%	apropiación de la comunidad en la toma de decisiones.	Se aborda la comunidad como cocreadora de las actividades y del proceso /Se informa y se escucha la comunidad, se toman decisiones y es el ejecutor quien decide cuáles aportes se incluyen/Se aborda la comunidad como receptoras de las actividades	0/1/3	0
		Resultados	4%	4%	nivel de aplicabilidad para solución del problema.	Los resultados tienen aplicabilidad a corto o mediano plazo en la sociedad/ Los resultados tienen aplicabilidad en el largo plazo / los resultados son descriptivos sobre la situación actual sin generar soluciones.	0/1/3	0

Continúa

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa		
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje	Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador	
Solución del problema identificado	35%	Nivel de impacto de la iniciativa en la comunidad	17%	6%	Generación de solución a una necesidad básica insatisfecha de la comunidad.	El proyecto soluciona parcialmente una necesidad básica insatisfechas de una comunidad/El proyecto soluciona parcialmente una necesidad básica insatisfechas de una comunidad /El proyecto no soluciona ninguna necesidad básica insatisfecha en la comunidad	0/1/3	0
				5%	El proyecto propicia la participación de la comunidad y el diálogo de saberes.	Si/ No /NA	0/1/3	0
				6%	Genera cambio de comportamiento en los individuos.	Si/No/NA	0/1/3	0

Continúa

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa		
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje	Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador	
Solución del problema identificado	35%	Sostenibilidad en las metas propuestas	14%	5%	El proyecto contempla estrategias para que la comunidad se apropie socialmente o incorpore el conocimiento a sus prácticas cotidianas.	Si/No/NA	0/1/3	0
				5%	El proyecto contempla una estrategia de sostenimiento económico después de finalizado el proyecto y promueve procesos de autogestión.	Si/No/NA	0/1/3	0
				4%	El proyecto contempla estrategias de generación de redes de colaboración entre actores.	Si/No/NA	0/1/3	0

Continúa

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa		
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Solución del problema identificado	35%	Replicabilidad escalabilidad	4%	4%	El proyecto es susceptible de desarrollarse en otro ámbito territorial	Sí/No/NA	0/1/3	0
Administrativo	10%	Recursos	10%	5%	El proyecto cuenta con los recursos suficientes para su ejecución.	Sí/No/NA	0/1/3	0
				5%	El proyecto cuenta con el tiempo suficiente para su ejecución.	Sí/No/NA	0/1/3	0
Alineación	25%	Articulación con ODS	25%	6%	Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Identifica y aclara su relación con varios ODS (por lo menos 3)/ Identifica y declara su relación con 1 ODS /No identifica o no relaciona el proyecto con los ODS	0/1/3	0
		Articulación institucional		6%	Alineación del proyecto con intereses estratégicos de la Universidad.	Sí/No/NA	0/1/3	0

Continúa

Herramienta de evaluación y valoración de impacto social asociado a proyectos de investigación								
Número del Radicado:		Nombre del proyecto:			Fecha radicado: de/mm/aaaa			
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Alineación	25%	Articulación con Redes		7%	Trabaja con otros grupos de investigación de la universidad, otras universidades o hace parte de una red universitaria.	Participa en una red con otras instituciones / Trabajo articulado con otras IES / El proyecto no se encuentra articulado a redes o a otras instituciones	0/1/3	0
				6%				
Total	100%		100%	100%				0

Nota: Esta herramienta se evaluó con expertos de diferentes áreas en talleres realizados por la Oficina de Sostenibilidad de la UPB entre 2018 y 2019, y se validó con cinco proyectos de áreas diferentes, además, con dos experiencias de tres de las IES participantes en el proyecto. Fuente: Universidad Pontificia Bolivariana (UPB, s. f.).

Tabla 14. Valoración y calificación de potencial de impacto social

Valoración y calificación		
Valoración	Redactar los ítems que alcanzaron una puntuación de 3 y realizar recomendaciones con aquellos valorados en 1 (en especial generación de valor e impacto social). Es la calificación del posible impacto de un proyecto a partir de su ejecución (positivo o negativo).	
Calificación	0-1,9	Bajo potencial (no se consideran proyectos con potencial de impacto negativo).
	2-2,5	Medio potencial
	2,6-2,7	Alto potencial
	2,8-3	Muy alto potencial

Grupos de interés		
Valoración	Indicar grupos de interés beneficiados por el proyecto.	
	Contexto territorial, contexto poblacional y organizaciones presentes con las que se interactuó en el proyecto.	
Calificación	Número de personas beneficiadas.	Cobertura
	Dinámicas sociales, económicas, culturales y territoriales que sufren variaciones.	Indicar cuáles han sufrido variaciones y adjuntar evidencias de la transformación en el territorio (máximo 250 palabras). Adjuntar imágenes del antes y después si permiten evidenciar la transformación física (tangibles).
	Número de hogares beneficiados.	Acceso a vivienda, agua, energía, acueducto, alcantarillado, salud, empleo, infraestructura social, igualdad de género, vacunación, creación de capacidades sociales, procesos de reasentamiento voluntario (reasentamiento <i>in situ</i> o <i>ex situ</i>).

Continúa

Grupos de interés		
Calificación	Número de familias beneficiadas.	Indicar en menos de 200 palabras el principal resultado logrado por el proyecto en el territorio o en las comunidades (contexto territorial y poblacional). Currículo, investigación y transferencia.
	Número de organizaciones sociales que trabajan con la universidad en el proceso. Capacidades institucionales que se fortalecen y que se construyen con la experiencia de los proyectos.	
	Población urbana y rural.	
	Número de instituciones y de organizaciones beneficiadas.	

Fuente: elaboración propia según algunos datos del documento del BID (Kvam, 2018).

en equipo, consolidar la asociatividad por medio de la revisión y relectura de la planeación de cada etapa o fase.

Cuando en el año 2010 Robin Murray, Julie Caulier-Grice y Geoff Mulgan publican un libro que se convierte en referente para el estudio de la innovación social "*The Open Book of Social Innovation*", en la introducción, los autores se referían así a la innovación social:

La innovación social no posee fronteras fijas, sino que sucede en todos los sectores: público, social y privado. De hecho, gran parte de su acción creativa ocurre precisamente en las fronteras entre sectores, en campos tan diversos como el comercio justo, la educación a distancia, los hospicios, las granjas urbanas, la reducción de residuos y la justicia restaurativa. (p. 3)

Como ya se ha dicho, la innovación social es social en dos sentidos: sus fines y sus medios, los cuales potencian la capacidad de acción de la sociedad. Este tipo de innovaciones son concebidas y ejecutadas por individuos, organizaciones o grupos a través de procesos de creación colectiva, lo que destaca sus dimensiones sociales tanto en la concepción como en el desarrollo de la innovación. Es precisamente por su condición social que es necesario prestar atención a sus características y los modos en los cuales esta se presenta.

La innovación social debe ser entendida más como un propósito por conseguir desde lo colectivo que una respuesta, una dimensión en la cual el papel que desempeñan las reglas y las instituciones es crucial, así como el impacto que su comportamiento puede producir (Venturi y Zandonai, 2012).

La innovación social no se produce en el vacío, sino que el escenario en el que se desarrolla y el ecosistema social al que se articula es importante (Brandsen et al., 2016). Se trata de un ecosistema complejo compuesto por una multiplicidad de actores identificados de manera general en tres grandes ideales tipo: el sector público, el sector privado y el sector social (aunque algunos hablan, además, del cuarto sector, la cultura). Las innovaciones sociales no tienen una fuente particular y pueden emerger en cualquiera de los tres sectores o, incluso, en los vértices entre ellos como producto de la colaboración (Unceta et al., 2017). Por una parte, las fronteras entre estos sectores son cada vez menos definidas, puesto que las organizaciones no gubernamentales (ONG) están cada vez más profesionalizadas y el sector privado se está reorientando hacia objetivos sociales (Buckland y Murillo, 2014; Phills et al., 2008). Mientras que en el mundo de los negocios la empresa es el agente principal de la innovación, en el campo social el principal actor es más una amplia red de trabajo, que conecta

a diversos actores de múltiples sectores, funcionarios, proveedores en el sector de las empresas sociales, defensores en los movimientos sociales y emprendedores en el mundo de los negocios, líderes de comunidades (Murray et al., 2010). En las relaciones articuladas dentro de estos grupos, pero especialmente en la intersección entre ellos, surgen espacios proclives a la innovación social (Nicholls et al., 2015; Phills et al., 2008). Una razón más para trabajar de manera asociada en la solución de problemas sociales. Nos incumbe a todos, cada uno trata de dar respuestas, pero su complejidad requiere un trabajo coordinado y enriquecido por las múltiples perspectivas.

En este sentido, Tanimoto (2008) define los clústeres de innovación social como “una aglomeración de organizaciones que incluyen empresas sociales, organizaciones asistenciales, agencias de cooperación, universidades e institutos de investigación, que a través de la creación de relaciones de cooperación y competencia crean y proveen soluciones innovadoras y valor social para el mejoramiento de asuntos sociales”, caracterizadas por ser multisectoriales, puesto que “la mezcla de sectores permite una mayor capacidad para la generación creativa de respuestas a los desafíos sociales”, que se encuentran geolocalizados, pero, a su vez, son suficientemente abiertos para permitir la participación de terceros provenientes del exterior, así como mantienen una estrecha relación entre sus integrantes y los miembros de la comunidad.

Las innovaciones sociales suelen nacer como procesos de cocreación (Amanatidou et al., 2018), en los que los ciudadanos, aparte de beneficiarios, participan de manera activa en creación, desarrollo de políticas públicas, bienes y servicios, entre otros. En este sentido, Buckland y Murillo (2014) sugieren que uno de los desafíos que representa este nuevo escenario de colaboración cívica es armonizar ciertas condiciones que permiten una

colaboración intersectorial exitosa, tales como la sintonía sobre los objetivos globales, un sistema de medición compartido, la cooperación y mutua asistencia, así como la existencia de mecanismos estructurales de apoyo y comunicación recíproca. Señalan seis elementos clave del ecosistema de innovación social: la formación y la investigación, la financiación, el asesoramiento, la innovación, las redes y la difusión.

A partir de la revisión de la literatura en relación con los procesos asociativos y la innovación social, puede concluirse que hay tres pilares de lo que esto significa: gobernanza, co-creación y participación ciudadana. Si bien ya hemos tratado algunos de ellos, repasaremos lo que representan para el trabajo grupal, colaborativo y colectivo.

3.2.1. Gobernanza

En general, los ejercicios sociales de participación y trabajo colaborativo requieren la presencia de incentivos para todos los actores involucrados, tanto para quienes demandan las soluciones sociales como para quienes las proveen, asimismo, escenarios idóneos para la participación y un liderazgo reconocible e idóneo que inspiren a la comunidad a pensar juntos alrededor del problema o desafío a resolver (Goldsmith et al., 2010).

La *new public management* (NPM) y la gobernanza son dos corrientes surgidas a finales del siglo XX con la intención de responder de una manera más eficaz a los desafíos de la gestión pública y los nuevos estándares creados por la proliferación del estado de bienestar. Se trata de corrientes distintas y complementarias que han sido estudiadas como posibles escenarios

para la producción de innovación social en el sector público (Howaldt et al., 2017; Lévesque, 2012; Unceta et al., 2017). Dos corrientes de nuevos estilos de gobierno relativamente jóvenes que hoy coexisten y se entrelazan en el ejercicio práctico, pese a que en sus orígenes y dinámicas son distintas. La NPM centra su atención en la eficiencia y la efectividad de la acción estatal introduciendo lógicas del mercado en la gestión de las políticas públicas y desarrollando mecanismos para integrar en ella a actores del sector privado y social. Tal es el caso de las alianzas público-privadas, la gestión delegada a través de entidades sin ánimo de lucro y otros procesos de descentralización. Por su parte, la gobernanza se enfoca con mayor interés en el proceso mismo e integra en las lógicas del gobierno el diseño de estructuras más horizontales y participativas que consideran el poder de la red de actores involucrados en el sistema social y su capacidad para entorpecer o potenciar las acciones de política pública. No obstante, y pese a sus particularidades, es difícil distinguirlas en el campo real e, incluso, muchas veces también en el plano teórico, tal y como concluye Klijn (2012).

La gobernanza es un concepto que expresa una nueva configuración de relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad, en el que las redes informales ganan importancia (Klijn, 2012). Se distinguen en la literatura dos tipos de aproximaciones: la primera denominada institucional estudia las nuevas formas de gobernabilidad en el sector público, mientras que la segunda llamada gobernanza de las redes se centra en los mecanismos de coordinación, consenso y roles de los diferentes actores de la red para alcanzar los acuerdos y la implementación de las acciones. A partir de estas consideraciones, Unceta et al. (2017) definen la gobernanza como

el desarrollo de espacios sociales en los que procesos políticos complejos, diversos mecanismos de participación y diversidad de relaciones se estructuran por medio de actores que motivados por sus propios intereses superan sus diferencias y estructuran acuerdos (inestables) para encontrar soluciones para situaciones problema y controversiales. (p. 3)

El desarrollo de este concepto representa un nuevo estilo de relacionamiento por parte del Gobierno para la solución de problemas sociales, mediante la inclusión de diversos actores en el diseño y la implementación de políticas públicas a través del estímulo de redes de corte horizontal, la coordinación y cooperación para la solución de los problemas sociales, así como la concentración de recursos y fuerzas que activen la acción colectiva. A este tipo de iniciativas de enfoque se les conoce como estrategias *bottom-up* que contrastan con las tradicionalmente utilizadas en los procesos de política pública caracterizadas por su verticalidad y conocidas como de tipo *top down* (Castro Spila et al., 2016; Klijn, 2012; Unceta et al., 2017). Sin embargo, es preciso indicar que no existe un consenso sobre las virtudes de este enfoque de gobierno que fomenta la innovación social como mecanismo para resolver los desafíos socioeconómicos de la sociedad, argumentando que no se trata de un nuevo estilo de gobernanza, sino más bien de una continuación en la visión reduccionista y neoliberal sobre el papel del Estado. Una crítica al respecto puede encontrarse en Massey y Johnston-Miller (2016).

La noción de *gobierno relacional* parte de reconocer que el Estado ha dejado de ser omnipotente y autosuficiente. Por esta razón, el gobierno de sociedades complejas e interdependientes solo será posible en la medida en que se desarrolle un

sentido de responsabilidad compartido entre los diferentes actores presentes en la sociedad mediados por lógicas de corresponsabilidad. Lo anterior implica a) el reconocimiento de la interdependencia y la identificación de intereses comunes que orienten la persecución de objetivos compartidos, b) el común acuerdo sobre las contribuciones respectivas necesarias para su logro y c) la articulación efectiva de las responsabilidades asumidas por cada una de las partes (Klijn, 2012; Mendoza y Vernis, 2008).

Esta concepción del gobierno reconoce el nivel de participación de otros actores como el mercado y la sociedad civil en la toma de decisiones públicas y la satisfacción de necesidades colectivas, por tanto, busca promover su corresponsabilidad a través de múltiples mecanismos. Existe, de hecho, una gran sintonía entre esta concepción de gobierno y la innovación social como mecanismo de gestión de ese liderazgo multinivel. Uno de los canales a través de los cuales esta intervención se presenta es precisamente la innovación social. En realidad, es el sector público uno de los más interesados en el estudio de la innovación social (Brandsen et al., 2016; Evers y Brandsen, 2016; Howaldt et al., 2017; Krlev et al., 2014; Castro et al., 2016; Unceta et al., 2017).

Los problemas sociales, por lo general, no se manifiestan de forma objetiva y, por tanto, se llega a ellos por medio de interpretaciones hechas por múltiples actores con sus propios puntos de vista, experiencias e intereses, los cuales a veces pueden entrar en conflicto. Estas demandas sociales se formalizan y acotan desde el punto de vista de las hipótesis causales, las cuales le dan sentido y dirección práctica en cuanto permiten que estos problemas se hagan inteligibles y accesibles. Los procesos de regionalizar (localizar) un problema social es básicamente un proceso colectivo. Por esta razón, la solución de

un problema social requiere siempre un nivel epistémico que articula el conocimiento y la evidencia colectiva, así como un nivel de gobernanza que permite la articulación de los agentes y sus intereses en función de facilitar la interpretación colectiva de las soluciones posibles (Unceta et al., 2017).

Así, la innovación colaborativa presenta algunas ventajas en la solución de problemas públicos: estimula la deliberación y la construcción colectiva, contribuye al éxito en las iniciativas experimentales, reduce costos y anticipa la factibilidad en cada una de las etapas, así como potencia el apoyo cívico de los diversos grupos de interés involucrados (Lévesque, 2012).

Evers y Brandsen (2016) recogen algunas experiencias de gobernanza local en veinte ciudades europeas, luego de llevar a cabo una contextualización del ambiente para la innovación social en cada una de ellas. Destacan en sus conclusiones que, desde el punto de vista de la gobernanza en el plano urbano, pueden distinguirse cuatro tipologías: a) la gobernanza de cooperación caracterizada por una orientación general a la innovación en el plano político y económico como su principal orientación; b) la gobernanza de crecimiento que da prioridad a los aspectos económicos y los intereses de sus grupos de interés, y en la que los problemas sociales son individualizados y la innovación en el campo social se encuentra relegada a la autoorganización de los grupos; c) la gobernanza para los retos sociales que desarrolla políticas lideradas por el sector público y son coordinadas con el sector privado y social, y d) la gobernanza conflictiva entre los retos sociales y económicos que describe las iniciativas de política pública basadas en la competencia por la inversión pública entre iniciativas de tipo económico y social, caso en el que no existe una priorización por parte del Gobierno y las decisiones dependen de la movilización de los grupos de interés.

En la actualidad, se encuentran algunos trabajos empíricos que documentan experiencias de innovación social y la relevancia del componente asociativo en su éxito. En 2016, por ejemplo, se publica un estudio realizado con financiación de la Unión Europea (UE) que registra la experiencia de más de 1000 innovaciones sociales en el mundo y realiza un análisis entre los siete principales campos de política pública. Uno de ellos hace referencia, precisamente, a la gobernanza, y concluye, entre otras cosas, que este tipo de iniciativas se caracterizan por seguir una estructura organizativa que mantiene una lógica de proyectos, su implementación se distingue por seguir una estructura de red y estructuras democráticas, y la mayoría de las iniciativas estudiadas se basan en entidades públicas como antecedente organizacional (Howaldt et al., 2016).

Pensar la innovación social como un proceso relacional que integra múltiples actores sociales orientados a un propósito común de solución de problemas concretos de la sociedad permite entender una estrecha relación entre innovación social y gobernanza (Lévesque, 2012). Se trata, en efecto, de una dinámica en la formulación e implementación de políticas públicas que se transforma en su concepción desde una mirada de tipo vertical (*top-down*) a una inclusiva que considera a los múltiples *stakeholders* durante las distintas fases del proceso reconociendo su capacidad para identificar, proponer e implementar tales políticas (*bottom-up*). En este sentido, las innovaciones colaborativas pueden distinguirse según dos dimensiones: la primera de acuerdo con la naturaleza de la innovación o del problema a resolver y su grado de definición, y la segunda de acuerdo con la naturaleza del liderazgo y el tipo de colaboración esperado entre la comunidad y el Gobierno (Lévesque, 2012).

Para resumir lo anterior, la experiencia y la tendencia misma de los procesos de gestión pública para el desarrollo

de políticas de índole social y económica se ha orientado al reconocimiento del potencial y la importancia de la articulación de fuerzas y recursos útiles para el éxito de estos procesos presentes en otros actores del sistema, tales como las empresas del sector privado, las organizaciones de índole social y civil y, por supuesto, los mismos ciudadanos en calidad de protagonistas. Con frecuencia, la innovación social ocurre cuando existe una colaboración creativa entre actores del sector público o agentes del mercado y organizaciones de la sociedad civil preocupados por el empoderamiento ciudadano y el cambio social ante dinámicas sociales excluyentes (García et al., 2015). Desde este punto de vista, los procesos de innovación social pueden ser categorizados como procesos de inteligencia colectiva (Tjornbo, 2015; Voorberg et al., 2015) o de innovación abierta (Chesbrough, 2003; Lévesque, 2012; Phills et al., 2008).

3.2.2. Participación ciudadana

El proceso de cooperación para la innovación social entre múltiples actores es definido como un proceso colectivo de aprendizaje y creación de conocimiento que requiere la participación de beneficiarios en sus distintas fases de la innovación social (Agostini et al., 2017). Voorberg et al. (2015) señalan tres tipos de cocreación (participación ciudadana en los procesos de innovación social) según el nivel de involucramiento con el proceso: a) ciudadanos coimplementadores que acompañan el proceso de producción y apropiación de la innovación social, b) ciudadanos codiseñadores y c) ciudadanos iniciadores; en estos dos últimos casos, nos encontramos en presencia de procesos de mayor involucramiento y, por tanto, de protagonismo por parte de los ciudadanos en la creación de soluciones innovadoras de carácter social.

Es el ciudadano, quizá, uno de los actores más importantes en este escenario social de alianzas y colaboraciones para la innovación social. Es su beneficiario final, a la vez que es agente de transformación, movilización de recursos, capacidades y, finalmente, de apropiación de las innovaciones desarrolladas. Por esta razón, la atención a la participación ciudadana se hace altamente relevante en este proceso. Al respecto, Howaldt et al. (2014) señalan el empoderamiento y el involucramiento de los usuarios como factores clave e indispensables para la innovación social. "El empoderamiento de los beneficiarios y ciudadanos en el concepto de *innovación social* corresponde con el hecho de que, al menos, la mitad de las iniciativas mapeadas (1000 aproximadamente) se relacionan con redes, movimientos sociales, organizaciones y programas sombrilla de política pública"

La innovación social como ejercicio de innovación abierta guarda una gran similitud con los ejercicios de participación ciudadana: ambos implican el involucramiento por parte de los usuarios, clientes y actores pensantes como un medio para mejorar y enriquecer las perspectivas desarrolladas en la organización. Por tal razón, pueden encontrarse convergencias importantes en su conocimiento del problema y el uso de herramientas para su potenciación y gestión. Al respecto, Seltzer y Mahmoudi (2013) señalan que, tanto en la innovación social como en los procesos de participación ciudadana, las buenas ideas no surgen a partir de un momento "glorioso en aislamiento", sino de la combinación de múltiples ideas provenientes de participantes plurales, estas provienen de redes de trabajo, ya sean concretas como espacios de socialización en las ciudades, ya sean virtuales por internet; son estos lugares donde las conexiones entre las ideas múltiples florecen. De esta manera, la participación ciudadana en los procesos de

innovación social, en particular aquellos liderados por el sector público, contribuyen al involucramiento ciudadano con los objetivos propuestos y su empoderamiento (Voorberg et al., 2015) y, en consecuencia, a la reducción de la incertidumbre sobre el futuro de los procesos.

En este sentido, Amanatidou et al. (2018) plantean una tipología de la innovación social a través de una relación establecida con la escalera de la participación, propuesta originalmente por S. Arnstein en 1969. Al respecto, sostienen:

Existen distintas percepciones de la innovación social. La dimensión social parece escalar desde un nivel que simplemente refleja un propósito social que se trata de alcanzar a través de medios sociales hasta el involucramiento activo de la sociedad en el proceso, dándole un rol que supera su participación como usuario final para convertirlo en cocreador, y luego en un tercer nivel donde la sociedad disfruta de un rol protagónico como agente en el proceso de innovación desde su inicio hasta su generación y difusión. (p. 16)

Esta tipología propuesta por los autores básicamente traduce la escalera de la participación ciudadana en el campo de la innovación social identificando tres roles principales de la sociedad entre informados, aliados y agentes en control (tabla 15).

Tabla 15. Escalera de la participación ciudadana

Escalera de la participación ciudadana (Arnstein, 1969)		Innovación social y ciudadanía (Amanatidou et al., 2018)	
No participación	- Manipulación - Terapia	Incluye las etapas de Manipulación y Terapia	No aplica por definición.
Participación simbólica	<ul style="list-style-type: none"> • Información • Consulta • Veeduría 	Primera escala en lo que Arnstein denomina la fase de participación de fachada o simbólica. Incluye los momentos de información, consulta y conciliación.	<p><u>Sociedad informada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La sociedad es vista como usuario final • Se le informa y en ocasiones se le consulta sobre los aspectos específicos del desarrollo del proceso de innovación con el fin de fortalecer su aceptación social • Incluye innovaciones que presentan propósitos sociales puntuales pero que no necesariamente se caracterizan por un alto grado de apropiación por parte de la sociedad durante los distintos momentos del proceso de innovación
Participación genuina	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza • Poder delegado • Control ciudadano 	Corresponde al primer nivel de la denominada fase de Participación más genuina. Corresponde al nivel de trabajo conjunto	<p>Co - creador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a procesos de innovación que típicamente se interesan en la creación o transformación de prácticas sociales. • Su propósito es la búsqueda de soluciones más eficientes y eficaces para la solución de desafíos sociales. Implican una participación más activa de parte del tercer sector, aunque sigue siendo importante el papel jugado por actores de los sectores público y privado. • Implica un mayor nivel de involucramiento de parte de actores de la sociedad civil • Se presenta un tránsito de en rol del ciudadano de "usuario final" a "co - creador" a lo largo del proceso de innovación social (diseño, desarrollo y/o difusión)

Continúa

Escalera de la participación ciudadana (Arnstein, 1969)		Innovación social y ciudadanía (Amanatidou et al., 2018)	
No participación	- Manipulación - Terapia	Incluye las etapas de Manipulación y Terapia	No aplica por definición.
		Corresponde a los dos últimos niveles. De la denominada fase de Participación más genuina. Corresponde a los niveles de delegación de poder y control ciudadano	<p>Desarrollador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representa el más alto nivel de participación • Incluye iniciativas en las que la sociedad juega un papel protagónico, sin que esto implique la participación de otros actores del sector público y privado. • Los líderes del proceso son comunidades, la sociedad civil o incluso grupos informales de ciudadanos en sus distintas fases (identificación del problema, diseño, desarrollo y difusión de la innovación social) • La sociedad es vista como un agente clave en el proceso de innovación social y la innovación constituye en sí misma un proceso de promoción de valores específicos en los que se prioriza el empoderamiento ciudadano y su trabajo en función de valores como la justicia social, la solidaridad, la cohesión social, la apertura mental y la responsabilidad social

Fuente: elaboración propia.

Un desafío para el estímulo de la participación ciudadana proviene del para qué participar, dado que para los ciudadanos siempre será un sacrificio sobre su tiempo libre. Chesbrough y Appleyard (2007) señalan, de hecho, cuatro aspectos que deben ser afrontados en la gestión de procesos de innovación social (citados en Seltzer y Mahmoudi, 2013):

- Atraer la participación de un amplio grupo de personas y hacerlo sostenible en el tiempo
- Competir de manera efectiva por colaboradores en un mundo con una oferta limitada
- La puesta a punto eficaz del tono y las expectativas sobre el sentido de la participación por parte de los usuarios mediante un cuidadoso liderazgo y una agenda de formación
- Encontrar los medios de capitalización de las actividades llevadas a cabo en un entorno abierto

3.2.3. Cocreación e inteligencia colectiva: la no siempre intuitiva creatividad colectiva

Steven Johnson ("Steven Johnson: ¿De dónde provienen las buenas ideas?", 2010), al hablar sobre el origen de las buenas ideas, decía que con frecuencia sacamos más provecho de conectar ideas que de atesorarlas; las buenas ideas quizá no quieren ser libres, sino conectadas, fusionadas y recombinadas. Ellas quieren reinventarse cruzando las fronteras conceptuales, ser completadas unas a otras tanto como desean competir entre ellas (Seltzer y Mahmoudi, 2013).

La inteligencia colectiva hace referencia a la capacidad de movilizar y coordinar la experiencia y la creatividad que poseen grandes grupos de individuos para resolver problemas y crear nuevo conocimiento. Esta actividad puede ser facilitada por

el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), dado que facilitan las posibilidades de comunicación asincrónica y el alcance de las comunicaciones emitidas por un individuo a grandes masas de receptores o emisores.

En este sentido, las TIC han sido de gran utilidad para potenciar la capacidad y el alcance de este tipo de procesos; sin embargo, su presencia no es un factor suficiente para garantizar su éxito. Otros factores son importantes como los valores promovidos a la base de los participantes y las condiciones en las que se gesta la participación. A partir de una revisión, Tjornbo (2015) indica que estos procesos tienden a ser exitosos cuando a) se requiere una mínima coordinación entre los participantes para resolver el problema, b) los participantes pueden ingresar en cualquier momento del proceso sin que esto implique pérdidas significativas en su capacidad de participación y c) el problema a resolver tiene una respuesta única, clara y sobre la que existe una aceptación social por parte del grupo en cuanto a su método y su respuesta definitiva. No obstante, el estudio de tres plataformas de colaboración en línea demuestra su efectividad en el desarrollo de procesos de inteligencia colectiva y cocreación para la innovación social mediante su especialización en componentes específicos de la cadena de desarrollo, así: Innocentive⁵, ejemplo de plataformas para la invención; Open Source Ecology⁶, ejemplo de plataformas para el desarrollo, y TED⁷, ejemplo de plataformas para la divulgación.

⁵ www.innocentive.com

⁶ www.opensourceecology.org

⁷ www.ted.com

Healley (2003), citado por Seltzer y Mahmoudi (2013), refiere la importancia que tiene asegurar relaciones fuertes con los participantes para los responsables de procesos de planeación pública e innovación social. Por su parte, Voorberg et al. (2015) identifican algunos factores clave para facilitar los procesos de colaboración mediante ejercicios de cocreación entre las instituciones (en este caso públicas) y la ciudadanía. En cuanto a las instituciones, la compatibilidad de las organizaciones públicas y la participación ciudadana, la disposición a la colaboración y la aversión al riesgo de estas instituciones, dado que los espacios de colaboración implican un mayor riesgo de exposición. Con respecto a la ciudadanía, la disposición a participar que es condicionada por factores sociales, culturales y educativos, así como el grado de consciencia sobre la capacidad de influencia de su participación. Y en referencia al capital social presente en el entorno social, que, entre otras cosas, se encuentra determinado por la calidad de los valores que condicionan las relaciones sociales.

La presencia de valores de tipo relacional tanto en lo individual como en lo institucional, tales como la confianza, la reciprocidad, la equidad, la solidaridad, entre otras, es determinante para el buen funcionamiento de los procesos colectivos de creación (Amanatidou et al., 2018). Al respecto, Argiolas (2017) y Cannas et al. (2019) profundizan en el estudio de los valores que promueven la innovación y la cocreación de valor social, así como en la manera de gestionarlos y promoverlos en las organizaciones.

La naturaleza misma de la innovación social abre un espacio clave para su desarrollo al trabajo colaborativo. El acceso a una variedad de recursos, puntos de vista y modos de actuar propios de cada sector social son factores de enriquecimiento y

aumento de la capacidad de interpretación de las necesidades sociales y de transformación.

El papel de las instituciones públicas es crítico para la activación de este tipo de procesos, a su vez, la innovación social se convierte en una alternativa potente para la consolidación de nuevas estructuras de gobierno provenientes de las corrientes de la gobernanza y la NPM interesadas en la promoción de la participación ciudadana en la gestión de lo público.

La innovación social encuentra cada vez más aliados estratégicos que sin significar lo mismo complementan su capacidad explicativa y operativización, de tal manera que el trabajo realizado en el campo de la innovación abierta, los estudios relacionados con la inteligencia colectiva y los procesos de cocreación ofrecen elementos importantes para el desarrollo de plataformas, comprensión de su naturaleza y sus dinámicas, así como herramientas para su gestión y promoción. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de alianzas y actividades para la cocreación y la inteligencia colectiva representan retos importantes para el estado actual de las configuraciones sociales en la medida en que requieren mayores desarrollos en la promoción de valores para el trabajo colaborativo, estructuras institucionales (de tipo formal e informal) para su promoción y una mejor documentación para validar su grado de incidencia real.

Mediar en las alianzas entre entidades *for-profit* y *nonprofit*, las cuales, dadas su naturaleza diversa, con frecuencia resultan llenas de dificultades y malentendidos. Le Ber y Branzei (2010), citados en Agostini et al. (2017), recogen cuatro fases de ese proceso de participación y alianzas intersectoriales, en el cual el trabajo del intermediario en calidad de facilitador resulta oportuno en la ayuda a la maduración de las relacio-

nes entre agentes intersectoriales: negociación, elasticidad, plasticidad y fusión.

"Una lección crucial de la innovación en otros campos es que la oferta de ideas y su demanda no se conectan de forma automática" (Murray et al., 2010). El trabajo realizado ha puesto en evidencia un campo sobre el cual es preciso profundizar su desarrollo para mejorar los procesos de colaboración y articulación de estas alianzas y el papel que desempeñan en este proceso los intermediarios. Al respecto, existe una literatura incipiente (Agogué et al., 2017; Barraket, 2020; Juell-Skielse et al., 2014; Tran et al., 2011; Vallejo et al., 2019).

Los intermediarios son individuos, redes o espacios en los que es posible conectar personas, ideas y recursos. Estos ofrecen una variedad de formas, mecanismos de incubación y protección de las ideas y experimentaciones iniciales; conectan a los emprendedores con aliados estratégicos para el desarrollo de sus innovaciones, y ayudan a la divulgación de tales innovaciones con el desarrollo de redes y colaboraciones. Para ser eficaces, los intermediarios deben transitar entre las fronteras que dividen sectores, disciplinas y campos de conocimiento, así como atraer personas con un sentido innovador y emprendedor, con olfato capaz de encontrar este tipo de oportunidades y conectarlas.

En buena medida, las plataformas tipo Lab cumplen ese cometido: se convierten en espacios o recursos de encuentro y acción entre los diversos agentes y sectores. Los diferentes tipos de Lab han permitido y fomentado la democratización de la innovación mediante el aprovechamiento de la inteligencia colectiva y colaborativa, han facilitado los intercambios de experiencias entre los ciudadanos y han generado espacios de co-producción de respuestas a las necesidades de las localidades.

Ciudadanía 2.0 y Medialab Prado (2014) afirmaban que los laboratorios ciudadanos eran espacios para la innovación ciudadana, puesto que ayudaban a emerger a un actor o ciudadano más proactivo, más capaz de ser agente de cambio, de observar e identificar oportunidades y ser motor de transformación social mediante la comunicación y la participación directas.

El documento de Ciudadanía 2.0 y Medialab Prado presentado en la XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, en Veracruz (2014), explicaba: "Los laboratorios ciudadanos son espacios en los que personas con distintos conocimientos, habilidades y diferentes grados de especialización académica o práctica se reúnen para desarrollar proyectos juntos". Son contextos de acción y producción abiertos, horizontales, colaborativos, de fácil acceso y permanente inclusión. No buscan difundir iniciativas, sino centrarse en servir de plataformas de participación para ellas. No son espacios para expertos, sino para el ciudadano del común que desee generar ideas de solución a los problemas de su territorio.

Como beneficios, Ciudadanía 2.0 y Medialab Prado (2014) presentaban los siguientes:

- Las personas pueden desarrollar sus capacidades en proyectos que benefician el bien común y aportar a la inclusión social.
- Dan respuesta a la necesidad de la comunicación cara a cara dado que las redes digitales no pueden suplir la potencia del trato directo.
- Permiten explorar en el espacio físico de las ciudades las nuevas formas de acción colectiva que están emergiendo en la red.
- Hacen visible la idea de que las ciudades las construyen las personas.

- Acortan la distancia entre las personas y las instituciones, teniendo como uno de sus principales objetivos que los ciudadanos puedan implicarse en el diseño de políticas públicas.
- Las empresas pasan a tener un espacio para aprender y compartir su conocimiento, ya que cada vez más se entienden como sistemas abiertos que deben incluir en su desarrollo a sus comunidades de clientes, usuarios y afectados.
- Son un espacio idóneo para el emprendimiento, ya que son incubadoras de proyectos y de comunidades.
- Un espacio donde las universidades y los centros educativos puedan intercambiar conocimiento, ser más permeables a los problemas ciudadanos e incorporar saberes no expertos. Experimentar nuevos modelos de aprendizaje y producción de conocimiento.
- Proveen un espacio participativo y abierto para proyectos que tengan como objetivo desarrollar estrategias de resolución de problemas sociales y culturales que pueden pasar a formar parte de políticas públicas.

Las bases de cualquier laboratorio ciudadano son precisamente a) nuevas metodologías de encuentros (desconferencias, *barcamps*, *hackmeetings*, *hackatons*, entre otros); b) mediación entendida como diálogo, interacción, ejercicio comunicativo entre personas, proyectos, áreas de conocimiento, niveles de especialización, sectores diversos; c) entorno facilitador entre mundos diversos; d) apoyo en redes de personas y en redes digitales; e) compromiso con el bien público y el bienestar colectivo, y f) organización reflexiva y contingente.

Los diversos tipos de Labs ayudan a organizar la creatividad ciudadana, a hacerla emerger, a entrenarla y a mejorarla para un mayor aprovechamiento de la inteligencia colectiva y fomentar la cultura de la innovación. Según Tanaka (2011), citado por Romero y Robinson (2017), cada vez existen más Labs y diferentes modos de clasificación. Una clasificación básica que propone Tanaka es la siguiente:

- Laboratorios de empresa (*industry labs*): Medialabs basados en el modelo de laboratorios de investigación y desarrollo mantenidos por las empresas, por ejemplo, Bell Lab o IBM Watson.
- Laboratorios de medios y arte (*media arts lab*): Laboratorios donde la tecnología se emplea para la experimentación artística. Destacan proyectos europeos como Ars Electronica Futurelab y Center for Art and Media Karlsruhe, así como iniciativas más recientes centradas en la innovación en medios de comunicación.
- Laboratorios universitarios (*university lab*): Laboratorios generados en el entorno universitario centrados en la innovación y el emprendimiento. Ejemplo de ellos es Experimental Media and Performing Arts Center en el Rensselaer Polytechnic Institute.
- Laboratorios ciudadanos (*citizen labs*): Laboratorios con implicación social y basados en la participación ciudadana con una filosofía *do-it-yourself*. Uno de los principales ejemplos es el de Medialab Prado en Madrid, referente en España. (En Romero Frías et al., 2017, p. 30)

Pero esta tipología no es la única. Cuando nacen (como *living lab*) en las décadas de 1980 y 1990, buscaban visionar las ciudades digitales y las *smart cities*. Hoy, se busca mucho

más las ciudades humanas, donde se promueva el quehacer ciudadano por el bienestar y el buen vivir. Los territorios ya no pueden planificarse como antes, sino que la innovación social es propósito y estrategia para hacerlo. Asimismo, deben pensarse desde la gobernanza, es decir, desde la participación directa de la gente, desde otras formas de generar conocimiento y desarrollo.

3.3. Sistematizar la experiencia para producir conocimiento

Ya lo había expresado en otro momento Fals-Borda (1985) en sus reflexiones sobre la sociología latinoamericana: el trabajo con el otro, desde la praxis, la investigación-acción participativa (IAP), al lograr una interpretación propia de las realidades y reorientarse hacia las urgencias actuales de los territorios, se convierte en creación científica y aporta, al mismo tiempo, en tareas concretas y prácticas de reestructuración de sociedad. Tal investigación y desarrollo (I+D) comprometida con la realidad implica necesariamente una sistematización del conocimiento, de la experiencia y de lo aprendido en esa relación idea-acción, teoría-práctica, como un nuevo conocimiento emergente.

Los problemas que en ese momento enfrentaron los investigadores como Fals-Borda son aún constantes:

- Los métodos para sistematizar las experiencias y difundir no solo el éxito del ejercicio de intervención, sino de lo aprendido para el reconocimiento externo y la posibilidad de réplica.
- El convertir el quehacer de ese ejercicio investigativo en un asunto político o económico y no en el compromiso social de los actores frente a su realidad.

- La necesidad de una acumulación sistemática de estos conocimientos obtenidos conjunta, colaborativa y participativa con miras a un nuevo modelo científico.

¿Cómo buscar el punto medio entre formalización de resultados y difusión del conocimiento para su expansividad? En francés y en otras lenguas, hay dos palabras que en este punto cobran valor: *engagement* y *compromis*. El problema en español es que suelen equiparse a un solo término: *compromiso*. Sistematizar las experiencias es asumir el compromiso-acción (*engagement*) y el compromiso como acuerdo social (*compromis*). Es, al mismo tiempo, una actitud de quien lidera el proceso ante el modo en que se resuelven los problemas y un deseo de comunicar a otros la solución obtenida para beneficio de grupos futuros. Es generar conocimiento y reconocimiento.

Reconocimiento de varios tipos:

- El de los participantes como agentes y gestores de su propio proceso
- El de la legitimidad del trabajo colaborativo e intersectorial para enfrentar situaciones críticas
- El de sentirse responsables de la transformación ante otros grupos de interés o ante los colectivos del mismo contexto
- El de saberse capaces de decidir para actuar y transformarse colectivamente
- Reconocimiento crítico de la historia

“La combinación entre estudio y práctica, cuando se hace en forma colectiva y dialógica, lleva implícita la idea de servicio a la comunidad. Es un conocimiento altruista” (Fals-Borda, 1985). Así como es importante la acción creadora

del trabajo colectivo, es igual de necesaria la divulgación de los resultados para la expansión transformadora de las innovaciones sociales.

El problema que se enfrenta en este momento es que los agentes externos sean quienes tomen la palabra frente a la producción y difusión de los conocimientos. Se hace imprescindible enfrentar el riesgo de "adueñarse" de la experiencia de lo colectivo y presentarlo como contribución a la ciencia. Por esto, este apartado busca comprender mejor los retos de la sistematización de las experiencias de innovación social como un ejercicio de propiedad intelectual colectiva, colaborativa y abierta, que no pertenece ni al investigador ni a los líderes sociales, sino a la comunidad, que es agente y participante de su propio proceso de conocimiento.

Hay, pues, un compromiso, una obligación de presentar abiertamente la información construida y el conocimiento adquirido, pero la devolución a la comunidad va más allá de los procesos tradicionales de apropiación social de conocimiento, porque impulsa nuevas metas de transformación social en otros contextos o en otra escala poblacional.

Sistematizar implica que se formalice el conocimiento, las metodologías y la formulación de políticas que surgen del proceso de innovación social. Y la sistematización desde lo dialógico y lo colectivo guarda coherencia con el resto del proceso innovador: expresar el trabajo, narrar lo realizado, consolidar datos e información, así como evidencias de lo recogido y de lo validado, es parte del propósito de concientización de los participantes como actores de su transformación. En tal sentido, es comprensible que los modos de sistematización y las tipologías de productos son extensos; en efecto, pueden traducirse en informes, en memorias, en artículos, en libros o en folletos, pero también pueden ser videos tradicionales,

interactivos, producciones transmedia, mapas visuales, info-gráficos, así como artefactos diferentes para públicos diversos de las comunidades.

Ahora bien, hay múltiples concepciones de qué es sistematizar. Según Mejía (2015), la sistematización se puede entender como:

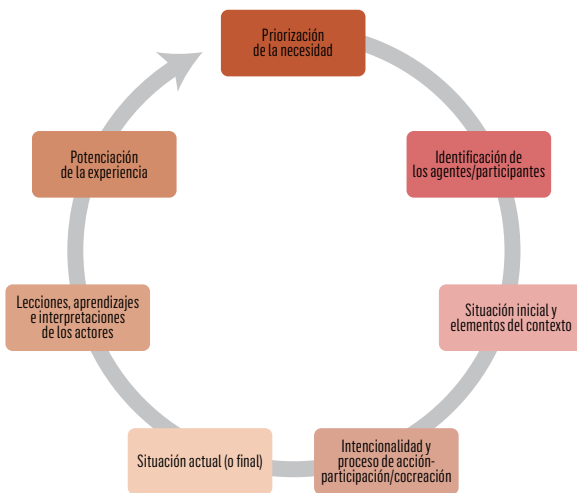
- Sistematización como recuperación de saberes desde la experiencia vivida
- Sistematización como obtención de conocimiento a partir de la práctica
- Sistematización como ejercicio dialéctico
- Sistematización como praxis recontextualizada
- Sistematización como comprensión e interpretación de la investigación como ejercicio práctico

La sistematización requiere, además, el proceso de identificación, recolección, organización, clasificación y procesamiento de la información recogida durante un proyecto o iniciativa de acción, así como describir y evidenciar hallazgos, prácticas exitosas, trayectorias personales o colectivas, incidentes, estrategias de control del proceso (reencauzamiento del proceso), decisiones tomadas y metas obtenidas, todo desde un sentido crítico y analítico, más allá de lo expositivo.

Como actividad, puede desarrollarse (y debiera efectuarse) en tres momentos del proceso que no necesariamente son secuenciales (Acevedo, 2008, citado en Sánchez, 2010): a) reconstrucción (implica no solo la descripción de la experiencia sino un procesamiento reflexivo y crítico de la interpretación que los actores hacen sobre la vivencia), b) interpretación (reconocimiento de temas recurrentes y significativos para los actores) y c) potenciación de la experiencia (comprensión de lo vivido como

experiencia transformadora y reconocimiento de potencialidades futuras). Estos momentos no se dan linealmente, sino que aparecen en ciclos de acción dentro del trayecto (figura 15).

Figura 15. Sistematización de experiencias.



Fuente: elaboración propia.

La sistematización, como la evaluación, sostiene Jara Holli-day (2012), supone realizar un ejercicio de abstracción a partir de la práctica o desde la práctica. Pero, "mientras la sistematización se va a centrar más en las dinámicas de los procesos y su movimiento, la evaluación pondrá más énfasis en los resultados que se alcanzaron o no" (p. 56). En procesos de innovación social, si nos acercamos al propósito que se busca con la innovación, se debe considerar una visión global del trayecto recorrido y, en tal sentido, incluir en documento o reporte de sistematización:

- El diagnóstico preliminar
- El diseño de proyecto o el plan estratégico
- La elaboración de los planes de acción
- El proceso de ejecución
- Las actividades de monitoreo o seguimiento
- La evaluación del proyecto o iniciativa
- El primer control de resultados y efectos (logros tempranos obtenidos)

La integralidad de estos informes o reportes no tiene tanto que ver con la cantidad de información recogida en cada fase o momento como con la reconstrucción significativa de los aprendizajes y del conocimiento colectivo adquirido y consolidado. Como argumenta Jara Holliday (2012):

El fondo de la integralidad no reside en la organización de la secuencia de actividades dadas en el trayecto proyecto-proceso, como si este fuera lineal, sino en la interrelación e interdependencia de todos los componentes del ciclo: al decidir realizar un diagnóstico en un determinado lugar o sobre algún tema, ya se han tomado opciones y se han manifestado saberes. La finalidad última del proyecto ya aparece delineada en la forma como se estructuran sus objetivos y sus etapas. En cada momento de la ejecución, surgirán situaciones y circunstancias inéditas que harán aparecer opiniones e ideas que reconfirmarán o modificarán los elementos indicados en el diagnóstico o harán cambiar de rumbo los objetivos previstos, etc. Por eso, es ingenuo pensar que se podrían separar en fases totalmente aisladas: primero, la investigación; segundo, la ejecución; tercero, el seguimiento, la sistematización y la evaluación. Si bien puede haber momentos en que alguno de estos aspectos sea el predominante, no podremos separar de

forma absoluta en la realidad de los procesos el hacer, el pensar y la situación en la que se lleva a cabo. (p. 59)

Esto conlleva comprender la experiencia de innovación social desde una disposición de aprendizaje dialógico, pero también de construcción colectiva de ese nuevo conocimiento, cuya finalidad es transformar la realidad desde el empoderamiento y la conexión de unas inteligencias con otras en el proceso no solo de cocreación, sino de acción, ejecución, validación y evaluación de lo logrado.

Dado que es el colectivo, los ciudadanos o las comunidades que definen el proceso lo construyen y lo priorizan para ser documentado y divulgado; lo que se derive como informe, o reporte, o producto de esta interacción y trabajo colectivo, es de propiedad de todos. La sistematización como producto puede estar bajo una coordinación, pero este es colectivo y colaborativo, por lo que aplican, hasta donde sea posible, las lógicas del Creative Commons o del Copyleft que han surgido desde el *cyberpunk*, pero que llegan a nuestros días. Se defiende la libertad de la expresión y del uso del conocimiento, así como se busca crear un equilibrio de utilización del nuevo conocimiento dentro de las leyes de derechos de autor tradicionales. La idea es que los contenidos puedan ser distribuidos, editados y usados como base para crear otros nuevos conocimientos y experiencias. No niegan el derecho de autor en tanto buscan mantener los derechos intelectuales y morales básicos: mantener los créditos que los autores merecen por sus obras y sus creaciones, pero replantear los derechos derivados: ¿quiero permitir el uso comercial? o ¿quiero permitir obras derivadas?

No se busca reemplazar los derechos de autor, sino apoyar a los autores que elijan los términos en que otros usuarios aplican los contenidos, lo cual facilita la lógica de la replicabilidad y de la

expansividad que busca la innovación social como propósito. Así como el proyecto GNU se propone un mayor aprovechamiento del *software* libre, la innovación social promueve la libertad del aprovechamiento de los aprendizajes colectivos, bajo unas condiciones básicas de respeto por las comunidades que les dieron origen y que se tomaron el trabajo de sistematizar lo obtenido.

Se parte de cuatro libertades tomadas del proyecto GNU:

- La libertad de imitar la iniciativa como se desee, con cualquier propósito que implique solución de las necesidades bajo condiciones contextuales similares y según los ajustes propios del entorno.
- La libertad de estudiar cómo funciona la iniciativa y cambiarla para que realmente sirva bajo las nuevas condiciones del contexto.
- La libertad de difundir la experiencia para ayudar a otros.
- La libertad de distribuir los cambios de las experiencias escaladas o reproducidas para ofrecer a toda la comunidad la oportunidad de beneficiarse de las modificaciones.

Se mantiene, obviamente, el ideal de reconocimiento al colectivo original de la iniciativa. Los principios de la innovación social para su replicabilidad son los mismos del *software* libre: ética, solidaridad, unión y libertad. Con respecto a los planteamientos éticos preexistentes, debemos partir de los consignados en los derechos humanos sobre la información y el conocimiento:

- Dignidad humana (art. 1)
- Aspectos confidenciales (arts. 1, 2, 3, 6)
- Igualdad (de oportunidades) (arts. 2, 7)
- Derecho a la esfera privada (arts. 3, 12)
- Derecho a la libre opinión (art. 19)

- Derecho a tomar parte en la vida cultural (art. 27)
- Protección del trabajo material y espiritual (art. 27)

Pero, además, es preciso considerar una suerte de decálogo existente en las sociedades del conocimiento y en la difusión de la ciencia, la tecnología y la información:

- Somos ecosistema: Pensar en que lo que vamos a difundir puede ser beneficio o riesgo para otros en el ecosistema.
- Gestionar los riesgos de los contenidos: Es necesario evitar riesgos socioculturales y contextuales. Visión global y marco ético territorial.
- Desarrollar e implementar un sistema de gestión de la información y del conocimiento (del grupo o colectivo hacia sus públicos de interés). Además, integrar la gestión organizacional con la gestión del conocimiento.
- Transparencia en la gestión del conocimiento y la información: Los contenidos son abiertos y en red porque aprender es compartir y el conocimiento es gestión compartida.
- Enfoque de gestión por procesos como cuestión estratégica: Una gestión abierta hacia adentro.
- Generar valor sostenible y expansión de los aprendizajes.
- El informe, reporte o producto como eje de aprendizaje para otros.
- La red como espacio abierto de colaboración y de sostenibilidad de los procesos.
- Noción de servicio público: La innovación social busca producción y difusión de contenidos que sirvan a otros, parte de facilitar experiencias y garantizar los aprendizajes colectivos.
- El escenario es global, la realidad es local: Las principales oportunidades que se van a enfrentar en los próximos años

proviene de la necesidad de hacer nuestro territorio más habitable y garantizar la sostenibilidad para todos.

¿Y cómo consolidar la información?

Como ya se expresó, en la actualidad, las sistematizaciones pueden convertirse en muchos productos que, a su vez, sirven como modos de recolección de la información y herramientas de registro para guardar evidencias (tabla 16).

Tabla 16. Utilidades de la sistematización

HERRAMIENTA	¿Sirve para recoger información?	¿Sirve para prototipos sociales?	¿Sirve para socializar con grupos?	¿Sirve como producto de sistematización?
Testimonios voluntarios	x		x	x
Entrevistas	x			x
Historias de vida	x		x	x
Historias orales	x	x	x	x
Sociodrama	x	x	x	x
Dibujos	x		x	x
Mapas mentales	x	x	x	x
Mapas conceptuales	x		x	
Cartografías	x	x	x	x
Fotografías	x		x	x
Fotonovelas			x	x
Videos (tradicionales)	x		x	x
Videos digitales e interactivos	x	x	x	x
Otras técnicas audiovisuales	x		x	
Obras de teatro	x		x	
Cartilla			x	
Artefacto museográfico		x	x	x

Continúa

HERRAMIENTA	¿Sirve para recoger información?	¿Sirve para prototipos sociales?	¿Sirve para socializar con grupos?	¿Sirve como producto de sistematización?
Juegos de simulación		x	x	x
Historieta /comic		x	x	x
Cuadros y diagramas	x		x	x
Infografías	x		x	x
Diarios de campo / Bitácoras	x		x	x
Informes / Reportes	x		x	x
Memorias	x		x	x
Producciones auditivas y musicales	x	x	x	
Conferencias			x	
Seminarios /webinarios			x	x
Productos transmedia	x	x	x	x
Manuales			x	x

Fuente: elaboración propia según Fundación Educación para el Desarrollo (FED, 2009).

Estos productos enriquecen la gestión del conocimiento y pueden servir para dejar la trazabilidad del proceso de innovación social y la futura reutilización de la información y el conocimiento de los participantes como parte del capital cognitivo que queda en el ecosistema social. Igualmente, es fruto y materia prima para la difusión del conocimiento y de la ciencia y la innovación, así como para la apropiación social en otros grupos y contextos.

Dallanhol (1999) propone un decálogo del divulgador de la ciencia. Hoy, cuando la innovación social es parte del quehacer científico de ciencia, tecnología e innovación (CTI), vale la pena recuperarlo (tabla 17).

Tabla 17. Decálogo del divulgador de la ciencia

Decálogo del divulgador de la ciencia (Manuel Calvo Hernando)
I
Ante todo, tendrá conciencia de su altísima misión: poner al alcance de la mayoría el patrimonio científico de la minoría. Defenderá en sus escritos, sus palabras o sus imágenes el derecho de todo ser humano a participar en la sabiduría y a integrarse en la cultura y en la civilización, que les mantendrá unidos en un saber común.
II
El divulgador de la ciencia pondrá todo su esmero en difundir los descubrimientos y los hallazgos, situándolos en su propio marco, valorando su importancia para la humanidad y estableciendo una posición de equilibrio entre lo que los descubrimientos tienen de sensacionales y su valor como fruto de una tarea permanente y colectiva.
III
En cuanto a la ciencia pura, subrayará el hecho de que sin ella no hay progreso ni ciencia aplicada y expondrá la dignidad y la nobleza de este empuje de lo que hay de más sagrado en el hombre: la necesidad de saber y orientarse. Sin olvidar nunca el doble aspecto de lo visible y de lo Invisible, lo immanente y lo trascendente, en la relación del hombre con el mundo que le rodea, y procurando, además, que su labor esté inspirada en la fe, en la unidad armoniosa de la vida humana.
IV
Combatirá, con todos los medios a su alcance, la desconfianza de la gente hacia la ciencia e insistirá en dos hechos evidentes: 1.º) Los hombres de ciencia están obligados a ir siempre más arriba, más adelante y a profundizar en los secretos de la creación, y es la propia sociedad humana la que, después, hace mal uso, en ocasiones, de los descubrimientos científicos; y 2.º) En el balance de aportaciones de la ciencia al progreso y al desarrollo de la humanidad es mínimo aquello que, incluso sin tener en cuenta el apartado anterior, podría considerarse como negativo.
V
Tratará de crear conciencia pública de la importancia de la investigación científica, de la necesidad de que participemos todos en esta nueva revolución universal, de la rentabilidad de la investigación científica y de la urgencia de una cooperación más eficaz por parte del estado, los sectores productores y de los servicios, empresarios y financieros y, en suma, la sociedad toda.
VI
Insistirá, una y otra vez, en que la ciencia es cada día menos una aventura personal y cada día más una vasta empresa colectiva que necesita hombres, medios y un clima favorable.
VII
Tratará de hacer ver al público el hecho de que, a pesar de lo que pueda parecer a los ojos del profano, la investigación científica no es algo misterioso, secreto, ni terrorífico, sino una obra de sabiduría, de razón, de paciencia, de tenacidad y, sobre todo, de ilusión.

Continúa

Decálogo del divulgador de la ciencia (Manuel Calvo Hernando)
<p style="text-align: center;">VIII</p> <p>Denunciará la superchería de las falsas ciencias, que en muchas zonas de la humanidad siguen constituyendo obstáculos muy serios al desarrollo. Los curanderos están desacreditados, por lo menos en nuestras sociedades occidentales, pero hay que seguir combatiendo a sus equivalentes en otras ramas del conocimiento o de la actividad humana.</p>
<p style="text-align: center;">IX</p> <p>Tratará a la ciencia con respeto, pero con familiaridad, poniendo el acento en la simpatía y en los aspectos humanos del científico. Frente a tanto temor y tanta desconfianza parece necesario humanizar la ciencia al presentarla al público, y situarla entre nosotros de modo entrañable y cordial, sin por ello restarle seriedad y trascendencia.</p>
<p style="text-align: center;">X</p> <p>Todo esto el divulgador lo presentará del modo más sugestivo posible, en su dimensión asombrosa y escalofriante, para llegar al mayor número de lectores, de oyentes o de espectadores, y utilizando la palabra, el sonido y la imagen de un modo periodístico, es decir, actual, interesante, directo y sencillo.</p>

Fuente: Dallanhol (1999).⁸

⁸ Tomado de: Revista Latina de Comunicación Social 21 – septiembre de 1999. En: <http://www.revistalatinacs.org/a1999dse/decalogo.htm>

seguir

4. Seguir los pasos de los caminantes

Este capítulo de cierre es una breve revisión de experiencias de procesos que podemos contar como innovaciones sociales desde las instituciones de educación superior (IES) de la región que hicieron parte de este proyecto de investigación. Se recogen solo las más destacadas y sus fichas de información de base. Queremos, con ellas, invitar a los que decidan emprender futuras propuestas de innovación social a ordenar sus ideas y a comenzar desde los momentos iniciales a sistematizar y recoger cada paso de la experiencia. Si bien este capítulo pretende mostrar resultados del proceso investigativo, es también una manera de reseñar experiencias de otros innovadores y servirse de ellas para impulsar nuevas ideas.

4.1. Experiencias cercanas

4.1.1 Caso de innovación sociotecnológica

Ficha de caso
Datos de identificación
Nombre de la iniciativa: "De UPB Peatonal a Ciudad Peatonal", Programa de Construcción de Paz, Foco de Humanización y Cultura UPB

Ficha de caso	
Datos de identificación	
Institución a la que se encuentra vinculada:	UPB
Fecha de creación:	2015
Ubicación:	Medellín
Líderes de la iniciativa:	Manuel Betancur Betancur
Correo electrónico:	manuel.betancur@upb.edu.co
Teléfono de contacto:	4488388 x 14128
Página web:	https://www.upb.edu.co/es/yopeaton
Tipo de innovación:	<input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Social
Descripción de la iniciativa	
Objetivo:	propone una solución a la problemática del irrespeto dominante al peatón en los pasos peatonales en Colombia, que inició con una fase exploratoria de pruebas en el campus de la sede central de la UPB. La propuesta promueve el empoderamiento del peatón.
Misión:	Empoderar al peatón para encontrar la manera de resolver el conflicto conductor-peatón y así poder dar buen uso a los pasos peatonales, en favor del peatón.
Visión:	
Públicos internos y externos (caracterización):	El público directo del proyecto ha sido la comunidad bolivariana, sede central, de aproximadamente 28.000 personas, entre empleados, docentes y estudiantes. Dicho público es flotante y muy diverso, difícil de alcanzar con una campaña unidimensional. Por ello, se dividió en grupos:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo civilista que se reconoce en el doble rol conductor-peatón, con capacidad de liderazgo y con una ética teleológica, permeado por el humanismo cristiano, es decir que se interesa en el efecto que sus acciones personales tienen en otros y en sí mismo. Es un grupo que fácilmente se interesa en este tipo de campañas y está dispuesto a dedicar tiempo; valora mensajes directos, explícitos y con argumentación. Es un grupo pequeño. 2. Grupo seguidor que se reconoce en el doble rol conductor-peatón, que no está dispuesto a dedicar mucho tiempo a este tipo de asuntos, pero que imita si observa que algunas personas ya están involucradas y que hay efectos benéficos o neutros si imitan, y por el contrario poco benéficos si no imitan. 3. Grupo individualista que se reconoce como conductor no peatón o como conductor "poco peatón". Desea conservar a toda costa el statu quo, no tolera el cambio, se ve favorecido por el uso de su vehículo sin tener que detenerse para los peatones, considera que es un derecho adquirido e incluso está dispuesto a pelear para conservar ese "derecho". Es el público que puede responder negativamente en redes sociales, puede poner tutelas para que se remuevan las sanciones, mover "palancas", etc. Solamente busca el bien propio y no podría interesarle menos el bien ajeno. Es pequeño en número, pero es el tipo de grupo que corrompe el orden social si no encuentra barreras.

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>4. Grupo civilista que se reconoce como peatón, se compone de líderes potenciales, son candidatos para usar la app YoPeatón. Es un grupo muy pequeño, pero las simulaciones muestran que se necesitan muy pocos usuarios de la app YoPeatón para su éxito. Este grupo se nutre indirectamente con lo que se haga para los demás grupos.</p> <p>Para la tercera fase del proyecto, si bien es posible que se mantengan estos grupos por perfiles de comportamiento, también es necesario tener en cuenta una caracterización más amplia que incluye a los habitantes de la zona de la 70, en cuyo caso, hablaríamos de habitantes moradores y habitantes en tránsito.</p>
<p>¿Por qué motivo surge la iniciativa?: Por ley, los pasos peatonales señalizados (cebras y semáforos) y las bocacalles dan prelación al peatón, no al conductor. Si un conductor usa la fuerza del vehículo para ignorar esa prioridad, genera conflicto.</p> <p>Sin embargo, los pasos peatonales hoy no generan garantías para el peatón, lo que hace que el uso de la vía no se disfrute, no sea pacífico y haya un trato deshumanizante, no digno y excluyente. Así, se fragmenta el territorio y se agudizan los problemas de movilidad.</p> <p>Existe pues un conflicto de larga data en los pasos peatonales, entre peatones y conductores, resuelto a la fuerza por los conductores al usar el vehículo contra la fragilidad del peatón. Por ello, el peatón en Colombia no confía su seguridad a los pasos peatonales y prefiere cruzar las vías por cualquier parte "menos peligrosa". Además, los conductores no ven al peatón como alguien relevante, es decir, invisibilizan al peatón en los pasos peatonales y fuera de ellos. Como resultado, hay miles de muertes anuales de peatones y muchos más afectados con lesiones incapacitantes.</p>
<p>¿Cuáles fueron los actores que participaron en su creación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Automática y Diseño – Lidera el proyecto • Gestión de la Tecnología y la Innovación • Grupo de Investigación en Microelectrónica • Grupo de Investigaciones en Derecho • Grupo de Investigación en Teología, Religión y Cultura • Grupo de Investigación en Comunicación Urbana • Grupo de Investigación, Desarrollo y Aplicación en Telecomunicaciones e Informática
<p>En las fases 2 y 3: Alcaldía de Medellín y Fundapeatón.</p>
<p>¿Cómo funciona? Tiene varios ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación para conductores y peatones • Uso de la señal de mano por parte de los peatones • Sistema de Reportes Peadonales • Mapa de calor – zonas de riesgo de cruces críticos.

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>¿Cuál es la innovación social que genera y si aporta a los ODS? Aporta en temas de Salud y Bienestar (3), Educación de calidad (4) y Ciudades y comunidades sostenibles (11), principalmente. Es una innovación sociotecnológica y educativa.</p>
<p>Estructura organizacional y perfiles: Nace como un ejercicio interdisciplinario en UPB y hoy está trabajando de la mano con Fundapeatón (ONG) y la Secretaría de Movilidad de la Alcaldía de Medellín. Internamente hay 5 investigadores de diferentes áreas, coordinados por el Dr. Manuel Betancur Betancur. Valentín Restrepo lidera la aplicación tecnológica (app) y el sistema de reportes peatonales que se genera con la app. Beatriz Garcés y Érika Jaillier han trabajado por la aplicación educativa (educación para conductores y peatones) y la difusión y divulgación. Jairo José Pérez y Manuel Betancur lideran la revisión del mapa de calor. Las pasantes de investigación han colaborado con la parte operativa, con apoyo de la Secretaría de Movilidad y Fundapeatón.</p>
<p>Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa: Sostenibilidad económica. Se ha venido trabajando por proyectos internos y se ha buscado financiación externa, pero por diferentes motivos esto ha sido complejo. Cambios en los aliados del sector público: cada vez que hay cambios en la secretaría de movilidad o en la alcaldía, se ve necesario volver a presentar el proyecto.</p>
<p>Dificultades y limitaciones encontradas en el proceso Dificultades económicas Soporte técnico permanente, pero para salir al medio se requiere más que el apoyo de UPB Cambios en los encargados de las instituciones aliadas del proyecto.</p>
Indicadores
<p>¿Cómo evalúan su iniciativa y el impacto que genera? Es una iniciativa que ha tenido muy buena acogida entre los públicos que se ha presentado. Se ve como una iniciativa pertinente y necesaria. Le falta despliegue en el contexto local para una mayor replicabilidad. El impacto es positivo, pero falta medición de efectos y resultados para poderlo afirmar con certeza estadística.</p>
<p>¿Cómo miden su cumplimiento?: Encuestas Valoración en la calle Valoración en eventos. Percepciones de los públicos a los que se les ha presentado Apoyo de instituciones públicas y privadas que esperan que se expanda el proyecto. Internamente, en el público de UPB hay ya peatones empoderados que pueden servir de multiplicadores.</p>

Ficha de caso
Proyección
<p>Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa</p>
<p>Metas para los próximos 3 años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Busca resolver pacíficamente un conflicto tradicional en la relación conductor-peatón, en los pasos peatonales. • Busca mejorar la relación conductor-peatón, mediante el empoderamiento del actor más frágil en dicha relación, de acuerdo con la ley vigente. • Busca generar una pedagogía propeatón que cale en los conductores, usando como elemento activador la posibilidad del reporte de su conducta por parte de cada peatón. En dicha pedagogía ha de quedar claro que el conflicto en los pasos peatonales no es peatón-vehículo, sino conductor-peatón, es decir entre personas, el problema no es de la máquina. También debe aclararse que en los pasos peatonales la prioridad es del peatón, no es del conductor para que "ceda amablemente" el paso al peatón, sino al contrario. • Busca que, al incrementarse sustancialmente el respeto al peatón, los pasos peatonales se vuelvan atractivos para el peatón, y deje de cruzar las vías por lugares indebidos. • Busca que, al incrementarse el buen uso de los pasos peatonales, disminuyan las muertes y lesiones en peatones, aquellas causadas por irrespeto por parte del conductor. • Busca mostrar cómo el empoderamiento ciudadano, mediante TIC, es una herramienta de generación de paz, entendida la paz, además de la ausencia de guerra, como una cultura de solución pacífica de los "pequeños conflictos", para y evitar grandes problemas sociales. • Busca implantar dos señales de mano, no como norma sino como consejo, para garantizar la seguridad del peatón y la comodidad del conductor: 1) Que el peatón con la mano abierta señale al paso peatonal indicando así inequívocamente su intención de cruzar, además, como una forma de visibilizarse ante el conductor, de recordarle que cruzar es su prelación y que sabe que tiene derecho a esperar a que detenga el vehículo antes de iniciar su cruce por el paso peatonal; 2) Que el conductor pida con una señal manual a los peatones que le cedan el paso, en caso de haber esperado ya demasiado tiempo a que crucen muchos peatones y, luego de tener el permiso de los peatones, pueda cruzar sobre el paso peatonal.

4.1.2. Caso de innovación social para la salud

Ficha de caso	
Datos de identificación	
Nombre de la iniciativa:	Escuela de Lactancia Materna
Institución a la que se encuentra vinculada:	Universidad Pontificia Bolivariana
Fecha de creación:	mayo de 2015
Ubicación:	Escuela Ciencias de la Salud
Líderes de la iniciativa:	Gloria Ángel Jiménez/ Franzy Edith López Herrera
Correo electrónico:	gloria.angel@upb.edu.co / franzylopez@upb.edu.co
Teléfono de contacto:	3216129583
Página web:	N/A
Tipo de innovación:	<input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Social
Descripción de la iniciativa	
Objetivo:	Diseñar e implementar una escuela de LM con sede en la CUB (clínica universitaria bolivariana), dirigida a madres, familias, estudiantes, personal de la salud y público en general, que tenga como fin el fomento de la LM mediante acciones de docencia, investigación y extensión.
Misión:	N/A
Visión:	N/A
	Públicos internos y externos (caracterización): Madres y familias gestantes y lactantes usuarias de la CUB Estudiantes de La Escuela Ciencias de la Salud Personal asistencial de los servicios materno-infantiles de la CUB Comunidad en general
¿Por qué motivo surge la iniciativa?:	de la necesidad de fortalecer la lactancia materna como medio para la protección biológica de los niños y niñas, teniendo en cuenta las estadísticas locales y nacionales que aluden a una disminución importante en los meses de lactancia materna exclusiva con las complicaciones que esto acarrea en todos los ámbitos de desarrollo de los menores.
¿Cuáles fueron los actores que participaron en su creación?:	Docentes de la facultad de enfermería, medicina, profesiones de enfermería y nutrición de la CUB, área de comunicaciones de la CUB, diseño del CIDI y estudiantes del semillero Cuidar de enfermería.

Continúa

<p>¿Cómo funciona?</p> <p>El personal asistencial se capacita por medio de un curso virtual montado para la escuela con la dependencia URB virtual de la universidad</p> <p>Se crean juegos en línea, videos, cartilla física, página web entre otros recursos para apoyar a los usuarios durante su estadía en la clínica</p> <p>Se destinan tiempo de personal asistencial para apoyar la educación en lactancia materna</p> <p>Se acompaña a la madre y familia pos alta por medio de un canal virtual para resolver dudas e inquietudes</p> <p>Se hacen foros anuales y jornadas de sensibilización sobre el tema para la población en general</p>
<p>¿Cuál es la innovación social que genera y si aporta a los ODS? Todos los esfuerzos que se hagan para garantizar la lactancia materna en los primeros seis meses de vida apuntan a varios ODS, hambre cero, salud, preservación del medio ambiente, producción responsable, entre otros.</p>
<p>Estructura organizacional y perfiles: la escuela se desarrollaría por medio de la creación de TICs que apoyarían el proceso de aprendizaje tanto en el personal asistencial como en los usuarios.</p>
<p>Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa:</p> <p>Destinación de tiempo para recurso humano que mantenga viva la escuela</p> <p>Voluntad política de la institución</p>
<p>Dificultades y limitaciones encontradas en el proceso:</p> <p>Poca apropiación de la CUB por la estrategia</p> <p>Tiempo limitado de los proyectos con radicación CIDI</p> <p>Desinterés e incumplimiento de algunos investigadores</p> <p>Incompatibilidad horaria de investigadores</p>
<p>Indicadores</p>
<p>¿Cómo evalúan su iniciativa y el impacto que genera?:</p> <p>Número de personas beneficiadas por mes. Así mismo, se está desarrollando una investigación que busca medir el impacto de la educación en términos de exclusividad por seis meses.</p>
<p>¿Cómo miden su cumplimiento?:</p> <p>La escuela no tuvo la continuidad requerida, no obstante, en la CUB se lleva un registro de las personas educadas sobre el tema, pero no hay un responsable directo de la escuela</p>
<p>Proyección</p>
<p>Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa</p> <p>Las iniciativas de proyección social, no deben nacer de proyectos de investigación con radicación CIDI; porque los tiempos son diferentes y la medición de impactos supera un año de ejecución</p>
<p>Metas propuestas para los próximos 3 años</p> <p>N/A</p>
<p>Observaciones generales</p>
<p>La escuela logro el desarrollo pactado por los investigadores, pero no permito la estructura o modelo de atención que se desarrolla en la clínica, por lo que su continuidad se vio afectada.</p>

4.1.3. Caso de innovación sociotecnológica y educativa

Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar (Aprocasur)⁹
 APROCASUR¹⁰

Ficha del caso	
Datos de identificación	
Nombre del caso:	APROCASUR
Fecha de creación:	2004
Ubicación:	Santa Rosa del Sur, Bolívar
Líderes que nos acompañarán:	Junta Directiva de APROCASUR, gerente de APROCASUR
Página web:	Facebook:
Tipo de innovación:	<input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Social

Continúa

⁹ Este caso es la base de estudio de Acosta (2021).

¹⁰ Este caso es la base de estudio de la Tesis doctoral de Johanna Acosta Chico, "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL COMO CONDUCTORA DE COHESIÓN SOCIAL EN UNA COMUNIDAD A TRAVÉS DE SUS PRÁCTICAS SOCIALES –CASO APROCASUR–", en proceso de evaluación de jurados para el Doctorado en Gestión Tecnológica y de la Innovación de la UPB.

Ficha del caso
Descripción de la iniciativa
<p>Objetivo: Propender al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano del gremio cacaocultor, mediante la agrupación solidaria y empresarial, motivando el desarrollo alternativo, como búsqueda de nuevos ingresos para la economía campesina nacional.</p>
<p>Misión: Nuestra misión es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, a través de la consolidación de núcleos productivos de cacao que le aseguren un desarrollo sostenible e integral al productor.</p>
<p>Visión: APROCASUR, será la principal organización productora de cacao en el país, ello se logrará con la confianza, la participación de los campesinos productores, y nuestro compromiso.</p>
<p>Públicos internos y externos (caracterización): Beneficia a 800 asociados y sus familias, así como a más de 4 mil familias aproximadamente en distintas áreas como son los proyectos productivos, la comercialización, el fondo de microcrédito y la producción de material vegetal desde su creación hasta la fecha. Además, como forma de incentivar la diversificación de cultivos y mejorar las ganancias y calidad de vida de los campesinos del territorio, así como comienza a apoyar el desarrollo de la industria panelera y el cultivo de plátano.</p>
<p>Breve historia de origen: la experiencia de la Asociación de Productores de Cacao del Sur del Bolívar, APROCASUR, se desarrolla en el municipio de Santa Rosa del Sur ubicado en el departamento de Bolívar, se caracteriza por ser uno de los municipios de mayor dinamismo económico con los departamentos de Santander, Cesar y Antioquia, gracias a estar ubicado dentro de la subregión del Magdalena Medio. El origen de la Asociación de Productores de Cacao del sur del Bolívar, APROCASUR, está vinculado a los proyectos de sustitución de cultivos ilícitos en el territorio desarrollados desde el año 2002 por la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD). En virtud del clima de inseguridad y violencia generado en el municipio a raíz de los cultivos ilícitos, varios campesinos dedicados al cultivo de coca deciden participar de proyectos de desarrollo alternativo con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus familias y contribuir a la creación de un clima de tranquilidad en el municipio. Debido a lo anterior la Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar y Magdalena Medio –APROCASUR– se conformó el 2 de abril del año 2004, con la participación de 187 socios de las diferentes veredas que por aquel entonces hacían parte del proyecto de cacao promovido por la Fundación Panamericana para el Desarrollo, FUPAD; y más adelante, con el apoyo de Acción Social de la Presidencia; ADAM (Áreas de Desarrollo alternativo); Programa de Desarrollo y Paz y el apoyo de los gobiernos locales.</p>
<p>¿Cuál es la innovación que promueve? Social con afinidad a proceso productivos y cadenas de producción agrícola</p>

Continúa

Ficha del caso

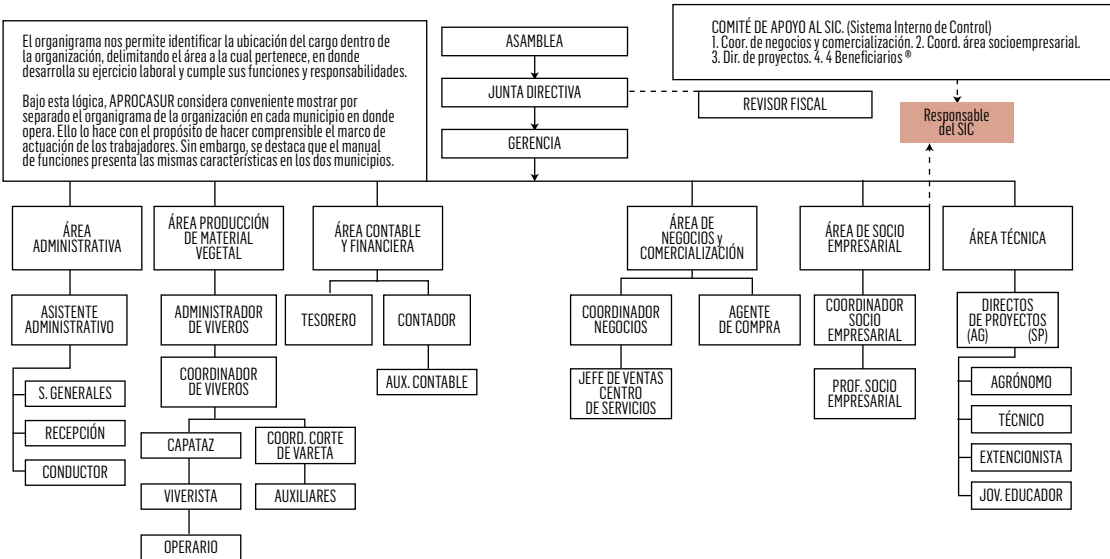
Descripción de la iniciativa

Estructura organizacional y perfiles:

Organigrama general APROCASUR Santa Rosa

El organigrama nos permite identificar la ubicación del cargo dentro de la organización, delimitando el área a la cual pertenece, en donde desarrolla su ejercicio laboral y cumple sus funciones y responsabilidades.

Bajo esta lógica, APROCASUR considera conveniente mostrar por separado el organigrama de la organización en cada municipio en donde opera. Ello lo hace con el propósito de hacer comprensible el marco de actuación de los trabajadores. Sin embargo, se destaca que el manual de funciones presenta las mismas características en los dos municipios.



Continúa

Ficha del caso
Descripción de la iniciativa
<p>Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa: Se fundamenta en tres ejes de sostenibilidad: Protección ambiental, equidad social y viabilidad económica. También en:</p> <ul style="list-style-type: none"> La productividad de los cultivos de cacao La comercialización de la cosecha La adaptación e implementación de proceso productivos Generación de alianzas: en tres sentidos <ul style="list-style-type: none"> Con grandes empresas Con pequeños productores Con instituciones gubernamentales y No gubernamentales
Indicadores
<p>¿Cómo evalúan su iniciativa y el impacto que genera?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ésta en su mayor parte está enfocada en función de normatividades agrícolas tanto nacionales como internacionales en relación con el cultivo del cacao. • El impacto es medido por los resultados obtenidos reflejado en el número de asociados directos e indirectos. • Las alianzas realizadas con diversos sectores en favor de la comunidad • En los convenios realizados entre diferentes municipios para el desarrollo de actividades agrícolas y sociales iguales a la iniciativa • Las asistencias técnicas desarrolladas por la asociación para sus asociados y para las alianzas realizadas con otros sectores y empresas • La producción de nuevo conocimiento generado

Continúa

Ficha del caso

Descripción de la iniciativa

¿Cómo miden su cumplimiento?:

- Realización de asambleas periódicas
- Número de asistencias técnicas realizadas tanto para la producción y actividades agrícolas como para las sociales o bienestar de la comunidad
- Erradicación de hectáreas de cultivos ilícitos en cada una de las alianzas llevadas a cabo respecto a la sustitución de cultivos
- Número de capacitación de jóvenes "raspachines" y de cultivadores de coca en los municipios del Sur de Bolívar, convirtiéndose en expertos injertadores y técnicos de cacao y en sus áreas de influencia
- Producción de más de 5 millones de plantas de cacao en viveros certificados, generando empleo a más de 300 familias campesinas. (Estos datos corresponden al año 2011)
- Establecimiento de un fondo de microcrédito
- Número de acompañamientos y capacitaciones realizados por otras organizaciones campesina para el beneficio de sus asociados
- Número de apoyos técnicos y administrativos en la conformación de la organización de productores APROCESAR, en el departamento de Cesar.
- Creación de las empresas Bosques de Chocolate S.A y Agroindustrial Villaflor, dedicados a la producción de cacao y panela, respectivamente
- Creación de la Fundación Miguel Daza orientada a trabajar en proyectos sociales y educativos que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los hijos de los productores beneficiados por los proyectos que adelanta la Asociación.

Continúa

Ficha del caso
Proyección
<p>¿Cómo sueñan la iniciativa en 3 años?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidarse como una empresa productora de cacao sostenible y rentable a largo plazo. • Brindar oportunidades de trabajo a la comunidad fomentando el sentido de pertenencia por la región. • Convertirse en la principal comercializadora de cacao en la región. • Garantizar una mejor calidad de vida y bienestar a sus beneficiados. • Ofrecer servicios de asistencia técnica de acuerdo con las condiciones y exigencias de la región. • Consolidar un sistema de microcrédito eficiente para la población. • Esperan vincular a la población infantil de manera que se pueda crear desde la infancia amor por el cultivo de cacao y todo lo relacionado al proceso productivo. • Continuar con el proceso de expansión y reproducir su modelo de desarrollo rural sostenible a todo el país y el mundo.
Observaciones generales
<p>Se considera a esta iniciativa de innovación social como un caso de éxito que puede ser replicable en otras regiones del país. A la fecha ha demostrado elementos importantes que pueden aportar a la construcción de bienestar social y la anhelada paz del país. Sin embargo, es fundamental en aras de establecer la innovación social como caso de éxito conocer el estado de alistamiento (Aplicación del TRL 9. Social) a la fecha, de modo que realmente esta innovación social pueda convertirse en un modelo replica exitoso en los contextos regional, nacional e internacional.</p>

4.1.4. Caso de innovación social para el posconflicto

Ficha de caso	
Datos de identificación	
Nombre de la iniciativa:	Representaciones sociales de la transición política al postconflicto de personas vinculadas a la violencia sociopolítica en Colombia.
Institución a la que se encuentra vinculada:	Universidad Pontificia Bolivariana – No. radicado CIDI 608B-05/16-10
Fecha de creación:	18/07/2016 - 18/01/2018
Ubicación:	Facultad de Psicología
Líderes de la iniciativa:	Mg. Luz Andrea Suárez Álvarez – PhD. Milton Danilo Morales Herrera
Correo electrónico:	andrea.suarez@upb.edu.co – milton.morales@upb.edu.co
Teléfono de contacto:	3206891456 – 3163458701
Página web:	
Tipo de innovación:	<input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Social X X
Descripción de la iniciativa	
Objetivo:	Comprender las concepciones, significados y sentimientos que frente a un escenario de postconflicto tienen personas que han estado vinculadas a la violencia sociopolítica en Colombia.
Misión:	No aplica
Visión:	No aplica
Públicos internos y externos (caracterización):	<p>Público interno (Docentes y estudiantes de pregrado, especialización y maestría en psicología y ciencias sociales, interesados en procesos de postconflicto y construcción de paz).</p> <p>Público externo (Desmovilizados-reincorporados de los Grupos Armados Ilegales y Programas y Proyectos Gubernamentales y No Gubernamentales que trabajan con esta población, así como profesionales de las ciencias sociales externos a la universidad.</p>
¿Por qué motivo surge la iniciativa?:	Por intereses teóricos y empíricos del Grupo de Investigadores de la Línea de Psicología Social Crítica, del Grupo de Investigación en Psicología (GIP), así como del interés de la línea por producir conocimiento relevante y pertinente socialmente, que aporte a la comprensión de los procesos actuales relacionados con el postconflicto colombiano.
¿Cuáles fueron los actores que participaron en su creación?	Mg. Luz Andrea Suarez Álvarez, PhD Milton Danilo Morales Herrera y PhD Juan Carlos Arboleda (Actualmente docente en formación postdoctoral).

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>¿Cómo funciona?</p> <p>El proyecto se propuso como un estudio macro, que articuló diferentes procesos investigativos realizados a diferentes niveles: en el pregrado en psicología, en la maestría en psicología social y en la línea de investigación Psicología social crítica, del Grupo de Investigación en Psicología (GIP). Los diferentes estudios realizados estuvieron enfocados en las construcciones sociales (representaciones sociales, discursos, imaginarios sociales, significados) que han configurado los sujetos desmovilizados en torno a la paz y al postconflicto en Colombia, así como a su propio lugar en dicho escenario.</p>
<p>¿Cuál es la innovación social que genera y si aporta a los ODS?</p> <p>Permite la comprensión de las oportunidades, dificultades, tensiones y temores que viven los desmovilizados en sus procesos de reincorporación a la vida civil, así como las posibilidades que van construyendo para continuar con dicho proyecto en los diferentes ámbitos de vida: personal, familiar, comunitario, educativo y laboral. De igual forma, es una investigación que a partir de los diferentes procesos realizados con los participantes (entrevistas individuales y grupos de discusión), así como a través de los productos generados, permite que la voz de los desmovilizados cobre un lugar importante, y que sea visibilizada como otra de las voces a tener en cuenta en los procesos de post acuerdo y construcción de paz, teniendo en cuenta que sus vivencias cotidianas y las dinámicas relacionales en las que ellas tienen lugar, son procesos psicosociales que en muchas ocasiones no logran visibilizarse en los procesos formales de negociación política y de implementación de los acuerdos de paz, pero que indudablemente se constituyen en un componente fundamental al momento de entender la dinámica de la construcción de la paz en el país.</p>
<p>Estructura organizacional y perfiles:</p> <p>La investigación fue financiada por la Escuela de Ciencias Sociales, la Facultad de Psicología y el Centro de Investigaciones para el Desarrollo y la Innovación (CIDI), de la Universidad Pontificia Bolivariana. Se contó con un equipo de investigadores adscritos a la Facultad de Psicología, así como con un grupo de estudiantes de pregrado y postgrado, quienes se constituyeron en auxiliares del proyecto. Así mismo, se contó con dos pasantes de formación investigativa del CIDI, quienes eran estudiantes de la maestría en psicología social y desarrollaron su labor investigativa articulada al proyecto de investigación.</p>
<p>Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El apoyo brindado por la Facultad de Psicología y la Escuela de Ciencias Sociales, con relación a la descarga de tiempo realizada a los docentes que hacía parte del equipo de investigadores, para acompañar los diferentes procesos que hacían parte de la investigación. • El apoyo brindado por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo y la Innovación (CIDI), a través de la financiación de recursos para el desarrollo de la investigación y de la Beca de formación investigativa otorgada a dos estudiantes que hicieron parte del equipo de investigación.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El apoyo brindado por parte del Centro de Formación para la Paz y la Reconciliación (CEPAR), de la ciudad de Medellín, para facilitar el diálogo interinstitucional, así como el acceso a la población desmovilizada y a las instalaciones donde llevan a cabo sus procesos formativos, para la realización de los procesos de generación de información. • La articulación de los diferentes estudios realizados en torno al proyecto macro, en torno a un mismo interés investigativo, lo cual permitió la ampliación de miradas con relación al fenómeno estudiado. • La trayectoria del Grupo de Investigación en Psicología (GIP), y el trabajo desarrollado en la línea Psicología social crítica, el cual permitió contar con elementos teóricos y metodológicos que permitieran abordar el estudio propuesto.
<p>Dificultades y limitaciones encontradas en el proceso</p> <p>No se presentaron dificultades significativas que obstaculizaran el desarrollo de los procesos.</p>
Indicadores
<p>¿Cómo evalúan su iniciativa y el impacto que genera?:</p> <p>Autoevaluación: Mediante esta estrategia el equipo de trabajo investigativo, monitorea el proceso de implementación y desarrollo del proyecto.</p> <p>La coevaluación: En reuniones del equipo de investigadores se realizan evaluaciones relacionales referidas a los procesos y compromisos adquiridos individual y colectivamente.</p> <p>Heteroevaluación: Mediante los criterios y procedimientos establecidos por el CIDI se realizan evaluaciones de proceso, resultados e impacto del proyecto.</p>
<p>¿Cómo miden su cumplimiento?:</p> <p>A través de los productos generados y radicados en el CIDI.</p>
Proyección
<p>Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa</p> <p>Se logró cumplir con los diferentes productos pactados, entre los que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tesis y direcciones de tesis de pregrado (1), y de maestría (2). • Artículo publicado en revista especializada (Índice bibliográfico PUBLINDEX B) y otro artículo en proceso de publicación. • Informe final de investigación: imaginarios sociales sobre la transición política hacia el postconflicto colombiano. • Ponencias en eventos nacionales e internacionales, a través de las cuales se dio cuenta de los avances de la investigación.

Continúa

Ficha de caso
Proyección
Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa Los resultados permiten dar cuenta de las construcciones particulares que realizan los desmovilizados en sus escenarios cotidianos en torno al postconflicto y a la paz en Colombia, permitiendo entender la complejidad y las vicisitudes propias en las que dichas construcciones van tomando forma. Los aprendizajes estuvieron dados por la posibilidad de articular las diferentes acciones realizadas en el proyecto en torno al interés común de la investigación, así como por la posibilidad de conformar redes internas y externas, tanto con instituciones del Estado, como con otras universidades, que posibilitaron su desarrollo y fortalecimiento.
Metas propuestas para los próximos 3 años <ul style="list-style-type: none">• Propiciar elementos que fortalezcan la reflexión en torno a los procesos y dinámicas que viven los desmovilizados en el marco del proceso de posconflicto, tanto a las instituciones gubernamentales, como a las no gubernamentales y al sector académico.• Fortalecer la creación de redes internas y externas en torno al trabajo con poblaciones que han estado vinculadas al conflicto armado.

4.1.5. Caso innovación social educativa

Ficha de caso	
Datos de identificación	
Nombre de la iniciativa:	Centro de Graduados, Emprendimiento, Prácticas profesionales y Empleabilidad, Centro Progresá GEPE Bello.
Institución a la que se encuentra vinculada:	UNIMINUTO
Fecha de creación:	03 marzo 2016
Ubicación:	UNIMINUTO Bello
Líderes de la iniciativa:	Liliana Aristizabal Agudelo
Correo electrónico:	Liliana.arrystizabal@uniminuto.edu
Teléfono de contacto:	
Página web:	
Tipo de innovación:	<input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Social
Descripción de la iniciativa	
<p>Objetivo: El GEPE busca posicionar los servicios de empleabilidad, emprendimiento, y prácticas profesionales en la comunidad, desarrollando dentro de UNIMINUTO el componente académico y el diseño curricular para la educación de los estudiantes proporcionando la competencia transversal en emprendimiento. Buscando cumplir la misión final con cada graduado de UNIMINUTO, buscando el establecimiento de productos y servicios de extensión que lo coloque en una ruta para el empleo, el autoempleo y el emprendimiento e integrar la práctica profesional como una ruta hacia el primer empleo.</p>	

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Públicos internos y externos (caracterización): ¿Qué les ofrece el CEEP a sus usuarios en términos de productos y servicios?</p> <p>Empresas Actividades de formación para la cualificación del personal de las organizaciones. Capital humano para desarrollar actividades profesionales en una organización a través de las Prácticas Profesionales. Gestión de hojas de vida para procesos de selección en las empresas Gestión de vacantes de empleo para las empresas.</p> <p>Estudiantes y graduados Acompañamiento y asesoría para el desarrollo de su proceso de Práctica Profesional. Actividades de formación enfocadas a la cualificación de la comunidad académica para la vida laboral y la inserción al empleo. Gestión de vacantes para realizar las Prácticas Profesionales en las agencias de prácticas. Información sobre requisitos y procesos para el proceso de Práctica Profesional.</p>
<p>¿Cuáles son aquellos atributos que estimulan el interés por adquirir los servicios que ofrece y presta el CEEP?</p> <p>Acceso a formación de calidad que les brinde competencias para el acceso a empleo. Acompañamiento constante y especializado en los procesos de Práctica Profesional. Agilidad en la respuesta a las necesidades de las empresas. Capital humano con alto sentido de responsabilidad.</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Segmentos de mercado

Organizaciones

- Empresas del sector productivo
- Fundaciones
- Instituciones del sector público
- Instituciones educativas
- ONGS

Comunidad académica

- CERES Urabá –Chinchiná – Pereira - El Bagre.
- Decanaturas, jefaturas de programa y demás áreas administrativas.
- Estudiantes en procesos de práctica profesional.
- Estudiantes y graduados en búsqueda de empleo.

Canales de distribución y comunicación

Los canales de comunicación y distribución que se tienen actualmente son:

- Asesoría presencial o virtual a través de diferentes herramientas y plataformas.
- Gestión de la interacción con las empresas.

Acciones por implementar o mejorar:

- Boletín informativo del CEEP (inicialmente se propone bimestral)
- Micro sitio web en la página institucional

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Actualmente con los clientes se tienen las siguientes relaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de aprendizaje • Contratos de práctica • Convenios de práctica • Convenios marco
<p>A las empresas se les brinda un servicio integral que incluye la gestión de vacantes de empleo y acciones complementarias, así como un tamizaje de las hojas de vida, y el contacto con otras áreas de la Institución. Igualmente se procura, que las agencias o empresas que requieran de la selección y vinculación de un practicante o aprendiz de un programa, puedan acceder a otros programas propios del portafolio de servicios del área de Empleabilidad.</p> <p>Actividades clave</p> <p>Las actividades clave que se hacen desde el CEEP para dar calidad y garantizar el funcionamiento de los procesos, son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación del estudiante • Planeación mensual de actividades del CEEP • Seminario de Inducción a la Práctica Profesional • Talleres de formación complementarios • Envío y validación de hojas de vida • Formalización del convenio de Prácticas • Reuniones de inducción a las prácticas profesionales • Seguimiento al estudiante • Visita de instalación a la agencia • Visita de seguimiento • Visita de cierre del proceso de práctica • Asesorías presenciales a los estudiantes

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

- Asignación y contratación de asesores docentes para los estudiantes.
- Consolidación del proceso académico y notas finales.
- Establecimiento de compromisos por parte de la empresa.
- Revisión y organización de la documentación de los estudiantes.

Cada una de estas actividades junto con el proceso de planeación adecuados, garantizan el funcionamiento del Centro de manera efectiva.

Red de aliados

- Coordinación de Admisiones y Registro
- Coordinación de Comunicaciones
- Coordinaciones de Investigación
- Direcciones y Coordinaciones de Programa
- Decanaturas de Facultad
- Docentes
- Red de Enlace Profesional

Recursos clave

- Capital humano
- Asesores docentes
- Asesores Pedagógicos
- Asistente CEEP
- Asistente de Empleabilidad
- Auxiliar CEEP
- Profesional de contacto empresarial
- Coordinador de Graduados y Empleabilidad

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadores • Líneas telefónicas • Software de administración de información
<p>¿Por qué motivo surge la iniciativa?:</p> <p>El modelo Progresía EPE, es una Unidad técnica encargada de liderar las estrategias y servicios de Emprendimiento, Prácticas Profesionales y Empleo (modelo EPE). La finalidad del Centro, es contribuir con los servicios de extensión al proyecto de vida de los Estudiantes y Graduados a través de una ruta para la generación de ingresos, inspirándolos al mejoramiento de su calidad de vida, a través del desarrollo de sus competencias, de más y mejor educación, más oportunidades en el emprendimiento, el empleo y la práctica profesional</p> <p>El Centro de Egresados, Empleabilidad y Práctica Profesional (CEEP) es una unidad de servicios académicos que permite a la Institución interactuar efectivamente con el sector productivo y la comunidad académica de UNIMINUTO Seccional Bello. Desde esta perspectiva, es importante entender no sólo la dinámica de esta interacción, sino también cómo dar respuesta a ella en pro de que cada uno de los participantes puedan percibir el beneficio y capitalizar la experiencia.</p> <p>Es por esta razón que surge el interés de plantear un modelo de gestión y operación para el CEEP que le permita operar garantizando la atención oportuna de cada una de las necesidades de sus usuarios, brindando un valor agregado que le permita generar un grado de diferenciación frente a otras Instituciones de Educación Superior que pueda ser percibido tanto por los públicos internos como externos.</p>
<p>¿Cuáles fueron los actores que participaron en su creación?</p> <p>Internos – UNIMINUTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo General Académico. • Rectoría Seccional Antioquia – Chocó • Vicerrectoría Seccional Antioquia – Chocó • Dirección de Extensión y Proyección Social

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

¿Cómo funciona?

ÁREAS DE DESEMPEÑO

I. Graduados. "Presencia de la Universidad en la sociedad"

Para la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, es de vital importancia fomentar y fortalecer el vínculo con los Graduados, así como el obtener información detallada de su desempeño e impacto en la sociedad, siendo esta labor parte fundamental de las estrategias contenidas en la política de Proyección Social de la Institución, la cual busca:

"... garantizar la interacción entre la comunidad educativa y la sociedad, para que a partir del reconocimiento de diferentes contextos, se puedan co-crear cambios positivos que transforman la realidad socio-cultural, económica y ambiental de las comunidades y las regiones donde se hace presencia institucional, a partir de procesos articulados de formación, de investigación aplicada y de diversos proyectos con impacto social..."¹¹

Desde la Política de Proyección Social, se contempla una estrategia que tiene como propósito promover y consolidar una cultura de seguimiento, evaluación del impacto y acompañamiento a los Graduados a través de diversas líneas que permitan su integración con la comunidad educativa, su activa participación y su constante crecimiento, generando de esta manera un impacto positivo en la sociedad que facilite su desarrollo social, cultural y económico.

Continúa

¹¹ CONSEJO GENERAL ACADÉMICO, Lineamientos Generales para la Proyección Social, 9 de septiembre de 2014, p.1

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Líneas de acción</p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1. Estudio de seguimiento, evaluación y análisis permanente del desempeño de los Graduados</p> <p>Los estudios de graduados tienen una importancia social invaluable, porque definen a partir de evidencias reales, cualitativas y cuantitativas, el nivel de formación y capacitación de este público, y apoyados en esto, exigen la toma de acciones por parte de la Institución que estimulen la actualización y recopilación permanente de información y datos, fundamentales como elemento de referenciación para estudiar las distintas variables que soportan el proceso de inserción laboral, la pertinencia curricular y el desempeño profesional.</p> <p>2. Comunicación con los Graduados</p> <p>Promover la comunicación resulta vital, por cuanto no puede existir relación entre dos agentes, la Institución y sus Graduados, si no existe comunicación en sus diversas formas. La comunicación es el medio por el cual es posible interactuar, identificar y visibilizar, por tanto, resulta necesario que la Institución establezca canales de comunicación que permitan un diálogo fluido entre los Graduados y la Institución, los Graduados entre sí, las asociaciones de Graduados, y la Institución con los empleadores de la región.</p> <p>3. Participación del Graduado en los diferentes espacios de la Institución</p> <p>Promover relaciones implica un universo de múltiples posibilidades de enlace entre la Institución y sus Graduados, tal como enlazar al Graduado con su programa académico, con la actividad investigativa, con los cuerpos colegiados y de gobierno de la Institución, en fin, un sinnúmero de posibles enlaces que se van a identificar, promover y expandir, en tanto sea progresiva la relación entre la Institución y los Graduados.</p> <p>En esta línea se desea trabajar por la promoción de la participación del Graduado en actividades que permitan aprender de su trayectoria profesional y de su contacto con el contexto laboral, además de generar una referencia clara para quienes están en el proceso de egresar de la Institución.</p> <p>4. Extensión de Servicios a Graduados</p> <p>Contempla acciones específicas en cuanto a capacitación y beneficios, encaminadas a incentivar el acceso de los Graduados a los programas y estrategias de movilidad internacional a través de los convenios que celebre la Institución, como también su participación en las actividades encaminadas al fomento de la investigación.</p> <p>5. Reconocimiento y Exaltación</p> <p>La Institución siendo conocedora de la importancia de sus Graduados, reconoce y confiere a éstos una distinción especial. De este modo, exalta a los Graduados residentes en el país o en el exterior, de cualquiera de los programas académicos, que den cuenta de su compromiso y vocación de servicio en pos de construir una sociedad más justa, pacífica y solidaria.</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

6. Emprendimiento y Empleabilidad

La Institución comprometida por generar una cultura emprendedora en toda la comunidad de Graduados, ofrece desde el Emprendimiento los servicios de asesorías en creación de empresas y acompañamiento en los procesos productivos y comerciales de las empresas que ya estén constituidas por los Graduados. Además, presta servicios de intermediación para que los Graduados tengan un fácil acceso a la vida profesional mediante los mecanismos que la Institución considere pertinentes.

7. Cooperación y retorno del Graduado a UNIMINUTO

Esta línea de acción propende por una relación de cooperación recíproca Graduado-Universidad a través de distintas iniciativas y programas, enfocadas y fundamentadas en la confianza, la colaboración y el apoyo mutuo.

II. Práctica Profesional

La Práctica Profesional es una actividad académica que debe ser coherente con las tendencias internacionales de formación, que debe ser innovadora y constituirse en un explícito valor agregado de formación para cada uno de los estudiantes de la Institución.

Con el fin de apoyar el cumplimiento de la misión institucional, las Prácticas Profesionales actúan como ente que apoya a los estudiantes en su proceso de formación ante las agencias de práctica, permitiendo con esto que sean actores más seguros, proactivos y líderes en su entorno.

El proceso de prácticas académicas valida el *ser* (desarrollo humano) y el *saber hacer* (competencias profesionales) del estudiante en la agencia; permitiendo identificar debilidades y fortalezas de la formación, para generar mejoras y adaptaciones a los contenidos académicos, de tal manera que estos respondan cada vez más a la necesidad del sector productivo aportando a la pertinencia y calidad de los programas académicos que ofrece UNIMINUTO.

Las Prácticas Profesionales pretenden articular a la Institución y sus procesos formativos, con las agencias de práctica y sus requerimientos de personal, y a los estudiantes y las competencias y saberes que han desarrollado, de tal manera que la acción esté acompañada de la reflexión, tal como lo propone el Modelo Educativo Praxeológico.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Siendo la Práctica un espacio académico en el que participan diferentes actores, es necesario precisar los lineamientos que deben tener las Prácticas en el contexto de la Institución.</p> <p>La Práctica en cualquiera de las modalidades que se dé o en cualquier disciplina del saber en que se realice, debe ajustarse a estas directrices curriculares sustantivas, ya que es ésta la impronta que contribuye a que la Práctica sea un espacio académico que complementa la formación de las competencias de los estudiantes, a la luz de unas claras intencionalidades formativas.</p> <p>La Práctica Profesional está a cargo del Centro de Egresados, Empleabilidad y Prácticas (CEEP) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello, como iniciativa para articular los procesos de práctica de todas las Facultades y Programas en un solo Centro, en aras de optimizar los recursos humanos y técnicos de la Seccional.</p> <p>Las Prácticas Profesionales hacen parte del proceso formativo y se expresan en la malla curricular de cada programa académico de la Seccional, desde la formación técnica, hasta la formación profesional; por lo tanto, los procesos y procedimientos que se generan para acompañar al estudiante y validar su Práctica, surgen del CEEP para articular esa acción formativa al cumplimiento de la misión, la visión institucional y el modelo educativo UNIMINUTO.</p>
<p>ELEMENTOS DEL MODELO PRÁCTICAS PROFESIONALES</p> <p>El modelo de prácticas UNIMINUTO está conformado por tres elementos que son:</p> <p>1. Estudiante.</p> <p>Es la persona que realiza funciones propias de su formación en la agencia de práctica, para dar cumplimiento a los objetivos previstos en el proceso formativo. Debe estar matriculado y cumplir con los prerrequisitos del programa al que pertenece, para la realización de su(s) práctica(s) profesional(es).</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

2. Organización

Para el CEEP la agencia de práctica es la entidad legalmente constituida del sector público o privado, bien sea comercial o social, quien acoge practicantes, bajo las normas y requisitos que el reglamento de prácticas de UNIMINUTO determina, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos formativos, conjugando en su ejercicio el saber y el hacer para así validar habilidades, expectativas y potencialidades de tal forma que el programa académico responda a las necesidades reales del sector productivo.

3. Universidad

Es quien capacita, forma y aporta a las personas los conocimientos teóricos, para posicionarlos en el mundo laboral y facilitar el acceso a las Prácticas Profesionales mediante el contacto empresarial, gracias a las excelentes relaciones con el sector productivo.

La Universidad durante el periodo que el estudiante está en la agencia realizando las prácticas, hace un seguimiento y control para validar el buen desempeño según la formación específica del educando y de esto se encarga el CEEP.

Continúa

Ficha de caso			
Descripción de la iniciativa			
PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL MODELO DE PRACTICAS			
Cuadro 1. Fases del modelo y funciones de los elementos involucrados			
MOMENTO	INSTITUCIÓN	ESTUDIANTE	AGENCIA
VER	<p>Que la agencia sea un lugar adecuado para el ejercicio de las prácticas profesionales, a través de la visita de instalación.</p> <p>Que el estudiante reciba una inducción para el ejercicio de sus prácticas</p> <p>Que las funciones sean coherentes con la formación específica del estudiante.</p> <p>Que la agencia nombre un cooperador coherente con la formación del practicante para apoyar el proceso de prácticas profesionales.</p>	<p>Recibir la inducción, conocer, sistematizar la información para identificar la problemática a intervenir.</p>	<p>Emite inducción para dar inicio al proceso.</p> <p>Determina las condiciones y el reglamento para el ejercicio de las prácticas.</p> <p>Facilita los recursos físicos e insumos necesarios para que el estudiante realice las prácticas.</p> <p>Facilita un cooperador para que apoye al estudiante en su práctica.</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

MOMENTO	INSTITUCIÓN	ESTUDIANTE	AGENCIA
JUZGAR	<p>El docente debe aportar sus conocimientos, experiencias y herramientas teórico - metodológicas que le permitan al estudiante diagnosticar el fenómeno a intervenir adecuada y asertivamente.</p> <p>El docente debe estar dispuesto a resolver las inquietudes que el estudiante requiera.</p>	<p>El estudiante se retroalimenta de soportes teóricos para argumentar y construir herramientas que le permitan crear hipótesis para dar solución o mejorar situación en el campo de práctica.</p> <p>El estudiante debe apoyarse en su asesor y asistir a los encuentros para ser más objetivo en el campo de práctica.</p>	<p>Identifica que el aporte que genera el estudiante es el adecuado para la necesidad que requiere.</p>
ACTUAR	<p>El docente en su visita de seguimiento verifica que la problemática identificada por el estudiante sea clara y responda al fenómeno que se viene interviniendo.</p> <p>Verifica los objetivos, métodos, técnicas, modos de acción y la construcción metodológica que realiza el estudiante.</p>	<p>Comprende procesos e identifica plenamente la problemática.</p> <p>En su gestión el estudiante dirige procedimientos y tácticas previamente validadas y planteadas como pautas operativas de acción, identifica objetivos como ejes para llevar a cabo en el ejercicio práctico – teórico.</p> <p>Genera modos de acción y construcción de proyectos, gestiona acciones de evaluación.</p>	<p>Aprueba el planteamiento teórico - práctico que propone el estudiante en respuesta a la problemática que se está interviniendo.</p>

Continúa

Ficha de caso			
Descripción de la iniciativa			
MOMENTO	INSTITUCIÓN	ESTUDIANTE	AGENCIA
DEVOLUCIÓN CREATIVA	<p>El docente califica en la visita de cierre el desempeño final del estudiante en la agencia.</p> <p>El docente califica la devolución creativa del proceso del estudiante en la agencia.</p>	<p>Genera teoría a partir del ejercicio académico y práctico construyendo una devolución significativa y creativa, a la Institución y la agencia convalidando así las competencias profesionales.</p>	<p>Cuantifica y cualifica el desempeño del estudiante.</p> <p>La empresa manifiesta su apreciación a la devolución creativa del estudiante.</p>

Procesos de apoyo al modelo
 La gestión que requiere el proceso de prácticas profesionales en su totalidad, se debe apoyar de otras funciones que se articulan desde el CEEP y facilitan la puesta en marcha del modelo de prácticas profesionales.

Gráfica 1. Modelo de Prácticas Profesionales y procesos de apoyo.

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Tal como se ilustra en la gráfica 1, las interacciones entre los elementos del modelo se apoyan de:

Contacto Empresarial: es la función encargada de articular la Institución y la empresa, a través de una persona que gestiona las agencias de práctica, ofreciendo los programas y perfiles de los estudiantes aptos para realizar sus prácticas profesionales.

Esta relación favorece no solo la consecución de las agencias, sino la fidelización de las mismas, en aras de fortalecer las relaciones con el sector productivo y a través de esta relación, retroalimentar los procesos formativos y contar con la participación del sector empresarial para los procesos de evaluación y crecimiento institucional.

Seminario de Inducción a la Práctica Profesional: este seminario, está estructurado para 16 horas presenciales donde los estudiantes aprenden a elaborar su hoja de vida, construir su perfil profesional, comunicación asertiva, presentación personal para entrevistas y lenguaje corporal, entre otros. Con esta estrategia, se intenta favorecer la relación entre estudiantes y empresas, en cuanto prepara a los futuros profesionales para asumir los procesos de selección a los que se van a ver enfrentados para acceder a su Práctica Profesional.

Asesores de Práctica: el vínculo entre estudiantes y la Institución, se articula a través de los asesores de Práctica Profesional asignados para cada estudiante de acuerdo con su programa de formación. En este proceso, el seguimiento a las prácticas permite acompañar a los practicantes en la inserción al sector productivo, desde la reflexión de la formación recibida y con el apoyo de profesionales designados por la Institución para orientarlos en el nuevo reto de accionar profesional. Este proceso cuenta con los procedimientos y formatos necesarios para documentar la práctica y validar el proceso formativo

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL MODELO DE PRÁCTICAS</p> <p>Del modelo de Prácticas Profesionales, se derivan unos servicios y beneficios que evidencian los procesos de prácticas.</p> <p>Un grupo de asesores que ayudan a validar las agencias, para verificar que asignen funciones propias de la formación recibida por los estudiantes y que los objetivos de la práctica a desarrollar aporten a la formación específica del practicante, además de identificar si las herramientas y recursos entregados, son los adecuados para realizar la labor acordada con la agencia. Estos asesores también orientan a los estudiantes y mitigan sus temores al enfrentarse al mundo laboral, al mismo tiempo que aportan para fortalecer las relaciones con las empresas en las visitas de seguimiento y evaluación. El aporte fundamental, se refleja en la retroalimentación al proceso formativo, a partir de la validación de las competencias y saberes en que se forman a los estudiantes y la pertinencia de éstos ante las demandas del sector productivo, retroalimentación que se concreta en los comités curriculares de cada programa.</p> <p>La realización de convenios que permite formalizar adecuadamente esas relaciones con las empresas a través de convenios marco (que abren posibilidades de prácticas para todos los programas de la Institución), convenios de Práctica Profesional (específicos para cada practicante y para un tiempo limitado) y contratos de aprendizaje (como los estipula la normatividad colombiana). La concentración de las prácticas en un solo Centro, facilita que a partir de un solo convenio marco, se favorezcan todas las Facultades e Institutos y los programas que ofrecen.</p> <p>Las modalidades de Práctica Profesional se convierten en las opciones que tienen los estudiantes para realizar sus prácticas y están claramente definidas en el reglamento de prácticas profesionales. De acuerdo con la modalidad, se definen procedimientos de evaluación y seguimiento de acuerdo con cada una de ellas. Las modalidades son la investigativa (como apoyo en proyectos de investigación), emprendedora (montaje y puesta en marcha de un plan de negocio con apoyo del CESS Centro de Emprendimiento Social y Solidario de la Seccional), laboral (vinculación a una agencia de práctica para realizar funciones propias de la formación) y de intervención (opción para quienes laboran, pueden desarrollar un proyecto de mejora a un proceso de la empresa en la que trabajan, de acuerdo con su formación).</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

AUTOEVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Las agencias de práctica requieren conocer con detalle las competencias y conocimientos con las que cuenta el estudiante-practicante, esto facilita, entre muchos asuntos, que la solicitud y selección del practicante se haga con información pertinente y confiable, además, permite y promueve que al practicante se le asignen las funciones teniendo presente su perfil personal, académico y profesional.

La radiografía del primer diagnóstico que el Centro de Egresados, Empleabilidad y Práctica Profesional, ha realizado respecto a la correspondencia entre el perfil del practicante, el perfil de la agencia de práctica, el perfil del practicante seleccionado por la agencia y las funciones asignadas y el contexto de la práctica profesional, evidencia:

- Estudiantes que no reúnen la totalidad de las competencias correspondientes con el nivel de formación que acreditan, es decir, ante la flexibilidad académica referida a los requisitos (prerrequisitos o correquisitos) de los planes de estudio, los jóvenes avanzan en la malla curricular sin cumplir de manera ordenada y coherente con la secuencia "lógica en la adquisición de contenidos" que se establecen en el orden que se les confiere a las asignaturas.
- Agencias de práctica que asignan a los estudiantes funciones que no se corresponden con el perfil solicitado.
- Presencia de manera simultánea en los centros de práctica de estudiantes-practicantes provenientes de otras IES con competencias y conocimientos que se corresponden con el nivel de formación que acreditan, lo que en la gran mayoría de los casos lleva a las agencias de práctica a realizar una valoración desventajosa del practicante de la Institución.
- El estudiante-practicante proveniente de otras IES, pares académicos en los Programas que oferta la Corporación Universitaria Minuto de Dios, cuentan con una permanencia mayor en las agencias de práctica, es decir, el practicante de esas otras IES permanecen en el campo de práctica entre 30 y 40 horas (casi un tiempo completo), mientras que el practicante UNIMINUTO permanece un número de horas inferior a estos valores, ya que cursa en el semestre de manera concomitante otras asignaturas con la Práctica Profesional. Esta situación ha hecho que, a los practicantes de la Institución, les asignen en algunas oportunidades funciones de carácter operativo antes que ejecutivas, administrativas o estratégicas, siendo estas últimas tres las que les confiere la posibilidad de visibilizar su perfil y posicionarlo en el medio.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Con el propósito de divulgar una correcta información a las agencias de práctica respecto al perfil del practicante, no del estudiante ni del graduado, se desarrolló el instrumento "competencias, personales, académicas y profesionales de cada programa de pregrado", el cual diligenciaron los diferentes Directores de Programa.</p> <p>El docente-asesor que tiene bajo su encargo la importante responsabilidad de orientar al joven durante el desarrollo de su Práctica Profesional, debe poseer actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos que le permitan y faciliten adelantar adecuadamente su labor. Se les pidió a los Directores de Programa nombrar como asesores de práctica a aquellos Docentes que contaran, además de los conocimientos y competencias, con el interés y el deseo de realizar el acompañamiento a los practicantes.</p> <p>Entre las responsabilidades del Asesor, se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesorar una hora semanalmente a cada uno de los estudiantes asignados.• Realizar una visita a la organización para presentar al estudiante a la Institución y revisar el espacio de trabajo y las funciones que le fueron asignadas al practicante (visita de instalación).• Realizar una visita a la organización a mitad del periodo académico, para hacer seguimiento del trabajo que ha realizado el practicante.• Realizar una visita a la organización al finalizar el periodo académico, para evaluar el desempeño personal y profesional del estudiante y el cumplimiento de los objetivos de la Práctica.

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

La Asesora Pedagógica Diana Guauña C, realizó un estudio con el objetivo de indagar cuál era el tiempo mínimo requerido por el docente-asesor, para realizar las visitas de instalación-seguimiento y cierre de la Práctica y del tiempo necesario para revisar los avances del informe y el documento final. Estos datos se socializan a continuación:

Observación: los datos aquí relacionados, fueron contabilizados para atender a cada estudiante-practicante.

SECUENCIA DE LAS VISITAS			TIEMPO DESTINADO A CADA VISITA POR CADA PROGRAMA (minutos)					
INSTALACIÓN	SEGUIMIENTO	INSTALACIÓN	FACEA	PSICOLOGÍA	TRABAJO SOCIAL	COMUNICACIÓN SOCIAL	LIPID	UVD
Presentación de UNIMINUTO y del proceso de práctica. Diligenciamiento de la información general. Funciones del practicante y observaciones al proceso.	Presentación del objetivo de la visita. Evaluación y apreciaciones por parte del Cooperador Observaciones generales del Practicante, el Cooperador y el Asesor.	Presentación del objetivo de la visita. Revisión de los objetivos propuestos al inicio de la práctica. Valoración de los resultados evidenciados. Cierre del proceso con firma de acta.	30	30	40	40	40	30
TIEMPO PROMEDIO ESTIMADO PARA CADA VISITA			35 MINUTOS					

Continúa

Ficha de caso			
Descripción de la iniciativa			
Observación: los datos aquí relacionados, fueron contabilizados para atender a cada estudiante-practicante.			
PROGRAMA	REVISIÓN DE DOCUMENTOS		
	Propuesta	Avance	Informe final
PROGRAMAS FACEA	30 - 50 minutos	30 minutos	60 minutos
PSICOLOGÍA	60 minutos	30 minutos	90 minutos
TRABAJO SOCIAL	30 - 50 minutos	30 minutos	90 minutos
COMUNICACIÓN SOCIAL	30 - 50 minutos	30 minutos	90 minutos
LPID	40 minutos	30 minutos	60 minutos
UVD	30 minutos	30 minutos	60 minutos
PROMEDIO	40 minutos	70 minutos	
Esta información ha sido de utilidad al momento de cuantificar el tiempo que destina el Docente para cumplir con sus funciones como Asesor y determinar cuántos estudiantes se le deben asignar a cada docente-asesor, cuidando de que cumpla con eficacia su labor de acompañamiento.			

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Aula taller empresarial

1. PRESENTACIÓN

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – Seccional Bello es responsable de formar al estudiante no sólo en habilidades específicas para desempeñar labores de acuerdo con su formación, sino también en habilidades que le permitan tener una inserción adecuada al mundo laboral en el cual se desenvolverá

Teniendo en cuenta que el estudiante en su Programa, debe realizar **las prácticas profesionales**, y que éstas son el primer momento que tiene durante su proceso formativo para acercarse a la dinámica laboral, **EL AULA TALLER EMPRESARIAL** se convierte en una herramienta fundamental, para preparar al estudiante en este momento del proceso, permitiéndole enfrentar sus dudas y temores e identificar sus fortalezas en pro de desarrollarlas de la manera adecuada, no sólo en la práctica sino también al momento de ingresar al mercado laboral como graduado UNIMINUTENSE.

2. JUSTIFICACIÓN

A través del desarrollo de la práctica profesional el estudiante logrará incorporar en un contexto real los conocimientos, habilidades y competencias aprendidas a lo largo de su formación.

Es por esto que el **AULA TALLER EMPRESARIAL** se considera una actividad en donde el estudiante integra la teoría y la práctica, trabajando las competencias adquiridas durante el proceso formativo y fortaleciendo los valores éticos, actitudinales y de desempeño inherentes al quehacer profesional.

3. OBJETIVO

Proporcionar elementos para la praxis profesional, con el fin de que el estudiante logre conocer, interpretar y actuar en su proceso de práctica e inserción al mundo laboral.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>4. AULA TALLER EMPRESARIAL</p> <p>A través de un ejercicio teórico práctico, el estudiante tendrá acercamiento a temas relacionados con la dinámica y el desempeño laboral y por medio de un análisis crítico y participativo, podrá identificar sus fortalezas, aspectos por mejorar y competencias a desarrollar desde lo humano, académico y profesional para un desempeño adecuado y positivo en su proceso de transformación y perfilarse como empleado o empresario.</p>
<p>Temas</p> <p>Módulo I. AUTOCONOCIMIENTO Y AUTOESTIMA (4 horas)</p> <ul style="list-style-type: none">• Autoconocimiento y autoestima• Habilidades sociales• Dimensiones del Ser• Motivación personal• Personal Branding <p>El primer módulo va a ayudar al estudiante a identificar los siguientes aspectos:</p> <p>¿En qué soy bueno?</p> <p>¿Qué cosas hago mejor que la mayoría de la gente?</p> <p>¿Qué me diferencia del resto de profesionales?</p> <p>¿Cuáles son mis habilidades y destrezas?</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Módulo II. COMUNICACIÓN ASERTIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL TRABAJO (4 horas)

- Asertividad
- Ética laboral
- Resolución de conflictos
- Trabajo bajo presión

El segundo módulo va a ayudar al estudiante a identificar los siguientes aspectos:

Adaptación a la estructura y políticas de la organización

Compromiso con su trabajo y funciones asignadas

Trabajo en equipo

Habilidad para analizar y resolver problemas

Módulo III. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (4 horas)

Protocolo y etiqueta empresarial

Personal Shopper

Etapas en el proceso de selección

Hoja de vida – entrevista laboral – descripción perfiles de cargo

El tercer módulo prepara al estudiante de cara al momento de verdad con la empresa.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Módulo IV. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN (4 horas)</p> <p>Espacio destinado para que cada Programa socialice temas de interés con sus futuros practicantes.</p>
<p>5. METODOLOGÍA</p> <p>El proceso de enseñanza estará mediado por la interacción entre los estudiantes y el docente, para ello se usará material didáctico (videos, lecturas, talleres) que se compartirán a través de la plataforma virtual, de manera que el estudiante tenga acceso previo a él y se aprovechen los espacios concertados de encuentro para la socialización, el debate y la creación. De igual manera, se proponen ejercicios vivenciales (conversatorios y testimoniales) en clase que serán motivo de conversación.</p>
<p>Actividades propuestas</p> <p>Conversatorio - testimoniales Dentro del Aula Taller Empresarial se propone un conversatorio orientado por graduados (o en su defecto por futuros graduados) con la idea de que compartan sus mayores aprendizajes en la Universidad y la manera en que la práctica profesional potenció o fortaleció su paso al mundo laboral o también que haya contribuido al mejoramiento de su desempeño en el caso en que ya se encuentre vinculado a una organización.</p> <p>Igualmente, se plantea la inclusión de videos testimoniales que muestren experiencias significativas logradas por los estudiantes en su paso por las prácticas profesionales, que sirvan como ejemplo y modelo a seguir.</p> <p>Charla intervención a cargo del Directivo del Programa Orientada por el Directivo del Programa con el propósito de sensibilizar a los futuros practicantes de la labor que van a desempeñar en las agencias.</p> <p>Charla intervención a cargo de la Secretaria General Orientada por la Secretaria General de la Sede con el objetivo de instruir a los estudiantes respecto a la importancia del procedimiento legal que se debe de tener presente en el proceso de prácticas (documentación, requisitos académicos y referentes legales).</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

JORNADA DE INDUCCIÓN Y RE-INDUCCIÓN AL AULATALLER DOCENTE

Así como los estudiantes se preparan para iniciar sus prácticas profesionales, los docentes-asesores, quienes son los encargados de realizar todo el seguimiento y brindar las asesorías a los practicantes, deben conocer la documentación, los procedimientos, los instrumentos y la reglamentación institucional, conexas a las prácticas profesionales.

La jornada de inducción y re-inducción para los docentes-asesores, está agendada para llevarse a cabo el miércoles inmediatamente anterior al inicio del periodo académico regular. La asistencia del docente-asesor a la jornada, es un requisito inexcusable para formalizar su vinculación a la Institución.

Temas

1. ¿Qué es el CEEP?
2. Modalidades de prácticas
3. Contrato de aprendizaje, contrato de práctica, convenio de práctica y carta de aceptación.
4. Proceso de legalización de las prácticas.
5. Instrumentos para el proceso
6. Formatos de desplazamiento (transporte)
7. Reporte de salidas - salud ocupacional

Continúa

Ficha de caso		
Descripción de la iniciativa		
INDICADORES PARA REPORTAR LOS ALCANCES OPERACIONALES Y ESTRATÉGICOS DEL PROCESO DE PRÁCTICA PROFESIONAL		
COORDINACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES	<p>Número de actividades de alistamiento a la práctica (indicador 1)</p> <p>Número de estudiantes orientados para la Práctica Profesional desde el Centro Progresía EPE (indicador 1)</p> <p>Número de prácticas remuneradas (indicador 2)</p> <p>Número de empresas con prácticas profesionales remuneradas (indicador 1)</p> <p>Número de visitas comerciales a empresas (indicador 1)</p> <p>Número de solicitudes recibidas (indicador 3)</p>	<p>indicador 1 = (Número de ejecución correspondiente / meta establecida) * 100%</p> <p>indicador 2 = (Número de prácticas remuneradas / total estudiantes en práctica) * 100%</p> <p>indicador 3 = (Número de solicitudes recibidas / Número de solicitudes atendidas) * 100%</p>

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

PERIODO ACADÉMICO Reto estratégico: Calidad Integral

Línea estratégica: Calidad académica

Indicador: estudiantes que aprobaron aprobado el Seminario de Inducción a la Práctica Profesional

Cálculo: (número de estudiantes que aprobaron el Seminario de Inducción a la Práctica Profesional/número de estudiantes que inscribieron el Seminario de Inducción a la Práctica Profesional) x 100%

Periodicidad o frecuencia: semestral

Fuente de la información:

Responsable de la medición: Asesor Pedagógico de la Facultad

PERIODO ACADÉMICO	Número de estudiantes que aprobaron el Seminario de Inducción a la Práctica Profesional	Número de estudiantes que inscribieron el Seminario de Inducción a la Práctica Profesional	Cálculo (%)
20152			
20151			
20141			
20142			

Continúa

Ficha de caso								
Descripción de la iniciativa								
<p>Tipo de proceso: Impacto Misional Proceso: Proyección Social Indicador: estudiantes graduados por cada modalidad de Práctica Profesional Cálculo: (número de estudiantes en práctica que se gradúan/número total de estudiantes graduados) x 100% Periodicidad o frecuencia: semestral Fuente de la información: Responsable de la medición: Asesor Pedagógico de la Facultad</p>								
PERIODO ACADÉMICO	MODALIDAD PRÁCTICA PROFESIONAL Número total de estudiantes matriculados en la modalidad de Práctica Profesional					Número total de estudiantes en Práctica Profesional que se gradúan	Número total de graduados	Cálculo (%)
	Intervención	Empresarial	Docencia	Emprendedora	Investigativa			
20152								
20151								
20141								
20142								

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Tipo de proceso: Misional

Proceso: Proyección Social

Indicador: estudiantes en cada tipo de vinculación laboral, matriculados en la Modalidad Empresarial

Cálculo: (número de estudiantes en cada tipo de vinculación laboral/número total de estudiantes matriculados en la Modalidad Empresarial) x 100%

Periodicidad o frecuencia: semestral

Fuente de la medición:

Responsable de la medición: Asesor Pedagógico de la Facultad

PERIODO ACADÉMICO	MODALIDAD EMPRESARIAL Modalidad de vinculación laboral				Número total de estudiantes matriculados en la Modalidad Empresarial	Cálculo contrato de aprendizaje (%)	Cálculo convenio de práctica (%)	Cálculo contrato de práctica (%)	Cálculo carta de aceptación (%)
	Contrato de aprendizaje	Convenio de práctica	Contrato de práctica	Carta de aceptación					
20152									
20151									
20141									
20142									

Continúa

Ficha de caso			
Descripción de la iniciativa			
<p>Tipo de proceso: Misional Proceso: Proyección Social Indicador: estudiantes practicantes que se vinculan laboralmente (experiencias exitosas) Cálculo: (estudiantes en práctica que al finalizar la experiencia han quedado vinculados al sector productivo / número total de practicantes en el semestre) x 100% Periodicidad o frecuencia: semestral Fuente de la información: Responsable de la medición: Asesor Pedagógico de la Facultad</p>			
PERIODO ACADÉMICO	Número total de estudiantes en Práctica Profesional que se vinculan laboralmente	Número total de estudiantes en Práctica Profesional	Cálculo (%)
20152			
20151			
20141			
20142			

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Tipo de proceso: Misional

Proceso: Proyección Social

Indicador: clientes Satisfechos en Prácticas Profesionales

Cálculo: promedio del grado de satisfacción del servicio y desempeño de los estudiantes

Periodicidad o frecuencia: semestral

Fuente de la información:

Responsable de la medición: Asesor Pedagógico de la Facultad

PERIODO ACADÉMICO	Grado de satisfacción por parte de la Organización o Empresa			Grado de satisfacción del estudiante		
	Excelente	Regular	Deficiente	Excelente	Regular	Deficiente
20152						
20151						
20141						
20142						

Continúa

Ficha de caso										
Descripción de la iniciativa										
<p>Tipo de proceso: Misional Proceso: Proyección Social Indicador: Contacto Empresarial Cálculo: Número de agencias, convenios y contactos telefónicos Periodicidad o frecuencia: semestral Fuente de la información: Responsable de la medición: Asesor Pedagógico de la Facultad y Asesor Pedagógico Contacto Empresarial</p>										
PERIODO ACADÉMICO						Cálculo de contactos telefónicos (%)	Cálculo de agencias visitadas (%)	Cálculo de formatos de requisición (%)	Cálculo de agencias nuevas de práctica (%)	Cálculo de convenios de práctica generados (%)
	Contactos telefónicos	Agencias visitadas	Formatos de requisición	Agencias nuevas de práctica	Convenios de práctica generados					
20152										
20151										
20141										
20142										
TOTAL										

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

I. Empleabilidad – Contacto Empresarial

Contacto Empresarial es el área del CEEP donde se gestionan agencias de práctica (empresas) que brinden al estudiante un buen espacio de aprendizaje. También se procura mantener las relaciones con los clientes empresariales que han recibido a nuestros practicantes. En el contacto se ofrece todo el portafolio de aprendices y practicantes, haciendo especial énfasis en los perfiles profesionales y ocupacionales de cada programa, que son los que finalmente orientan a las empresas sobre las aptitudes del personal que Uniminuto les ofrece.

1. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE AGENCIAS A CONTACTAR

El contacto a empresas se puede realizar de varias maneras:

- Para el caso de los programas Técnicos Laborales, cuando los estudiantes están aptos para práctica, se toma la base de datos del período anterior y se contactan una a una las empresas para ofrecerles nuevamente el servicio de practicantes. En este contacto se debe tener en cuenta la valoración de las agencias, que hacen los asesores, pues no se renuevan relaciones con aquellas que se vetaron por algún motivo.
- Constantemente los estudiantes llevan al CEEP nombres de empresas y contactos con los cuales ellos ya han hecho alguna gestión, ya sea por intermedio de algún familiar o por su propia iniciativa. Estas empresas también se visitan.
- Se cuenta con una base de datos generada en el 2009, con la información de todas las agencias con las que se ha tenido algún contacto. De este grupo también se seleccionan empresas para visitar.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>2. CONTACTO TELEFÓNICO DE AGENCIAS</p> <p>Una vez seleccionada la agencia, el primer contacto se realiza de manera telefónica. Brevemente, a la persona encargada de Recursos Humanos, se le presenta el Centro de Egresados, Empleabilidad y Práctica Profesional y los procesos que allí se gestionan. Se le solicita un espacio para hablarle personalmente de los practicantes de la Institución. Se pueden presentar 3 respuestas a esta solicitud:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No están interesados por el momento: en cuyo caso se le envía la presentación de los programas, tratando de dejar el contacto abierto para cuando tengan la necesidad. • Antes de dar la cita quieren mirar qué programas podemos ofrecerles, para estudiar si tienen aplicación con su objeto social: en este caso se le envía a un correo electrónico la presentación de los programas. Una vez analizada esta información, y si es de su interés, ellos otorgan la cita. • Otorgan la cita: que se procura por lograr en las primeras horas de la mañana o en las últimas de la tarde, para que no interfiera con las demás actividades que se desarrollan en la oficina.
<p>3. VISITA EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • La visita empieza con una presentación de la Institución, se habla un poco de la obra Minuto de Dios y del tipo de profesionales que se forma en las Instituciones del Sistema. • Luego se presenta, o se habla más a fondo sobre el CEEP, qué áreas influyen en el proceso y se termina la presentación con el área de contacto empresarial. • También se presentan los programas que podemos ofrecer en calidad de practicantes, iniciando por los Técnicos Laborales, Técnicos Profesionales, Tecnologías, programas Profesionales y a Distancia. • En aquellos programas de interés para la agencia, se hace mayor énfasis en el perfil, haciendo una mejor descripción de las competencias y aptitudes que adquieren dentro de su formación. • Toda esta exposición se hace apoyada en el documento de presentación de los programas, que se les ha enviado con anterioridad, o que se lleva físico en el momento de la cita. • Luego se trata de identificar necesidades y experiencias de la agencia, con la vinculación de practicantes.

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

De todo este proceso pueden generarse dos resultados:

- Aunque estén interesados y haya programas que tengan aplicación con su objeto social, no tienen necesidades inmediatas de practicantes. Sin embargo, se le deja toda la información de contacto, para que en el momento en que surja la necesidad, haya una información y una atención más oportuna y clara.
- Tienen una necesidad inmediata, ante la cual se procede a explicar las modalidades de vinculación: Práctica o Aprendizaje, remuneración, intensidad y alcance de la práctica según el programa, compromisos de la agencia, del practicante y de la universidad, etc.

Ante su interés manifiesto, se toma toda la información de la empresa y de la vacante, para diligenciar el respectivo formato de requerimiento, el cual se remite al correo de Prácticas Profesionales, quien a su vez lo remitirá a la respectiva Asesora Líder. Igualmente, se le solicita a la agencia, el documento de Existencia y Representación Legal, que servirá para soportar legalmente el convenio. Si es una empresa privada, se le solicita la Cámara de Comercio. Si es una institución educativa, se le solicita la Resolución de la entidad y el acta de posesión del Rector.

Se le hace seguimiento al requerimiento, para asegurar que se envíen oportunamente las hojas de vida a la empresa. También se está pendiente del proceso de selección, observando cuándo llaman a los estudiantes a la entrevista, y obviamente, cómo les va en dicho proceso. Si son aceptados, el Asesor Líder asigna el respectivo asesor académico que estará pendiente de toda la gestión, y servirá de apoyo para evaluar al estudiante y a la empresa.

Para tratar de perdurar las relaciones con los clientes empresariales, se contacta periódicamente a las empresas, sobre todo cuando el estudiante ya está terminando, donde brevemente se les pregunta por el resultado de su experiencia con el practicante, y además, se le ofrecen nuevas hojas de vida, para suplir la próxima vacante.

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>Plan de acción Práctica Profesional 2016 - 2019</p> <p><i>Compromisos ...</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Garantizar la eficiencia administrativa de la Coordinación de Práctica Profesional, para ello se estudiará la inclusión de las nuevas tecnologías en los servicios ofrecidos a los diferentes públicos; se redistribuirán las funciones de los asesores pedagógicos y se revisarán y levantarán los procesos de la Coordinación.• Realizar la caracterización de la gestión de prácticas profesionales.• Desarrollar la visión del Sistema de Información para la gestión de Prácticas Profesionales.• Participar en 2016 en el Encuentro Nacional de Prácticas Académicas: conscientes de la importancia que tiene el proceso de práctica para sus diferentes actores y por las relaciones que por medio de ellas se establecen con los diferentes escenarios, organizaciones sociales e instituciones de educación superior, participar en 2016 en el Encuentro Nacional de Prácticas Académicas.• Mejorar la ampliación de la oferta y oportunidades de prácticas profesionales.

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Nombre del proyecto que se adelantara en el periodo 2016	Objetivo	Resultados esperados	Total (cifras en millones de \$)	Presupuesto
Programa de seguimiento y evaluación a las Prácticas Profesionales	<p>Elaborar el <i>programa de seguimiento y evaluación a las Prácticas Profesionales</i>, para retroalimentar las acciones conexas a este proceso formativo.</p> <p>Implementar un sistema informático para el registro y cumplimiento de las Prácticas Profesionales.</p> <p>Realizar una investigación sobre el impacto académico y social de las Prácticas Profesionales.</p> <p>Actualizar el reglamento de Prácticas Profesionales con base en el documento maestro "Lineamiento para la Práctica Profesional" emitido por el Consejo General Académico.</p> <p>Presentar al Consejo Académico la propuesta de convertir el Seminario de Inducción a la Práctica Profesional en una asignatura regular.</p>	<p>Sistema de evaluación y seguimiento a las Prácticas Profesionales</p> <p>Sistema de información implementado y en funcionamiento</p> <p>Reglamento de Prácticas Profesionales actualizado y en funcionamiento</p>	\$ 7,000,0000	

Ficha de caso				
Descripción de la iniciativa				
Nombre del proyecto que se adelantará en el periodo 2016	Objetivo	Resultados esperados	Total (cifras en millones de \$)	Presupuesto
Programa de vinculación Universidad - Empresa	<p>Gestionar convenios con nuevas agencias de práctica y dinamizar los existentes, ampliando el campo de cobertura.</p> <p>Promocionar y ubicar los primeros practicantes de los nuevos pregrados.</p>	<p>Gestión de nuevos convenios con entidades de carácter público y privado para la operación de las prácticas de los nuevos programas.</p> <p>Ampliación de cobertura de convenios.</p> <p>Consolidación de relaciones con el sector empresarial / posicionamiento institucional en oferta de estudiantes para la Práctica Profesional.</p>		
Disposición del espacio para la operación del proceso administrativo del Centro Progresá.	Creación del Centro Progresá con el objetivo de cumplir la misión final con cada ESTUDIANTE y GRADUADO de UNIMINUTO, buscando el establecimiento de productos y servicios de extensión que lo coloquen en una ruta para la generación de ingresos, vía más educación, empleo y emprendimiento.	<p>Nuevo espacio para la operación del proceso administrativo del CEEP.</p> <p>Oficina virtual de atención a empresarios y Graduados.</p>	\$ 100,000,000	

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Nombre del proyecto que se adelantara en el periodo 2016	Objetivo	Resultados esperados	Total (cifras en millones de \$)	Presupuesto
Internacionalización del currículo	Establecer al menos un convenio, para realizar la Práctica Profesional en una agencia ubicada fuera del país.	Formalización de un convenio para la realización de Práctica Profesional en el ámbito internacional.	\$ 7,000,0000	

Plan de acción Coordinación de Graduados 2016 - 2019

Nombre del proyecto que se adelantara en el periodo 2016	Objetivo	Resultados esperados	Total (cifras en millones de \$)	Presupuesto
Sistema de Información para Graduados (CRM)	Custodiar de forma eficiente la información de los Graduados .	Sistema de información (base de datos actualizada)	\$ 13.000.000	
Licencia de software de formación para empleabilidad	Identificar las principales temáticas Capacitar a estudiantes y Graduados en temáticas que fomenten la preparación al mundo laboral.	Mecanismos para la actualización académica continua de los estudiantes y Graduados, que respondan a las exigencias del mercado laboral –nacional y global-, así como a la de creación de empresa.	\$ 7.000.000	

Continúa

Ficha de caso				
Descripción de la iniciativa				
Nombre del proyecto que se adelantara en el periodo 2016	Objetivo	Resultados esperados	Total (cifras en millones de \$)	Presupuesto
Adecuación del espacio en infraestructura física y tecnológica para el servicio de Bolsa de Empleo.	Acceder a un espacio equipado con infraestructura física y tecnológica adecuado para el servicio de la Bolsa de Empleo.	Servicios de intermediación, para que los Graduados tengan un fácil acceso a la vida profesional y laboral.		
Apoyo al levantamiento de información para los procesos de acreditación institucional y de programas.	Realizar el estudio de impacto de los Graduados UNIMINUTO, como aporte a los procesos de renovación de registro calificado y acreditación de alta calidad.	Estudio del impacto de los Graduados UNIMINUTO, como aporte a los procesos de renovación de registro calificado y acreditación de alta calidad.	\$ 7,000,000	
<p><i>Queremos estar ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre los 5 primeros lugares de las oficinas de graduados del país. • Con presencia y participación internacional. • Trabajando de manera articulada con los Decanos de Facultades y Directores de Programas. • Reportando altos índices en las convocatorias a los Graduados. • Participando en redes de enlace profesional internacionales. • Desarrollando proyectos, que, por etapas, permitan el crecimiento y desarrollo funcional y estructural del Centro. 				

Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Queremos ser...

- Un centro de seguimiento, servicio y relaciones con nuestros Graduados.
- Un centro de apoyo informacional y toma de decisiones estratégicas para la Institución.
- Un centro de encuentro para los Graduados de todas las generaciones.
- Un referente nacional en el trabajo con los Graduados.
- Un centro de contacto e información Empresa – Institución – Graduado.
- Un observatorio permanente del desempeño de nuestros Graduados que nos permita proyectarlos por sus logros

Nos visionamos como ...

- Una estructura visible y accesible por todos los usuarios, en especial por los Graduados.
- Institucionalmente, como el eje de apoyo de las relaciones con los Graduados y de la información sobre éstos.
- Empresarialmente, como una fuente eficiente de personal calificado y como canal para que estas realimenten a la Institución sobre la pertinencia de los programas.
- Unidad de Graduados, con énfasis en intermediación laboral, en los sectores geográficos de influencia nacional e internacional, en especial donde estén nuestras sedes y seccionales.

Compromisos ...

- Crear una publicación de y para los Graduados.
- Certificar en calidad a la Coordinación de Graduados.
- Ofrecer seminarios-taller pertinentes al proceso de cualificación y capacitación de los Graduados.
- Desarrollar una Feria Empresarial para impulsar mínimo 20 empresas de Graduados y contribuir a que se realicen contactos y negocios (cada año).
- Institucionalizar el encuentro de Graduados anual, Encuentro con la U.
- Realizar campañas que mantengan activo el sentido de pertenencia y responsabilidad del Graduado con el desarrollo de la Institución, que redunden en aportes de conocimiento o de empoderamiento (dos anuales).

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
Plan de acción de la Coordinación de Empleabilidad <i>Compromisos ...</i> <ul style="list-style-type: none">• Establecer alianzas estratégicas con empresas multinacionales para el desarrollo de prácticas y opciones de inserción laboral para graduados.• Diseñar programas de acompañamiento, capacitación e inserción laboral de las personas con capacidades diversas.
¿Cuál es la innovación social que genera y si aporta a los ODS?

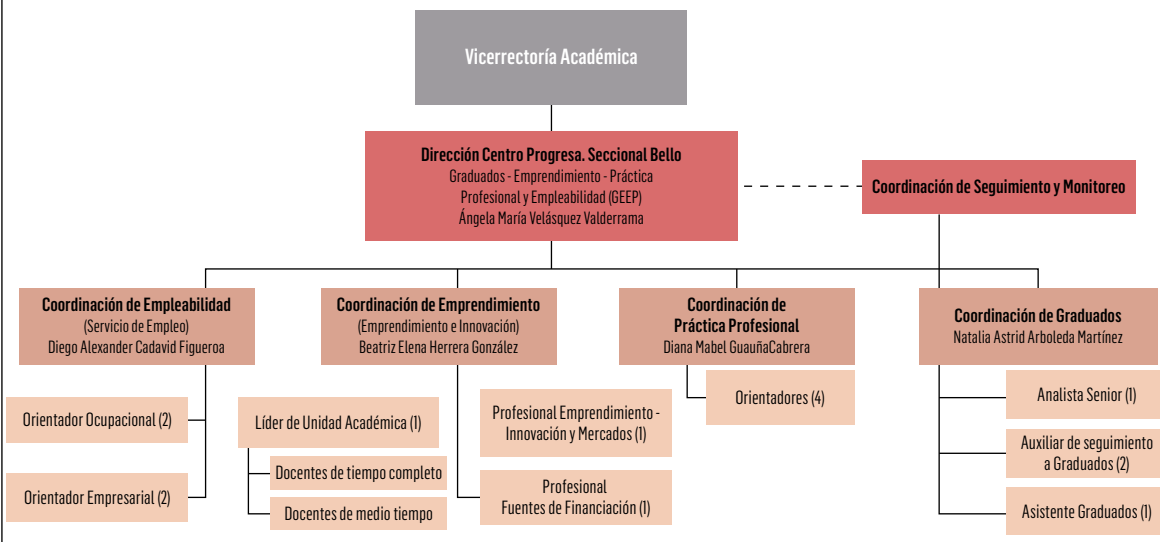
Continúa

Ficha de caso

Descripción de la iniciativa

Estructura organizacional y perfiles:

Estructura orgánica del Centro Progresá Seccional Bello



Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>En la búsqueda de la estructura administrativa que mejor fundamente el nuevo norte que adoptará el Centro de Egresados-Empleabilidad y Práctica Profesional en su paso a Centro Progresía Seccional Bello, se manifiesta la incorporación de cuatro nuevas Coordinaciones.</p> <p>El organigrama del Centro Progresía Seccional Bello se diseñó respetando la identidad, particularidades y maneras de administrar de la Seccional. Es importante resaltar que entre las estructuras organizacionales de la Sede Principal y la Seccional Bello para el Centro Progresía, existe una contundente diferencia: <i>la Seccional Bello incluirá dentro del esquema de la estructura organizativa, la Coordinación de Graduados.</i></p> <p>Un paso significativo del tránsito de Centro de Egresados – Empleabilidad y Práctica Profesional a Centro Progresía Seccional Bello, es la creación de las Coordinaciones de Práctica Profesional y Empleabilidad y la inclusión de la Coordinación de Emprendimiento, la cual en la actualidad está adscrita en la Sede Bello a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa.</p> <p>Otro paso importante en la reorganización del CEEP y específicamente en lo que se refiere a la Coordinación de la Práctica Profesional, se encuentra la pertinencia de transferir a los Asesores Pedagógicos a las Facultades, dada la re-significación que tendrán las funciones, atribuciones y servicios de la línea de intervención <i>Práctica Profesional</i></p>
Indicadores
<p>¿Cómo evalúan su iniciativa y el impacto que genera?:</p>

Continúa

Ficha de caso

Indicadores

¿Cómo miden su cumplimiento?:

Indicadores de emprendimiento

SERVICIO	#	INDICADOR
EMPRESARIADO	1	Número de estudiantes en formación en Emprendimiento.
	2	Número de Estudiantes en formación de electivas
	3	Número de Estudiantes en Práctica Profesional en Emprendimiento
	4	Número de Estudiantes en Opción de Grado en Emprendimiento
	5	Número de usuarios Sensibilizados
	6	Número de Eventos (Mentalidad y Cultura /Sensibilizaciones)

Continúa

Ficha de caso		
Indicadores		
Indicadores de emprendimiento		
SERVICIO	#	INDICADOR
EMPRESARIADO	7	Número de usuarios Socializados
	8	Número de Proyectos inscritos
	9	Número de Estudiantes Inscritos en Asesoría
	10	Número de Graduados Inscritos en Asesoría
	11	Número de Proyectos formulados
	12	Número de empresas creadas
	13	Número de proyectos presentados a fuentes de financiación o apoyo.
	14	Número de proyectos financiados
	15	Número de empresas formales fortalecidas

Continúa

Ficha de caso

Indicadores

Indicadores de prácticas profesionales

SERVICIO	#	INDICADOR
PRÁCTICAS PROFESIONALES	1	Número Jornadas de Inducción Centro Progresá
	2	Número de estudiantes participantes de actividades de inducción a las prácticas profesionales
	3	Número de estudiantes inscritos a la Práctica Profesional
	4	Número de empresas visitadas * mes
	5	Número de contratos de aprendizaje firmados
	6	Número de convenios
	7	Estudiantes con pago de afiliación ARL Universidad
	8	Porcentaje de estudiantes vinculados laboralmente después del C.A. 1% - 2%
	9	Porcentaje o número de inscripción de estudiantes que asisten a jornadas. 90%
	10	Porcentaje o número de prácticas con remuneración. 59%

Continúa

Ficha de caso		
Indicadores		
Indicadores de Empleo		
SERVICIO	#	INDICADOR
EMPLEO	1	Número de hojas actualizadas y registradas
	2	Número de Vacantes Publicadas
	3	Número de Postulados
	4	Número de Empresas Nuevas Registradas
	5	Número de Colocados
	6	Número de Personas con Orientación Ocupacional Personalizada
	7	Número de Talleres de Orientación realizados
	8	Número de asistentes Talleres de Orientación Ocupacional
	9	Número de ofertas de Empleo
	10	Número de empresas orientadas
	11	Número de visitas empresariales
	12	Número de eventos

Continúa

Ficha de caso

Indicadores

Indicadores de Empleo

SERVICIO	#	INDICADOR
EMPLEO	13	Número de procesos de preselección (No aplica para Neiva - Ibagué no se les exige)
	14	Número de electivas CPC (NRC)
	15	Número de electivas en estrategia laboral implementadas
	16	Numero de usuarios sensibilizados en el Servicio de Empleo de CP

Proyección

Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa

POBLACIÓN DE ESTUDIANTES Y GRADUADOS CON COBERTURA DE SERVICIOS EPE A TRAVÉS DE LOS CENTROS PROGRESA IMPLEMENTADOS EN 2016.

Sede	No. Estudiantes	No. Graduados
Sede Calle 80	16.796	13.688
Centro Regional Neiva	5.523	1.058
Centro Regional Ibagué	5.899	198

Continúa

Ficha de caso		
Proyección		
Sede	No. Estudiantes	No. Graduados
Rectoría Bello	10.031	6.143
Rectoría Valle - Cali y Buga	6.641	1.244
TOTAL	44.890	22.331
POBLACIÓN TOTAL		67.221

En ese sentido, los servicios de Extensión del Modelo Progresá EPE en el año 2017, tendrán cobertura para el 76% de los Estudiantes UNIMINUTO.

Resultados para los principales Centros EPE del país a 2017.

Resultados de Emprendimiento

4532	Estudiantes en formación en emprendimiento
119	Estudiantes en Práctica Profesional en emprendimiento
14	Estudiantes en opción de grado
8	Proyectos presentados a fuentes de financiación
90	Emprendimientos en formulación

Continúa

Ficha de caso**Proyección****Resultados de Prácticas profesionales**

2736	Organizaciones aliadas
791	Jornadas de inducción
701	Contratos de aprendizaje
92	Estudiantes investigación
\$ 3400 millones	Recursos movilizados para apoyar los estudiantes en la Práctica Profesional

Resultados Empleabilidad

1413	Orientación Ocupacional
248	Empresas registradas
2294	Hojas de Vida en el Portal de Empleo
83	Colocados
360	Ofertas de Empleo
4	Electivas

Continúa

Ficha de caso
Proyección
Metas propuestas para los próximos 3 años
Empleabilidad: <ul style="list-style-type: none">• Actualización e innovación en los procesos de orientación ocupacional.• Calidad de la bolsa frente al perfil del estudiante y graduado UNIMINUTO• Nuevos canales de atención a los beneficiarios.
Prácticas Profesionales: <ul style="list-style-type: none">• Análisis de los Campos de Práctica frente a los objetivos de aprendizaje de los estudiantes.• Enfoque de la PP hacia el nivel Profesional.• Insumos para el lineamiento de la VGA sobre Prácticas Profesionales.• Emprendimiento:<ul style="list-style-type: none">• Apertura de más unidades académicas de emprendimiento en el País.• Innovación en las metodologías.• Articulación con el ecosistema UNIMINUTO.• Insumos para el lineamiento de Emprendimiento y opciones de grado en Emprendimiento.

Continúa

Ficha de caso

Proyección

Proyecto de expansión del Centro PROGRESA EPE en la Rectoría Cundinamarca.

Estructura de proyectos expansion 2017

		TIPO 1	TIPO 2	TIPO 3	VARIACIONES
MODELO EPE AMPLIADO	DIRECCIÓN DEL CENTRO PROGRESA EPE	Director (a) Centro Progresá EPE	Subdirector (a) Centro Progresá EPE	Coordinador (a) Centro Progresá EPE	Coordinador EPE Buga
	EMPRENDIMIENTO	Subdirector / Coordinador de Emprendimiento	Coordinador de Emprendimiento	Profesional de Emprendimiento	
	Formación y Desarrollo de Competencias	Docentes de Unidad Académica	Docentes de Unidad Académica	Docentes de Unidad Académica	
	Asistencia Técnica	Orientadores de Emprendimiento	Analistas de Emprendimiento		
	Financiación				
	Puesta en Marcha				
	PRÁCTICAS PROFESIONALES	Subdirector Coordinador de Prácticas Profesionales	Coordinador (a) de Prácticas Profesionales	Profesional de Prácticas Profesionales	
	Aprestamiento laboral e inducción a la Práctica Profesional				
	Contacto Empresarial	Orientadores de Prácticas Profesionales	Analistas de Prácticas Profesionales		Asesores Pedagógicos (Seg. Académico) (R. Bello)
	Seguimiento				
MODELO EPE ORIGINAL	EMPLEO	Subdirector / Coordinador de Empleabilidad	Coordinador (a) de Empleo y Graduados	Profesional de Empleo y Graduados	
	Orientación Ocupacional				
	Colocación Laboral	Orientadores Ocupacional	Analistas Ocupacionales		
	Bolsa Laboral				
	Educación y cualificación				
	GRADUADOS				Coordinador (a) de Graduados Bello
	PRESUPUESTO DE USUARIOS	Estudiantes 18.000 a 14.000 Graduados 14.000 a 7.000	Estudiantes 14.000 a 7.000 Graduados 7.000 a 2.000	Estudiantes 7.000 a 3.000 Graduados Menos de 2.000	Analista de Graduados (R. Bello y Valle)

4.1.6. Caso de innovación sociotecnológica territorial

Ficha de caso	
Datos de identificación	
Nombre de la iniciativa:	Recursos para la permanencia en educación superior
Institución a la que se encuentra vinculada:	Corporación Universitaria Minuto de Dios
Fecha de creación:	2013
Ubicación:	Cra 45 # 22 D - 25
Líderes de la iniciativa:	Elicenia Restrepo Restrepo
Correo electrónico:	erestrepo@uniminuto.edu
Teléfono de contacto:	3138868997
Página web:	www.uniminuto.edu
Tipo de innovación:	<input type="checkbox"/> Educativa <input type="checkbox"/> Tecnológica <input type="checkbox"/> Social
Descripción de la iniciativa	
Objetivo:	Favorecer mediante la asignación de becas y descuentos el acceso, la permanencia y graduación oportuna de estudiantes de estratos 1, 2 y 3, de programas Técnicas, Tecnológicos y Profesionales de la Institución.
Misión:	Aportar de manera permanente al acceso, permanencia, retención y graduación oportuna de estudiantes mediante aportes al pago de la matrícula financiera.
Visión:	
Públicos internos y externos (caracterización):	
<p>La Corporación Universitaria Minuto de Dios – Seccional Antioquia Chocó, brinda servicios de educación superior Técnico laboral, Tecnología, profesional y posgrado. Aproximadamente el 90% de nuestros estudiantes pertenecen a los estratos 1, 2 y 3; donde los ingresos por núcleo familiar no exceden los dos salarios mínimos.</p> <p>Desde el 2013 se han asignado alrededor de 12666 beneficios en apoyo a la financiación de la matrícula de estudiantes matriculados en programas de la Sede Bello, donde el 81% son mujeres y el 19% son hombres.</p> <p>Los estudiantes beneficiados oscilan entre las edades de 17 años - 58 años; pertenecientes el 60% a estrato 2; 21% estrato 3 y el 18% estrato 1.</p>	

Continúa

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
<p>¿Por qué motivo surge la iniciativa?:</p> <p>A través de la educación subsidiada, la Corporación Universitaria Minuto de Dios, busca hacer accesible los servicios de educación superior a la población vulnerable del país. Sin embargo, según seguimiento realizado por el área de Acompañamiento y Permanencia de Bienestar Institucional, una de las principales por las cuales los estudiantes desertan del proceso de formación, está relacionada con causales económicas, lo cual puede evidenciarse en los informes de seguimiento a la deserción, según estos en el periodo 2017-2 con 823 desertores del 12.5% manifestó abandonar sus estudios por causas relacionadas con los bajos ingresos económicos, manteniendo dicha tendencia, cerrando en 2019-1 con 637 estudiantes desertores de los cuales 22.14% manifestó las razones ya mencionadas. Debido a que la población estudiantil en un 80% pertenecen a los estratos 1 y 2, y las dificultades económicas, han sido una de las principales causas de deserción, desde el área de Bienestar se identifica la necesidad de implementar estrategias de apoyo socioeconómico y apoyo académico, que contribuya a la permanencia en el proceso de formación y bajar los índices de ausentismo y deserción a causa de las bajas condiciones socioeconómicas.</p>
<p>¿Cuáles fueron los actores que participaron en su creación?</p> <p>Con el fin de establecer un proceso transparente y objetivo en la selección de estudiantes beneficiados de apoyos socioeconómicos, la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Seccional Antioquia Chocó, crea el Comité de becas, instancia encargada de reglamentar el proceso de asignación de beneficio. Sumado son quienes seleccionan los estudiantes beneficiados y le asignan el porcentaje de beca según el cumplimiento de los criterios académicos, dificultades socioeconómicas y disponibilidad presupuestal. Dentro del proceso, a través del área de Bienestar Institucional, se realizan las gestiones para establecer alianzas con el Sector Gubernamental, Privado y Cooperativo, que permitan el fortalecimiento del proyecto educativo UNIMINUTO, mediante la asignación de recursos económicos destinados a contribuir a la financiación de la matrícula de los estudiantes activos.</p>
<p>¿Cómo funciona?</p> <p>Las becas socioeconómicas y/o patrocinios son dirigidos a los estudiantes activos de las diferentes sedes de la Rectoría Antioquia Choco, inicialmente aquellos interesados y que cumplan los requisitos se postulan a través de los formularios establecidos: haber cursado al menos el primer periodo del programa elegido, tener un promedio de 4 sin pérdida de materias, estratos 1,2, y 3, sin antecedentes disciplinarios y tener la disponibilidad horaria para participar del proceso de acompañamiento. Seguidamente se realiza verificación del cumplimiento de los criterios académicos, y se realizan visitas domiciliarias al azar, dando prioridad a aquellos casos identificados o remitidos por presentar alto riesgo de deserción. Luego, en una reunión de Comité de becas, desde el área de Bienestar se presenta todos los casos de postulación, para que dicha instancia, según el cumplimiento de los criterios académicos y la disponibilidad presupuestal, se seleccionan los estudiantes beneficiados, estableciendo características de priorización como: desempeño académico, coyuntura socioeconómica y estrato). A raíz de las decisiones tomadas en dicho encuentro, se expide una resolución rectoral, la cual da soporte a la asignación de beneficios.</p>

Ficha de caso
Descripción de la iniciativa
Sumado a la asignación del beneficio, los estudiantes becados se incluyen en un proceso de acompañamiento, liderado por el área de Bienestar Institucional, a través del cual se vinculan a actividades de apoyo académico y psicosocial, que permitan la identificación de señales de alarma temprana y una intervención oportuna, para evitar las pérdidas académicas, el ausentismo, la deserción y desaprovechamiento de los beneficios asignados
¿Cuál es la innovación social que genera y si aporta a los ODS?
Estructura organizacional y perfiles:
Elementos que influyen en la sostenibilidad de la iniciativa:
Dificultades y limitaciones encontradas en el proceso
Indicadores
¿Cómo miden su cumplimiento?: Cantidad de recursos asignados/ Cantidad de recursos Cantidad de estudiantes beneficiados que permanecen en el proceso de formación Cantidad de estudiantes beneficiados que logran finalizar su proceso de formación
Proyección
Logros, resultados y aprendizajes alcanzados por la iniciativa Desde el 2013 – 2019 se han otorgado alrededor de 12.668 beneficios en descuentos, becas, patrocinios y créditos condonables, con recursos UNIMINUTO, excedentes del parqueadero y aporte de entidades externas (69% becas y patrocinios; 17% créditos condonables y el 14% descuentos), con una inversión aproximada de \$13.808'994.956 Según seguimiento realizado con los estudiantes beneficiados en el 2018, de los becados el 86% permaneció en el proceso de formación y el 12% logran finalizar con éxito su proceso de formación

4.1.7. Evaluación de potencial de impacto

A continuación, se adjuntan dos herramientas de evaluación de potencial de impacto como ejemplo de lo que se puede trabajar. Estos ejemplos corresponden a las aplicaciones de la herramienta de valoración de potencial impacto social presentada en la Tabla 13, en capítulos precedentes. Puede verse en los resultados de las tablas 18-20 que, en efecto, permite valorar y calificar el potencial que una iniciativa de investigación o un proyecto de intervención puedan tener.

Tabla 18. Ejemplos de aplicación de la herramienta de valoración de potencial de impacto social

Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: dd/mm/aaaa		
Foco: Humanización y cultura			Escuela: Ciencias sociales		Grupo de investigación:			
PICT: Hábitad y sostenibilidad			Modalidad: Investigación interna		Investigador:			
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Propuesta	30%	Definición del problema	5%	2%	Se identifica con claridad un problema que afecta a la comunidad, contextualizado en el entorno del territorio.	Si	3	0,06

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Propuesta	30%	Definición del problema	5%	3%	Se avanza en la construcción del proyecto a partir de los requerimientos de la Universidad o la comunidad a impactar.	Si	3	0,09
		Participación activa de actores involucrados	11%	6%	Nivel de relacionamiento con los actores sociales participantes.	Todos los actores	3	0,18
				5%	La propuesta evidencia participación de la comunidad.	Tener actor social e institucional	3	0,15
		Factibilidad de la alternativa	3%	3%	El proyecto es pertinente con la solución propuesta respecto al problema identificado inicialmente.	La alternativa de solución es pertinente y satisfactoria a la problemática	3	0,09
		Proceso metodológico	3%	3%	Hay coherencia entre la propuesta y el problema para cumplir el objetivo.	Si	3	0,09
		Metodología con comunidad involucrada	4%	4%	apropiación de la comunidad en la toma de decisiones.	Se aborda la comunidad como cocreadora de las actividades y del proceso	3	0,12

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Propuesta	30%	Resultados	4%	4%	nivel de aplicabilidad para solución del problema.	los resultados tienen aplicabilidad a corto o mediano plazo en la sociedad	3	0,12
Solución del problema identificado	35%	Nivel de impacto de la iniciativa en la comunidad	17%	6%	Generación de solución a una necesidad básica insatisfecha de la comunidad.	El proyecto soluciona completamente una necesidad básica insatisfecha de la comunidad	3	0,18
				5%	El proyecto propicia la participación de la comunidad y el diálogo de saberes.	Si	3	0,15
				6%	Genera cambio de comportamiento en los individuos.	Si	3	0,18

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Solución del problema identificado	35%	Sostenibilidad en las metas propuestas	14%	5%	El proyecto contempla estrategias para que la comunidad se apropie socialmente o incorpore el conocimiento a sus prácticas cotidianas.	Si	3	0,15
				5%	El proyecto contempla una estrategia de sostenimiento económico después de finalizado el proyecto y promueve procesos de autogestión.	Si	3	0,15
				4%	El proyecto contempla estrategias de generación de redes de colaboración entre actores.	Si	3	0,12
		Replicabilidad escalabilidad	4%	4%	El proyecto es susceptible de desarrollarse en otro ámbito territorial	Si	3	0,12
Administrativo	10%	Recursos	10%	5%	El proyecto cuenta con los recursos suficientes para su ejecución.	Si	3	0,15
				5%	El proyecto cuenta con el tiempo suficiente para su ejecución.	Si	3	0,15

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Opciones de respuestas	Calificación	Puntaje evaluador
Alineación	25%	Articulación con ODS	25%	6%	Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	identifica y declara su relación con al menos 3 ODS	3	0,18
		Articulación institucional		6%	Alineación del proyecto con los Focos Estratégicos de la Universidad.	Alineación con varios Focos Estratégicos de la Universidad	3	0,18
		Articulación con Redes		7%	Trabaja con otros grupos de investigación de la universidad multicampus, otras universidades o hace parte de una red universitaria.	Participa en una RED declara con otras instituciones	3	0,21
		Articulación territorial		6%	Alineación con planes territoriales	planes o políticas nacionales, departamentales o municipales	3	0,18
Total	100%		100%	100%				3

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Ejemplos de aplicación de la herramienta de valoración de potencial de impacto social

Número del Radicado:			Nombre del proyecto:			Fecha radicado: dd/mm/aaaa		
Foco:			Escuela:		Grupo de investigación:			
PICT:			Modalidad:		Investigador:			
Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Calificación	Puntaje evaluador	
Identificación del Problema	15%	Pertinencia	8%	1%	Se identifica con claridad un problema que afecta a la comunidad, pero aún no se tiene un relacionamiento con los actores sociales participantes.	2	0,02	0,25
				2%	Se tiene un relacionamiento con los actores sociales participantes.	4	0,08	
				5%	Se avanza en la construcción del proyecto a partir de los requerimientos de la Universidad o la comunidad a impactar	3	0,15	
		Comunidad participante beneficiaria	7%	7%	El proyecto se basa en necesidades básicas insatisfechas de una comunidad	5	0,35	0,4
Solución	30%	Pertinencia	5%	5%	El proyecto es pertinente con la solución propuesta respecto al problema identificado inicialmente	2	0,1	0,1

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje		Valoración	Calificación	Puntaje evaluador	
Solución	30%	Proceso metodológico	5%	5%	Hay coherencia con el problema para cumplir el objetivo	4	0,2	0,2
		Metodología con comunidad involucrada	15%	1%	Se aborda la comunidad como receptoras de las actividades	5	0,05	0,2
				7%	Se aborda la comunidad como cocreadoras de las actividades y del proceso	1	0,07	
				7%	Se aborda la comunidad como proponentes de actividades	1	0,07	
		Resultados	5%	2%	Los resultados propuestos son alcanzables en términos del tiempo y los recursos aportados por la convocatoria UPB, según investigadores	2	0,04	0,2
				3%	Los resultados propuestos son alcanzables, según la comunidad	4	0,12	
		Potencial de Impacto Social	40%	Nivel de impacto de la iniciativa en la comunidad	15%	3%	Satisface una necesidad de la comunidad	3
6%	Propicia la participación de la comunidad y el diálogo de saberes					4	0,24	
3%	Genera valor social					4	0,12	
3%	Genera cambio de comportamiento en los individuos					2	0,06	

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje	Valoración	Calificación	Puntaje evaluador		
Potencial de Impacto Social	40%	Sostenibilidad los logros obtenidos	10%	4%	El proyecto contempla estrategias para que la comunidad se apropie socialmente o incorpore el conocimiento a sus prácticas cotidianas.	5	0,2	0,3
				4%	El proyecto contempla una estrategia de sostenimiento económico después de finalizado el proyecto , promueve procesos de autogestión.	2	0,08	
				2%	El proyecto contempla estrategias de generación de redes de colaboración entre actores	3	0,06	
		Factor Innovador	5%	2%	El proyecto incluye una solución económicamente apropiada para la comunidad	4	0,08	0,2
				1%	La eficiencia de la solución respecto a las existentes	3	0,03	
				1%	Se promueve el Uso de las TIC u otras tecnologías.	5	0,05	
				1%	Nivel de novedad de la solución	3	0,03	

Continúa

Ítem	Porcentaje	Variable	Porcentaje	Valoración	Calificación	Puntaje evaluador		
Potencial de Impacto Social	40%	Replicabilidad/escalabilidad	10%	4%	El proyecto se ha desarrollado previamente en otros territorios	1	0,04	0,3
				6%	El proyecto es susceptible de desarrollarse en otro ámbito territorial	5	0,3	
Administrativo	5%	Recursos	5%	3%	El proyecto cuenta con los recursos suficientes para su ejecución	3	0,09	0,1
		Cronograma		2%	El proyecto cuenta con el tiempo suficiente para su ejecución	2	0,04	0
Alineación	10%	Articulación con ODS	10%	4%	Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	5	0,2	0,4
		Articulación institucional y territorial		2%	Alineación del proyecto con el PDI	3	0,06	
		Articulación a Redes		2%	Trabaja con otros grupos de investigación de la universidad multicampus e interdisciplinario, o de otras universidades o hace parte de una red universitaria	4	0,08	
		Articulación a Focos estratégicos UPB		2%	Alineación con los focos estratégicos de la Universidad	4	0,08	
Total	100%		100%	100%			3,18	3,2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Valoración y calificación

Valoración	Redactar los ítems que alcanzaron una puntuación 3 y realizar recomendaciones con aquellos valorados en 1 (es especial generación de valor e impacto social). Es la calificación del posible impacto de un proyecto a partir de su ejecución (positivo o negativo).	
Calificación	0,0-1,9	Bajo potencial (no se consideran proyectos con potencial de impacto negativo)
	0,2-2,5	Medio potencial
	2,6-2,7	Alto potencial
	2,8-3,0	Muy alto potencial

Fuente: elaboración propia.

Como puede verse, hay experiencias con mayor capacidad de expresión a la hora de sistematizar resultados y posibles indicadores para la medición. Si bien era lógico que por ser experiencias resultantes de trabajos de IES la que liderara fuera la academia, tal vez uno de los limitantes de los investigadores es que cuentan poco lo que fue el relacionamiento con los actores y se dan mínimas menciones de su participación. La academia sigue centrando su producción en la tradicional publicación científica y solo en dos casos en otras formas de divulgación que motiven la participación directa de otros actores sociales para contar las experiencias finales del trayecto innovador.

Lo anterior ratifica lo que se analizó como parte de esta misma investigación sobre lo que ha sido la tipología de publicaciones derivadas de la innovación social: todavía encontramos muchos trabajos de corte científico-conceptual y, en menor medida, sistematizaciones de los casos y de las vivencias presentadas en las voces de los propios agentes del proceso.

Quizá los testimonios más llamativos en el acercamiento a los investigadores líderes de las experiencias seleccionadas se dio al evaluar con ellos la herramienta del potencial innovador:

Es complicado cuando uno califica si es pertinente o no un proyecto. Sería muy interesante poder medir esto desde el inicio, porque puede ser pertinente para mí porque “hay una necesidad de”, pero yo no sé qué tan pertinente es para la gente que se beneficia. Y eso es lo que nos pasa muchas veces: proyectamos a la gente cosas que nosotros pensamos, pero no tenemos una claridad sobre eso. Sería muy interesante en el futuro medir este tipo de cosas. (F.L.-C.S. comunicación personal)

De hecho, lo que planteaba la mayoría era la importancia de hacer conscientes esas percepciones de futuros impactos desde el momento mismo de la planeación de la iniciativa. Tener claridad sobre lo que se podría lograr permitía trabajar de otra manera con los actores sociales.

Hoy, pues, investigación, innovación y conocimiento convergen en un punto: ser pertinentes para una realidad concreta que lo requiere. El impacto en la sociedad debería ser el fundamento de toda acción de la ciencia y la tecnología en los momentos actuales. Como sostienen autores como Estébanez (2004), hacer ciencia es un problema político en tanto se busca beneficiar a un grupo de interés, pero es también un problema conceptual y metodológico en tanto se busca lograr la vinculación entre gestión de conocimiento y transformación social. La ciencia se hace pertinente en la actualidad cuando parte de preguntas que resuelven problemas y ese es su principal desafío político.

Si se busca una utilidad, una perspectiva de beneficio del conocimiento y de la innovación, se requiere fortalecer aún más la difusión de los resultados y la socialización entre los grupos de interés para afianzar realmente la apropiación social de esa innovación obtenida. La utilidad social del conocimiento y de las innovaciones, como se explicó en capítulos anteriores, depende de las representaciones sociales y las construcciones de sentido derivadas de la interacción y comunicación entre los sujetos sociales (De Certeau, 2007). La utilidad es una cuestión de percepción, pero el beneficio y la utilización se aplican, se vuelven prácticos, en la medida en que, por imitación, por adaptación, se contextualizan en una realidad concreta; pero, para que esto se dé, y por ende para que se repliquen las innovaciones sociales, se requiere una comunicación adecuada, una interacción entre sujetos o grupos más asertiva.

Sistematizar y hacer públicas las buenas prácticas y los conocimientos adquiridos, así como las percepciones de cambio o transformación de los beneficiarios finales, se torna un ejercicio urgente en nuestro país y en su diversidad de culturas y grupos sociales. Proyectar y medir los impactos comienza en esa primera socialización de la iniciativa con sus públicos.

4.2. Experiencias de otros

En este apartado, se reitera la importancia de tomar el ejemplo de otros para asumir mejores prácticas de innovación social. Así que, para dar una mirada comparativa internacional, es importante mencionar casos de éxito de otras latitudes. El 30 de octubre de 2018, se hizo una vigilancia tecnológica que sintetizó once modelos de trabajo internacional y nacional que han logrado una medición y construcción de indicadores con alto nivel de réplica en el mundo (figura 16).

Figura 16. Modelos de medición de innovaciones sociales y transformaciones sociales.



Fuente: UPB (s. f.).

Las once experiencias se seleccionaron luego de hacer un cruce de datos de los modelos más utilizados y aplicados en el mundo para hacer mediciones de impacto sociales, a partir de un análisis de datos efectuado con la delimitación de 2013 a 2018. Se registran a continuación las más sobresalientes.

4.2.1. CSR Innolabs

Es una organización que se ha caracterizado por trabajar la medición del impacto socioeconómico de las empresas entendiendo el contexto local. Mide aspectos relevantes para el entorno

y la sociedad concreta luego de determinar las motivaciones de las empresas en el proyecto y las expectativas de los grupos de interés, y así determina los indicadores más adecuados para aportar el mayor valor en el ejercicio de medición.

Para ello, utilizan como herramientas o metodologías las que se describen en la tabla 21.

Tabla 21. Tabla comparativa de herramientas de medición

Herramientas	Público	Descripción	Desarrollador	Año
Measuring impact: A guide for Business	Empresas	Tiene como objetivo ayudar a las empresas a explorar el complejo entorno de las herramientas de medición de impactos socioeconómicos.	World Business Council for Sustainable Development	2013
MDG Scan	Autoridades públicas, partners, grupos externo y público interno	Ayuda a las empresas a medir su contribución con los ODS y demostrar su aportación concreta	Business in Depeloment and Sustainalytics, MDG Scan	2005
London Benchmarking Group (LBG)	Empleados, dirección, proveedores, partners y autoridades públicas	Herramienta de medición de impacto de programas de inversión en la comunidad de las empresas. Utiliza un marco basado en inputs, outputs y leverage	Corporate Citizenship-London Benchmarking Group	(SF)
Anglo-American's Socio-economics Toolbox (SEAT)	Autoridades públicas, partners, público interno	Herramienta de medición del impacto social y ambiental de las operaciones de una empresa durante el desarrollo, implantación y cierre de la operación	Anglo-American	2012

Continúa

Herramientas	Público	Descripción	Desarrollador	Año
Community Footprint	Autoridades públicas, partners, público interno	El método se basa en principios que entienden el valor de lo no-financiero en relación con los recursos invertidos.	SROI Network	2007-2009
Poverty Footprint	Autoridades públicas, públicos internos y externos	Su objetivo es dar a entender la contribución de la empresa en la erradicación de la pobreza desde su cadena de valor y el relacionamiento con las comunidades y países en los que opera.	OXFAM international	2009
Impact Reporting & Investment Standards (IRIS)	Autoridades públicas, públicos internos y externos	IRIS es el catálogo de métricas de rendimiento de inversión de referencia para medir el éxito social, ambiental y financiero. Mide la relación entre inversiones y credibilidad del sector	Global Impact Investing Network (GIIN)	2008
GEMI Navigator	Autoridades públicas, partners, públicos internos y externos	Herramienta para desarrollar y aplicar métricas que ayuden a mejorar la estrategia de negocio desde lo no-financiero	Global Environmental Management Initiative (GEMI)	2007
WBCSD Measuring Impact Framework	Públicos internos	Presenta un marco conceptual desde lo empresarial para comprender la contribución al desarrollo social de la empresa	World Business Council for Sustainable Development	2008

Fuente: UPB (s. f.).

4.2.2. IADCOM-UBA

La Universidad de Buenos Aires (UBA) viene proponiendo un índice de cuantificación de la probabilidad de impacto de las innovaciones sociales en relación con los objetivos propuestos. Incluye en sus categorías de construcción indicadores que se describen en la tabla 22.

Tabla 22. Categorías de construcción de indicadores UBA

Indicador	Descripción
Financiamiento y sostenibilidad	Capacidad de acceso a la financiación sostenida en el mediano-largo plazo como horizonte temporal de planificación y desarrollo de la innovación. Capacidad de adquisición de nuevas fuentes de financiación para asegurar la solvencia y crecimiento del proyecto
Profesionalización de la tarea	Capacidad de acceso a profesionales y conformación de un staff con recursos humanos capacitados para la acción necesaria y continua. Incorporación de personal calificado para proyección, financiamiento y solución de barreras.
Etapas temporales y planificación	Capacidad de adaptación y de flexibilización sin comprometer plazos ni objetivos.
Sistematización	Existencia de una base de datos y un registro sistemático histórico sobre la población objetivo, su evolución y lo concerniente al desarrollo del proyecto
Pertinencia	Implica que exista una etapa clara de diagnóstico de necesidades y una revisión de los objetivos frente a necesidades concretas y claras de la población impactada.
Respaldo Institucional	Existencia de una organización sistémica y con trayectoria que contribuya a un trabajo integral e interdisciplinario, que dé garantía de sustentabilidad, coherencia y confianza al proyecto

Continúa

Indicador	Descripción
Población objetivo	Delimitación de un grupo específico y medible de personas afectadas a las que beneficia la innovación. Coherencia entre el programa y el grupo social destinatario.
Evaluación y previsión	Existencia de un régimen de evaluación periódica y sistematizada que dé cuenta del desarrollo del proyecto en sus fases y que permita sugerir control de cambios en las variables o procesos de acción.
Articulación	Coordinación desde la planificación hasta lo operativo, con los organismos e instituciones que participan en acciones dentro del mismo proyecto, o que tienen objetivos similares, o que permiten acciones simultáneas o futuras.
Innovación	Cultura innovadora desde la planificación y las estrategias de abordaje. Contempla la innovación per se, la creación y las acciones.

Fuente: UPB (s. f.).

4.2.3. European Venture Philanthropy Association

La European Venture Philanthropy Association (EVPA) propone una guía para medir y gestionar el impacto social que se vale de los siguientes pasos:

- Selección de los objetivos
- Análisis de los grupos de interés
- Medición de resultados
- Verificación y valoración de los impactos
- Monitoreo y reportes

Para esto, toma como base las guías siguientes de su grupo de expertos colaboradores (tabla 23).

Tabla 23. Guía colaboradores EVPA

NAME	ORGANISATION
Brad Presner	Acumen Fund
Ken Ito	Asian Venture Philanthropy Network
Claudia Leissner	Auridis
Bettina Windau	Bertelsmann Stiftung
Richard Kennedy	CAN Breakthrough
Cilla Backström	Charity Rating/NAYA AB
Nalini Tarakeshwar	CIFF
Uli Grabenwarter	EIF
Iana Petkova/ Gina Crane	Esmée Fairbairn Foundation
Emeline Stievenart	ESSEC Business School
Rosien Herweijer	European Foundation Centre
Øyvind Sandvold	FERD Social Entrepreneurs
Fabrizio Ferraro	IESE Business School
Anne Holm Rannaleet	IKARE /EVPA Board
Meredith Niles	Impetus Trust
Felipe Santos	INSEAD
Sarah Gelfand	IRIS/GIIN
Thomas Kagerer	LGT Venture Philanthropy
Eva Varga	NESsT
Lorenzo Allevi	Oltre Venture
Emma Lane Spollen	One Foundation
Pieter Oostlander	Shaerpa
Alex Nicholls	Skoll Centre for Social Entrepreneurship
Marlon Van Dijk	Social Evaluator
Claire Coulier	Social Impact Analyst Association
Jeremy Nicholls	SROI Network
Sophie Robin	Stone Soup/ ESADE Business School

Fuente: Hehenberger et al. (2013).

En ellos, miden los siguientes aspectos para cada paso (tabla 24).

Tabla 24. Factores de medición EVPA

PASO	FACTORES
Selección de los objetivos	Modelos lógicos Mínimo de preguntas para ser resueltas, mayor relación causa-efecto Teoría de creación de valor
Análisis de los Grupos de interés	Preguntas específicas Retorno social de la inversión- Fase 1 Mapeo coherente con la responsabilidad
Medición de resultados	Utilización de indicadores IRIS Utilización del Global Value Exchange Medición del segmento
Verificación y valoración de los impactos	Medición Investigación de fuentes secundarias Análisis de competitividad Entrevistas con grupos focales Relatos/ storytelling Vigilancia de satisfacción de usuarios Impacto Participativo Percepción de valor Análisis de Costo/Beneficio Retorno social de la Inversión (Promedio)
Monitoreo y reportes	Recomendaciones de inclusión de temáticas Reporte social Formatos de Reportes oficiales

Fuente: Hehenberger et al. (2013).

4.2.4. Social Innovation in Europe through Economic Underpinnings

La Social Innovation in Europe through Economic Underpinnings (Simpect) propone el uso de una serie de herramientas útiles para la evaluación de la innovación social, la mayoría creada previamente por otras organizaciones, sobre todo europeas (tala 25).

Tabla 25. Descriptores de medición Impact

Herramientas y metodologías	Descripción
Resindex	Guía originaria del país vasco. Se basa en el uso de capacidades organizativas absorbentes potenciales y realizadas al desarrollar una innovación social
COP – Components, Objectives & Principles	COP identifica tres objetivos para medir posteriormente las innovaciones sociales: económicos, sociales y políticos
Logic Model & Theory of change	El modelo de marco lógico y la teoría del cambio son herramientas que ayudan a aclarar las relaciones causales. Se puede aplicar en niveles micro, meso y macro.
Input Map	Es propio del Modelo Skandia. Es una herramienta para evaluar la efectividad de medidas preventivas. El mapa de entrada ayuda a identificar las redes sociales que rodean al público objetivo.
Value Network Analysis	Es una herramienta para mostrar y analizar cualitativamente el rol de los participantes en términos de valores que intercambian entre sí dentro de la esfera social
Socio-economic Assessmet Toolbox	Herramienta que proporciona información de entrada y salida por medio de datos internos y externos, basados en encuestas.

Continúa

Herramientas y metodologías	Descripción
Measurement Impact Framework	Como ya se dijo, ayuda a las empresas a comprender su contribución al desarrollo. Se centra en la información sobre inversiones operativas y de largo plazo.
REDF approach to Social Return on Investment	Se centra en medidas de financiamiento de alto compromiso para apoyar a organizaciones sociales y emprendedores para escalar sus propuestas, lograr sostenibilidad financiera y medir sus actividades en cuanto a impacto social.
Venture Philanthropy Approach	Mide la efectividad de organizaciones sin ánimo de lucro.
Modelo Skandia	Herramienta para la medición de impactos sociales. Evalúa logro de objetivos principalmente en temas como el desempleo.

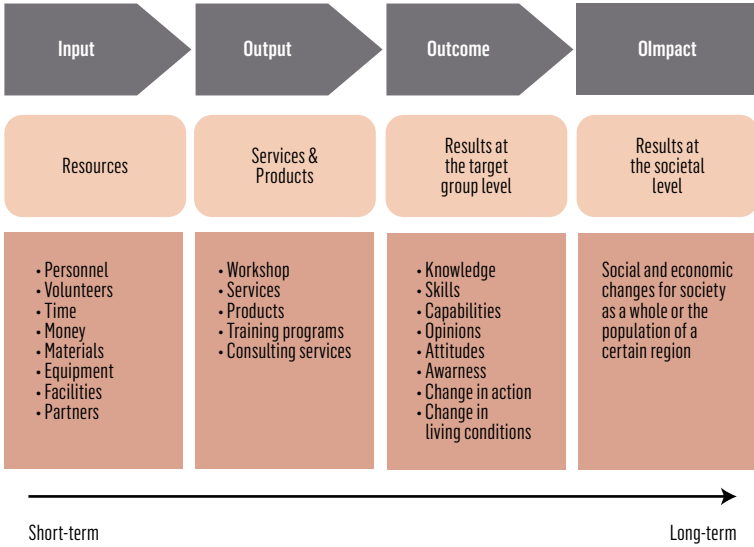
Fuente: UPB (s. f.).

4.2.5. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

La Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin propone un modelo de medición de impacto validado por organizaciones no gubernamentales (ONG), Gobierno, filántropos y universidades basado en el IOOI, que es una adaptación del modelo lógico en cuatro capas (figura 17).

Como puede verse en estos cinco casos internacionales, los impactos sociales son a menudo un asunto subjetivo y complejo, lo cual sigue representando un gran desafío para los proyectos sociales, pero también en este caso para las innovaciones sociales vigentes y futuras. Las metodologías son variables, pero existen guías que resultan coyunturales para muchas de las organizaciones consultadas en la revisión de la literatura técnica.

Figura 17. Modelo de la Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.



Fuente: Kämpfer (2017, p. 25).

Por eso, para muchos autores latinoamericanos consultados por la Red de Innovación Social desde la Educación Superior (RISES), que ha servido de fuente a esta investigación, lo más sensato es tener una batería general de descriptores, pero convenir en cada proyecto o iniciativa el tipo de indicadores que se medirán posteriormente para la revisión de efectos y de impactos.

La mayoría de los modelos identificados promueve unas líneas más o menos genéricas de descriptores, como se puede observar en la tabla 26.

Tabla 26. Medición de las iniciativas antes y durante el proceso

Características	Momento de medición	Categorías / Descriptores de medición	Paso a seguir
<p>Preparación estratégica</p>	<p>Entre el proceso de prototipado y el proceso de revisión de la sostenibilidad/escalabilidad de la iniciativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto social de la innovación • Potencial de innovación (apertura, ventaja frente a otras soluciones, compatibilidad con el contexto, adaptabilidad, verificabilidad, legitimidad) • Territorialidad y ODS • Tipo y característica de la innovación social • Nivel de alistamiento (TRL Social): Gestión de las ideas, Gestión del desarrollo interactivo aplicativo, Gestión del proceso, Gestión de las oportunidades, y gestión del cambio • Posibles proyectos derivados • ¿Qué se puede transferir? • Posibles productos derivados • Posibles resultados esperados • Posibles efectos e impactos (consideración de efectos e impactos no esperados) • Medición de riesgos (Y propuestas de mitigación de riesgos) • Previsión de amenazas (amenaza-vulnerabilidad-capacidad-exposición) • Potencial de impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una línea de base para futuras mediciones de efectos e impactos de la iniciativa innovadora.

Continúa

Características	Momento de medición	Categorías / Descriptores de medición	Paso a seguir
<p>Evaluación de los componentes</p>	<p>Preferiblemente, desde la etapa de formulación. Si esto no fue posible, durante la preparación de la puesta en práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Localización • Condiciones socioeconómicas y dinámicas territoriales de los participantes • Presencia estatal y grados de gobernanza en el territorio • Tipos de población afectada/ beneficiada • Niveles de participación en el territorio • Tipo de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las lógicas de acceso a la comunidad • Revisión de la gestión del conocimiento de individuos, grupos u organizaciones
<p>Prospectiva formativa de la iniciativa de IS</p>	<p>Preferiblemente desde la formulación, si no es posible, durante la ejecución a modo de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la pertinencia teórica de lo aplicado (adecuación de objetivos al problema y a las necesidades) • Evaluación de la coherencia (adecuación entre objetivos y metodologías, entre acciones y recursos) • Evaluación de las dinámicas (adaptación y ajuste de los procesos de acción-reflexión-acción para el control y adecuación dinámica del proceso) • Evaluación de gestión (comparación permanente entre lo realizado y lo planificado) • Evaluación de pertinencia social (revisión de las percepciones de efectos tempranos, consecuencias y efectos-sean intencionales o no) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de las herramientas expuestas en este texto. • Ajustes y control del proceso • Iniciativas derivadas • Adecuación de lo planeado desde el propósito de innovación social.

Características	Momento de medición	Categorías / Descriptores de medición	Paso a seguir
<p>Evaluación sumativa</p>	<p>En la ejecución y antes del cierre de las intervenciones iniciales o primera fase de actividad. Debe hacerse periódicamente para tener una retroalimentación del proceso y una sistematización de este en diferentes fases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la eficacia (comparación entre lo previsto y los resultados tempranos) • Evaluación de la eficiencia (revisión de la relación entre recursos y resultados) • Evaluación de efectos (análisis de efectos tempranos y efectos esperados a corto plazo. Sean positivos o no) • Evaluación de la pertinencia real (evaluación de las percepciones de los actores participantes frente a las posibilidades de la iniciativa en relación con el problema tratado) • Evaluación comparativa (se puede relacionar con la anterior: es la comparación entre el antes y el después entre los grupos participantes) • Evaluación analítica (relación entre acciones y efectos) • Evaluación de aprendizajes obtenidos (preferiblemente en forma cualitativa, para individuos, grupos y organizaciones o sectores participantes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de las herramientas expuestas en este texto • Ajustes y control del proceso • Iniciativas derivadas • Adecuación de lo planeado desde el propósito de innovación social.

Fuente: elaboración propia.

La tabla 27 debe construirse con los participantes para identificar tempranamente los posibles efectos e impactos. Normalmente, a corto plazo se comienzan a sentir pequeñas transformaciones (ese antes y después del que se hablaba en la tabla 24) que pueden prestarse para hacer primeras mediciones de efectos e impactos del proceso innovador.

En este momento, se acostumbra a revisar lo que han sido las diferentes fases de la innovación social o el proceso de intervención en cuatro etapas de evaluación:

- Contextualización: Determinar el contexto en el cual nació y está en desarrollo el proyecto.
- Análisis de las prácticas: Analizar aquellas que fueron fuente de la innovación social del proyecto.
- Impactos directos e indirectos hasta la fecha.
- Transformaciones obtenidas: Revisión de las variables o categorías que han cambiado en relación con los aprendizajes o prácticas y con la difusión o socialización de estas.

Se entiende por efectos aquellos resultados directos o indirectos a corto plazo de las actividades realizadas. Los impactos corresponden mucho más a resultados derivados del proyecto a partir de los efectos. Los resultados y efectos tempranos se dan a corto plazo, mientras que los impactos se derivan de ellos a mediano y largo plazo (Jaillier, 2017).

Resindex y Crises utilizan herramientas de medición de capacidad de conocimiento, de aprendizaje, de socialización, de desarrollo y de vinculación. Esta medición la hacen por puntajes según cada franja de indicadores (Réseau Québécois en inno-

vation sociale [RQIS]¹², 2014). Pero, como ya se ha sostenido en reiteradas oportunidades, se recomienda una construcción conjunta y colaborativa de las herramientas y de los instrumentos para la medición de cada uno de estos aspectos.

Tabla 27. Efectos e impactos tempranos

Características	Momento de medición	Categorías / Descriptores de medición
Factores que benefician / limitan la innovación social	Durante el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros • Recursos humanos • Recursos tecnológicos • Conocimientos y aprendizajes previos • Gestión del conocimiento • Capacidades organizacionales • Redes y colaboración • Gobernanza y participación • Tipos de liderazgo • Cultura de la innovación • Flujos de información y comunicación • <i>Engagement</i> (Compromiso social y político de los participantes) • Contexto cultural y patrimonial

Continúa

¹² RQIS recomienda más bien descriptores para resultados, para efectos y para impactos: http://www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/07/Guide_dev_vos_indicateurs_IS_v1-2-2.pdf.

Características	Momento de medición	Categorías / Descriptores de medición
<p>Mediciones del rendimiento (control periódico del proceso)</p>	<p>Durante y en el corto plazo posterior a las intervenciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la innovación social • Valoración de la innovación • Percepción de efectos (positivos y negativos) • Percepción de la rentabilidad económica (eficacia y eficiencia del proceso) • Percepción de la rentabilidad social (percepción del antes y el después, percepción de aprendizajes obtenidos, percepción de logros) • Percepción de la rentabilidad organizacional (efectos positivos y negativos percibidos por el grupo, efectos positivos y negativos percibidos desde fuera, duración de los impactos, escenarios prospectivos para la sostenibilidad)
<p>Resultados obtenidos /efectos tempranos</p>	<p>A corto plazo, después de finalizado el proceso de intervención o de desarrollo básico de la innovación social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la innovación social como proceso de cohesión y de transformación: dinamismo logrado, prácticas transformadas, cambios económicos percibidos, cambios educativos percibidos, cambios sociales percibidos, mejoramiento de prácticas de salud o de bienestar percibidos, Sentido de pertenencia al territorio, transformación de los lazos sociales (inserción social, dinamismo comunitario, creación de redes, cohesión), • Mejoramiento organizacional (colaboración interna, gobernanza, redes y movilización social, mejoramiento de cultura organizacional, compromiso asertivo de actores, liderazgo)

Continúa

Características	Momento de medición	Categorías / Descriptores de medición
<p>Posibles impactos esperados</p>	<p>A corto plazo. Preferiblemente desde el comienzo del proceso. Pero, evidenciables a partir de los efectos obtenidos a corto plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la innovación social (desde lo sectorial o desde lo territorial) • Evidencias en indicadores de Buen vivir (o de bienestar, según el modelo de desarrollo que tenga el territorio) • Relacionamiento social y Asociatividad (mejoramiento de lazos sociales, asociatividad/ aislamiento, capital social y capital cognitivo formados, cohesión social) • <i>Engagement</i> obtenido (compromiso-acción lograda, colaboración, redes de colaboración nuevas, competencias sociales y políticas desarrolladas) • Percepción de Seguridad Humana obtenida. • Mejoramiento en servicios (Vivienda, educación, salud, gestión ambiental, empleo)

Fuente: elaboración propia.

4.3. Nuevos retos

La innovación social enfrenta retos particulares en este mundo social cambiante. Se habla de crisis económica, social y política, pero no podemos enfrentar las crisis si no las vemos como oportunidades para innovar. La innovación es la opción para resignificar las crisis como momentos de transformación y cambio. Para ello, las tendencias de estudio de la innovación social van dirigidas a varios temas que son motivos de reflexión en las dinámicas de las sociedades actuales.

4.3.1. Impulsar las transformaciones sociales sin importar el rótulo

Hoy se habla de la innovación social con apellidos: innovación social inclusiva, innovación social transformativa, innovación para la vida, etc. Se le han venido dando diversos nombres:

- Innovación inclusiva: El desarrollo y la implementación de nuevas ideas que aspiran a crear oportunidades que mejoran el bienestar social y económico para miembros de la sociedad privados de derechos (George et al., 2012; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2015).
- Innovación centrada en la base de la pirámide o *base of the pyramid innovation* (Prahalad, 2012; Prahalad y Hart, 2002; Hall et al., 2012; Gebauer y Reynoso, 2013).
- Innovación "bajo el radar" y "de base comunitaria" (Seyfang y Haxeltine, 2012).
- Innovación para el crecimiento o desarrollo (George et al., 2012; Martín, 2016).

Estas cuatro denominaciones tienen en común los aspectos que se describen en la tabla 28.

Otro concepto que ha cobrado fuerza en el contexto latinoamericano es la **innovación transformativa** que nace de la iniciativa Consorcio de Política de Innovación Transformativa (Transformative Innovation Policy Consortium [TIPC], aspira a estimular y facilitar una política de experimentación desde la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico en las ciencias contemporáneas y busca que las políticas de ciencia, tecnología e innovación (CTI) se planteen desde otra visión. El TIPC afirma que su necesidad se da porque hay cuatro fallas:

Tabla 28. Comparación de términos

CARACTERÍSTICAS	INCLUSIVE INNOVATION	INNOVACIÓN SOCIAL
SUJETOS	Individuos	Sujeto social y grupos sociales
PROPÓSITO	Inclusión social	Transformación social / cambio social
FOCO	Necesidades socioeconómicas, reacción contra la injusticia, microfinanzas	Solución de necesidades sociales (sociales, culturales, económicas, políticas) en un territorio concreto
TIPO DE ANÁLISIS	Difusión de tecnología (Teoría de la difusión de las innovaciones)	Teoría de las Innovaciones Sociales (Apropiación + gestión social del conocimiento)
SISTEMA	Empresa social	Sociedad de base - comunidades
GRUPOS DE INTERÉS	Actores sociales Intermediarios Emprendedores	Actores sociales Comunidades Diferentes sectores comprometidos
RELACIONES	Enfocada en el mercado dentro de un contexto de inclusión social	Enfocada en la transformación de prácticas sociales y de representaciones sociales frente al cambio
MEDICIÓN	Métodos mixtos	Mixta, principalmente cualitativa (percepción)
ORIGEN O TRADICIÓN CONCEPTUAL	Americana	Europea- Latinoamericana

Fuente: elaboración propia.

direccionabilidad, coordinación de las políticas CTI, articulación de la demanda y reflexividad. "Se necesita que la política de innovación transformativa se comprometa con el proceso político en el que están involucradas la ciencia y la tecnología, y no solo con la política pública" (Schot y Steinmueller, 2018, p. 24).

En esta visión, se plantea lo transformativo como un cambio en el estilo de vida (prácticas de movilidad, de uso del agua o la energía, de los alimentos, de los recursos naturales

y de los usuarios y consumidores, tanto como de los usuarios industriales y profesionales). Por tanto, su esencia es generar una nueva reflexión sobre las necesidades sociales y ambientales en que las soluciones se piensen desde la anticipación de efectos y de consecuencias. El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias, 2018) retomó estas ideas y las cruza con los ODS como parte de su estrategia CTI más centrada en el desarrollo y la sostenibilidad (tabla 29).

Tabla 29. Innovación transformativa

CARACTERÍSTICAS	INNOVACIÓN TRANSFORMATIVA
SUJETOS	Sistemas de CTel
PROPÓSITO	Desarrollo y Sostenibilidad de los procesos de CTel en el país
FOCO	Políticas Públicas frente a la CTel
TIPO DE ANÁLISIS	Sistémico
SISTEMA	Estado / Nación
GRUPOS DE INTERÉS	Actores sociales Ecosistema nacional de CTel
RELACIONES	Enfocada en la transformación de las prácticas y el estilo de vida de los contextos finales en CTel
MEDICIÓN	Métodos mixtos
ORIGEN O TRADICIÓN CONCEPTUAL	Europea – Reino Unido.

Fuente: elaboración propia.

Y el último concepto con fuerza en América Latina es **la innovación para la vida** que surge de la mirada de la episte-

mología del Sur. Esta busca hacer unos giros paradigmáticos en el proceso de innovación, como se ha pensado en la visión "neocapitalista" (De Sousa-Santos, 2014):

- De las certezas a la incertidumbre en la planificación homogeneizante del futuro.
- Pasar de la pedagogía de la respuesta a la pedagogía de la pregunta.
- De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético.
- Del positivismo al constructivismo en la innovación para el desarrollo local.
- Del concepto de *desarrollo sostenible* al concepto de *sostenibilidad* de los modos de vida.
- De la educación, comunicación, cooperación e innovación para el desarrollo a la educación, comunicación, cooperación e innovación para la vida (modos de vida sostenibles).
- Del modelo de producción-transferencia del conocimiento al modelo de gestión-apropiación de los conocimientos en construcción desde la base.
- Del agronegocio y la seguridad alimentaria a la soberanía alimentaria y sostenibilidad alimentaria.

Este último tiene una mayor relación con la visión de innovación social que se viene trabajando en esta investigación, pero la idea es que se busque la transformación social para resolver necesidades. Poco importa si se habla de innovación social o innovación para la vida, ambas tienen como propósito mejorar los modos de vida sostenibles de las poblaciones, y esto es el principal reto en una sociedad tan necesitada de mejores soluciones.

4.3.2. Transformar la economía

Desde la segunda década del siglo XXI se viene trabajando en el cambio de modelo de la cultura económica en el mundo. Felber (2014) y Tirole (2017) desde la economía del bien común, en tanto Bruni (2001) y Argiolas (2016) desde la economía de comunión y la economía civil promueven desde hace un poco más de una década la transformación de la perspectiva económica.

El tema ya lo había mencionado el nobel de economía Amartya Sen (1987). La economía tiene sus raíces en un doble origen: por un lado, el origen ético que se interesa por la motivación humana para vivir correctamente, y por otro, el origen técnico (cómo hacer para vivir bien). Se suele definir lo económico como la capacidad de gestionar los recursos para satisfacer las necesidades humanas. Su origen viene del griego οἶκος (casa) y νέμωμαι (administración). Las actividades económicas buscan el intercambio de productos, bienes y servicios para mejorar la calidad de vida de las personas y los grupos. No obstante, los recursos en un mundo cuyo crecimiento poblacional es expansivo no son suficientes para muchas poblaciones y es altamente inequitativa su distribución para la totalidad del mundo.

Los autores mencionados no hablan de crisis económica, sino más bien de una crisis cultural, social o relacional, que tiene repercusiones financieras. Lo cierto es que todos concluyen que se requiere un modelo económico diferente del actual, más pensado en la persona, en los valores sociales y culturales, en la dignidad humana y en una mejor distribución de los recursos que vaya más allá de lo netamente financiero. Las propuestas que presentan buscan una interrelación entre la perspectiva antropológica y ética, así como las prácticas gerenciales, organizacionales y financieras de la economía

del mundo. Prácticas que sean más acordes con principios de sostenibilidad y sustentabilidad para un modo de vida más perdurable para la especie humana.

Esto implica pensar en procesos de responsabilidad humana y de sostenibilidad con visiones de acuerdo con la solidaridad, la justicia social y la ética del don, así como con perspectivas puntuales como el buen vivir y el bien común como principios de una verdadera gestión para esta única casa que tiene por ahora la humanidad que es el planeta Tierra.

Estas propuestas surgen principalmente para hacer un giro en el accionar de las organizaciones e instituciones y, a través de ellas, de los sujetos. Uno de los primeros cambios sugeridos es dejar de lado el concepto de *competencia*. Sin duda, esta noción ha dado pie al rendimiento de las empresas, pero ha llevado también a desdeñar los problemas sociales y los modos de relación entre los seres humanos. La competencia, vista como "tratar de ser mejores", genera egoísmos e individualismos, no el bienestar de la mayoría, aunque así lo haya pensado en su momento Adam Smith (citado en Felber, 2014, pp. 31-32).

Los autores de estas propuestas económicas, como Bruni (2001) y Felber (2014), les dan más fuerza a la cooperación y a la colaboración, sobre todo porque ellas fortalecen la dignidad humana y la justicia y equidad en relación con los bienes y el bienestar. Además, consolidan la confianza en el otro, que es mucho más importante para cualquier modo de relación que la eficacia. Ahora bien, no es quitarle peso a la eficacia, pero sí a la eficacia económica centrada en el rendimiento financiero, en el capital, para recentrarla en la rentabilidad social, es decir, en hacer eficaces nuestras relaciones con otros por el fortalecimiento de la cohesión y del tejido de nuevas redes y lazos sociales.

El capitalismo tradicional y el neocapitalismo han traído diferentes tipos de crisis:

- Concentración y abuso de poder
- Competencia que genera "carteles"
- Localización de la competencia en países hegemónicos (unos dominantes y otros "dominados" o dependientes)
- Políticas de precios ineficaces
- Polarización y miedos sociales que genera desigualdades y brechas en los países más pobres
- Insatisfacción de necesidades básicas y aumento de franjas de pobreza
- Destrucción de ecosistemas por explotación excesiva
- Pérdida de sentido frente a lo material
- Deterioro de los valores y racionalidad instrumental e individualista
- Infravaloración (y supresión) de la democracia (Bruni, 2001; Felber, 2014)

Ante esto, proponen una transformación necesaria en las organizaciones para que sean socialmente innovadoras y piensen en una triple función del rendimiento (figura 18).

Figura 18. Proceso de la transformación en las organizaciones.



Fuente: Bruni (2001, p. 141).

En esta relectura de la perspectiva económica, lo que debe importar para las organizaciones está en indicadores como:

- Beneficios de los productos /o servicios en el usuario final y en los actores (incluso público interno de la organización)
- Condiciones laborales
- Rentabilidad ecológica y ecosistémica
- Trato y relacionamiento con los clientes o públicos
- Solidaridad de la organización con otras
- Distribución de los ingresos
- Equidad de género en relación con la diversidad
- Gobernanza organizacional
- Gestión ética de las finanzas
- Aumento de estándares de tipo social y ecosistémico
- Transparencia
- Gestión del impacto social y del impacto ambiental

Para ello, hay, incluso, modelos de medición y de balance empresarial que ya pueden consultarse en el contexto actual (Economía del Bien Común, s. f.; Economía Solidaria, 2012; Economía de Comunión, s. f.; Sistema B, s. f.)¹³. La transformación económica es un reto presente. Y tiene una relación completa con la lógica de la innovación social, por lo que es una necesidad que pensemos en la innovación centrada también en esos procesos de relectura económica.

¹³ Ver: <https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>; <https://www.economiasolidaria.org/noticias/la-economia-del-bien-comun-resumen-de-sus-20-puntos-centrales>; <https://www.edc-online.org/es/impresalias/storie-di-impres-edc.html>; <https://sistemab.org/como-me-sumo/>.

4.3.3. Organización democrática, participación gobernanza

Si bien se ha reiterado la necesidad de revisar temas como la participación, la democracia y la gobernanza, es también un reto su fortalecimiento para el futuro. No habrá beneficios reales de la innovación social si no resignificamos también el actuar democrático y esto implica volver a la reflexión sobre la participación, la gobernanza y el compromiso con las comunidades. Lo que ha mostrado este proceso de investigación es que muchas de las experiencias tienen una gran debilidad: la participación. Nuestras democracias latinoamericanas aún son débiles frente a la concepción de la participación, así muchas de ellas se conciben como tales. Para fortalecer la democracia y la participación, así como el concepto de *gobernanza*, se requiere trabajar mucho más en aspectos como los siguientes:

- Comprometerse con las comunidades: Educación popular y organización comunitaria han sido temas de intervención permanente en diferentes contextos de la región latinoamericana. A pesar de todos los esfuerzos de investigadores sociales y de profesionales sociales en diferentes disciplinas, todavía es un requisito ampliar el concepto de *participación ciudadana*, formar para la participación y la autogestión de los grupos y las comunidades, y para ello es preciso volver a la educación popular y a las dinámicas de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y organizaciones de base. En las coyunturas actuales, la vulnerabilidad sigue teniendo vigencia. Quizá las vulnerabilidades sean otras y, en algunos contextos, sigan siendo las mismas, pero el reto de cualquier innovador es contribuir a hacer me-

jores los modos de vida de quienes son vulnerables en sentido amplio y en sentido diferenciado. La medición de la participación sigue siendo un déficit en los procesos que proyectan la transformación social de nuestras poblaciones: el nivel, el grado y el tipo de participación son aspectos que todavía deben mejorarse. La mayoría de las poblaciones aún considera el voto o la participación en encuestas como el culmen de su accionar participativo, pero la gestión colectiva y la autogestión para la solución de los problemas no siempre se percibe como parte de la función, del deber que tenemos como ciudadanos.

- Cambiar las escalas de transformación social: Cuando comenzó a aplicarse el concepto de innovación social, se pensaba que la escalabilidad de las experiencias era una espiral creciente. Hoy, más que una espiral, la metáfora que podría hacerse de la innovación social sería la de una fumarola hidrotermal: aquellas columnas de gases y vapores que surgen de las pequeñas grietas de las zonas volcánicas con temperaturas altas (unos 300º), cuya temperatura y composición varían según el ciclo de vida. Se afirma que es como una fumarola porque pueden ser tan ligeras como una solfatara o tan rápidas y fuertes como los géiseres. Son energía 100 % renovable y su naturaleza es muy diversa, por lo que puede convertirse en una fuerza renovadora de las superficies y servir de nutrientes para la tierra y sus habitantes. La metáfora se presta, además, para comprender que las fumarolas pueden generar suelos fértiles, electricidad, aprovechamiento de calor y de extracción de minerales si se sabe plantear con la comunidad. Mal manejadas, las fumarolas, así como la innovación social, pueden ser destructivas, generar graves cambios en los ecosistemas y contaminar el entorno. Empiezan

pequeñas y buscan volverse grandes. La innovación social, en su proceso de escalabilidad, tiene que saber medir sus alcances y sus metas de transformación. Posiblemente no todos los impactos sean medibles y, también, lo más medible sea lo que no hubiésemos querido que impactara, o bien por sus aspectos negativos, o bien porque no era exactamente lo que se buscaba. Pero es necesario planear y proyectar así los resultados, aunque los efectos e impactos finales no sean los que en un primer momento se consideraron. Cuando se habla de cambiar la escala de la innovación social, no se piensa en olvidar la frase célebre "Crea en pequeño, sueña en grande", sino en cómo hacer posible ese escalamiento a partir de periódicas mediciones que generen nuevos alcances para la acción. Eso sí, no es planear para cambiar el mundo desde la primera fase, sino soñar con cambiarlo medida por medida. Por lo demás, a veces, las primeras fumarolas sirven de indicio para los grandes volcanes. Analógicamente, las transformaciones de pequeños grupos, cuando son duraderas y significativas, "calan" más fácilmente en contextos radialmente más amplios. El escalamiento de una innovación social debe pensarse desde los radios de influencia de esa onda expansiva de una pequeña fumarola.

- Las cuatro R de la innovación social (propuesta de los autores del libro): Reflexividad, Resonancia, Resiliencia y Relatos. La reflexividad es una de las grandes ventajas de la investigación cualitativa contemporánea, porque nos permite escuchar al otro y lo otro como parte de la investigación. Igual sucede en la innovación social: la reflexividad debe abrirnos el oído al otro y a lo otro para mejorar procesualmente y hacer dinámica la capacidad de transformación del proceso mismo y de sus alcances

y opciones de medición o sistematización. La reflexividad es ese ingrediente que hace que el actuar sea realmente colectivo-colaborativo y no solo desde unos pocos "pensadores" del proyecto. Por su parte, la resonancia, que es eco, repercusión, también es difusión, divulgación, irradiación de la onda transformadora de la innovación. Nuestro papel como participantes en cualquier iniciativa de innovación social es, además, ser resonadores de la experiencia. Contarla, referirla, emocionar a otros para generar nuevos lazos de acción. El voz a voz sigue siendo, como se pudo observar en los proyectos, la principal estrategia de difusión y de divulgación de los proyectos innovadores: "Yo sé de alguien que está haciendo algo que, de pronto..." es la frase inicial para motivarse a buscar y seguir el ejemplo de los innovadores con su propia idea de acción. Ahora bien, la resiliencia es un componente infaltable en cualquier actividad comunitaria o en cualquier intervención social. Ser resilientes nos permite volver a levantarnos después de la caída, reponernos después de la pérdida, ver una oportunidad donde otros ven problemas. Se dice que las personas que son capaces de adaptarse a las situaciones complejas o catastróficas de su vida son resilientes. Para encarar la innovación social como líderes o como agentes, en la línea de enfrente, o como volantes del grupo, se requiere resiliencia. Los factores asociados a la resiliencia son la capacidad de hacer planes realistas, tener visión positiva, generar confianza y tenerse confianza, aplicar habilidades comunicativas en el relacionamiento con otros y en los momentos de enfrentamiento o problemas, además de saberse controlar en cuanto a sentimientos e impulsos fuertes. Pero la resiliencia se puede construir: al establecer relaciones de confianza con otros, al evitar

pensar en la crisis como un obstáculo o barrera, al aceptar el cambio y la transformación como parte de la dinámica vital ("lo único permanente es el cambio"), al plantearse metas y moverse hacia ellas, al tomar decisiones directas ante situaciones adversas, al ser capaz de descubrirse y replantearse a sí mismos cada día. Finalmente, los relatos tienen que ver con la sistematización de las experiencias, pero, sobre todo, con hacerlas visibles, con contarlas, con volverlas una narración que llegue a otros. El mundo de la vida cotidiana está compuesto de relatos, y eso lo han entendido muy bien los publicistas y los encargados del *marketing*. Pero no porque la innovación social no tenga relación con las ventas o con el mundo de la publicidad deja de tener narrativas que permitan invitar a otros a la participación. Los jóvenes muestran cada día ese gusto por el relato, por las historias, sobre todo por aquellas que cuentan la vida de seres cotidianos, que desde su quehacer diario terminan cambiando vidas. Eso es lo que se busca con hacer visible la innovación social: convertirla en un relato que sirva de motivación para otros. Para generar participación y gobernanza como componentes de mejores procesos de innovación, necesitamos incentivar a otros con buenas historias. No se necesitan historias sorprendentes, pero sí historias que por una participación, una acción tomada para el bien común y proponga transformaciones para un mejor modo de vida deje huellas en futuros seguidores de estos pioneros de lo cotidiano.

reflexión

Reflexión final

Si bien no es posible ofrecer conclusiones que cierren este libro producto de investigación grupal interuniversitaria, puesto que sigue siendo un proceso vigente y aún sin finalización, sí es preciso, al menos, retomar los propósitos de partida para intentar hacer una reflexión final.

Como se sostenía al inicio, se buscaba desarrollar los siguientes objetivos específicos (en particular el segundo, el cuarto y, como producto de investigación, el quinto):

- Caracterizar casos exitosos de innovaciones sociales ya seleccionadas en Antioquia de las instituciones de educación superior (IES) participantes.
- Identificar el estado de desarrollo de estas innovaciones sociales exitosas de acuerdo con las necesidades y potencialidades que originaron la innovación.
- Validar colaborativamente herramientas e instrumentos de medición de potenciales impactos y transformaciones sociales de las comunidades donde se desarrollan las iniciativas seleccionadas.
- Generar estrategias para potenciar el escalamiento y la réplica de experiencias documentadas a partir de los casos objeto de estudio.

- Dar continuidad a la generación de espacios de investigación colaborativa o de cooperación desde la Red de Innovación Social desde la Educación Superior (RISES) que propendan a la formación de masa crítica para la innovación social en Antioquia.

Por esto, no sería coherente en una investigación dejar sin reflexión cada uno de esos objetos de conocimiento.

Casos exitosos

¿Qué hace que una innovación social sea exitosa? ¿Lo que la gente percibe de ella? ¿Lo que se logró? ¿La medición obtenida? Creemos que una innovación social es exitosa en tanto, desde los efectos tempranos, comienza a mostrar motivación por la continuidad entre los actores que en ella están implicados, logra su propósito de transformar las vidas de las gentes o de los grupos, alcanza a consolidar un conocimiento y una reafirmación de la identidad local entre los participantes y se siente capaz de contarles a otros lo aprendido y lo logrado con satisfacción. No muchas investigaciones, intervenciones y proyectos se saben exitosos. Una de las características encontradas en varias de las experiencias revisadas y recogidas por los investigadores es que, en ciertos casos, quien lidera el proyecto solo ve su importancia, pertinencia y valor social cuando entra a autoevaluarse para observar en qué nivel de innovación podría ubicar su trabajo. Cuando poníamos a los líderes de los procesos a "medirse" en *technology readiness levels* (TRL) o a evaluar el potencial de su proyecto o iniciativa en las herramientas que teníamos para ello, hacían consciente el potencial social que dejaron escapar o se abrían a nuevas ideas de cómo hacer mejor el proceso con los futuros beneficiarios

o participantes. A veces, ellos mismos reflexionaban sobre las características que tendría que haber tenido su investigación o intervención para hacerla más “socialmente innovadora”. El ejercicio de autorreflexión se mostró eficaz para darles sentido a proyectos que inicialmente se veían a sí mismos como de corto alcance. Les dio bríos para pensar en una siguiente fase con trabajo directo con la comunidad.

La selección de los casos no fue un tránsito fácil, por ejemplo, en la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), dentro del alcance temporal de proyectos vigentes (2015-2022, considerando tanto proyectos internos como externos, y proyectos clasificados como de I+D y de I+D+i), se tuvo que hacer un filtro de más de 595 finalizados, 324 en ejecución y 107 en formulación o desarrollo. De ellos, por medio de grupos de expertos en talleres de priorización (talleres por focos estratégicos y por programas estratégicos, y de acuerdo con la aplicación de un TRL social), se llegó a un análisis muestral de 214, de los cuales sirvieron por segmentación proporcional 45 de agua, alimentación y territorio; 28 de energía; 19 de tecnologías de la información y la comunicación (TIC); 49 de salud, y 63 de humanización y cultura (según filtros de la UPB). Se priorizaron 68 por criterios de pertinencia, trabajo colaborativo y participativo, impacto transformador e inteligencias creativas. Se hizo una prueba piloto evaluativa con las herramientas con cuatro de los proyectos priorizados para luego hacerles seguimiento a los demás.

Algo similar vivieron las demás IES participantes. Incluso, después de la prueba piloto y de las primeras evaluaciones, la pregunta volvía a ser la misma: ¿qué los hace exitosos? La necesidad de tener más información llevó a las entrevistas con los líderes y con algunos participantes; pero, sobre todo, son las evidencias de los participantes, su voz y su percepción

frente al resultado lo que motivó, en muchos casos, la elección final de las experiencias. Quizá no son las más representativas, pero sí las que por participación y gobernanza dieron mayores evidencias para finalmente ser estudiadas.

Estado de desarrollo

Si surgieron preguntas frente a qué las hacía exitosas, hubo muchas más en lo concerniente al desarrollo. Si bien muchas de las seleccionadas llegaban al nivel 6 del TRL social aplicado, lo significativo no eran las respuestas a las herramientas, sino las anécdotas que surgían en la medida en que se hacía el diálogo con los entrevistados durante la autoevaluación reflexiva del proyecto.

Una de las conclusiones a las que se llega después de oír las conversaciones con los líderes de los proyectos y procesos de intervención es que no es muy claro qué es y qué no una innovación social en la práctica: había casos en los que era evidente la innovación social, pero quien lideraba no lo había considerado así hasta enfrentarse a las preguntas caracterizadoras, y otros en los que, cuando se veía el proyecto en su síntesis escrita, parecía una innovación social, pero luego que era una intervención social liderada por la UPB, puesto que no consideraba aspectos como la participación directa de los beneficiarios finales. Por ejemplo, cuando se les preguntaba si la iniciativa surgió por solicitud de la comunidad o del acercamiento de la comunidad a los investigadores, había respuestas como: “De un acercamiento sí, pero no de una solicitud de ella [de la comunidad], fue más un interés investigativo de nosotros” (M.M, comunicación personal, 2019). Eso sí, todos mencionaron que sí partía de una necesidad social identificada.

Otra de las conclusiones tiene que ver con el nivel como tal: aun si estaban clasificadas en nivel 5 o 6 del TRL social, muchas experiencias observadas tenían elementos de niveles superiores en ciertas características. Por eso, se ratifica que el proceso de innovación social no es lineal, ni siquiera es completamente en espiral, sino que funciona rizomáticamente: hay elementos o aspectos que se desarrollan antes que otros, incluso desde las primeras fases. Mientras que otros aspectos, como suele ocurrir con temas como la sostenibilidad, las alianzas o la planeación de indicadores, solo se plantean como inquietudes cuando ya está en proceso o en un 75 % del desarrollo, por lo que, en el momento de hacerles las preguntas, solían responder con evaluaciones más bajas, pero hacían reflexiones sobre la importancia que habría tenido pensar en esos criterios desde mucho antes.

La valoración de la satisfacción de las necesidades de la comunidad y la pregunta sobre si la iniciativa generaba o no valor social solían evaluarse positivamente y en niveles altos; pero, cuando se hablaba de propiciar la participación de la comunidad y el diálogo de saberes, la valoración bajaba un poco en la gran mayoría de proyectos, lo que deja ver que aún falta darles importancia a los procesos de participación y gobernanza en muchas de las fases de intervención que se tienen con los grupos.

De manera similar, cuando se preguntaba si generaba cambios en los individuos, la mayoría de los líderes de proyectos afirmaban "Espero que sí", "Eso quisiéramos", "Pues, es lo que se busca"; pero no estaban muy seguros. Solo en aquellos proyectos en los que se habló con participantes se pudo constatar que se empezaban a notar cambios entre ellos, entre el modo de actuar de la misma gente por los relatos y las anécdotas que contaban.

Frente a temas como la escalabilidad, las evaluaciones frente a si se estaba aplicando ya en otro contexto eran bajas, pero sí se contemplaba su aplicación. Solo en casos muy particulares, como el de la Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar (Aprocasur) y algunas experiencias significativas en el área de la salud, ya tenían réplicas en otros contextos. La mayoría respondía "Sí, se puede llevar, aunque no lo hemos hecho todavía", "Se puede extrapolar... sí, se podría...", o respuestas similares que daban a entender que, aunque aún no se había escalado, se veían posibilidades de exploración futura.

En general, los entrevistados respondían que les parecía muy interesante poder medir su potencial de impacto, porque, como diría uno de ellos: "Sería muy interesante en el futuro medir este tipo de cosas porque aquí hay una comunidad educativa, docentes, administrativos, padres y niños que pueden dar cuenta de lo que nosotros hemos realizado" (J.A.C., comunicación personal, 2019).

Igualmente:

Lo bueno es que a veces uno se da cuenta como lo que se hizo: Una señora tenía en la sala la ayuda que mi estudiante le había llevado para trabajar la drogadicción con su muchacho. Lo tenían ahí un año después. Entonces uno mira que algunas cosas tienen mucho impacto... Nosotros hacemos informes, hacemos artículos, hacemos muchas cosas, pero esos detalles no se han medido desde el punto de vista del impacto y es una cosa muy chévere. (F.E.L. comunicación personal, 2019)

Validación de herramientas e instrumentos de medición

Durante los talleres y las entrevistas para la construcción y validación de las herramientas, hubo grandes variaciones frente a la priorización y el valor (ponderación de los diferentes ítems) de los elementos constitutivos. La prueba final de las herramientas sirvió para tener una línea de base para futuros proyectos. Estas herramientas, tanto la ficha de descripción del caso (que ya se había probado en la fase anterior de investigación interuniversitaria) como las herramientas de autoevaluación del proceso de innovación social y la herramienta del potencial de impacto social, son solo un instrumento inicial para otras investigaciones. Igualmente, son solo un modelo posible de construcción de instrumentos de medición para innovaciones sociales venideras. Como modelo, se recomienda plantear indicadores más puntuales según el tipo de iniciativa de innovación social por cuestiones de pertinencia territorial o contextual y de diversidad de actores participantes, que sería el ideal: un instrumento para cada perfil de participantes en un antes y un después de iniciado el proceso de innovación social en ese territorio.

Como metodología de evaluación de estos instrumentos, se recomienda la aplicación conjunta (líder del proceso y coordinador de líneas o áreas de intervención) y dialogada (una entrevista no directiva y de tipo semiestructurado básicamente) para que arroje resultados de coconstrucción final de la herramienta que se vaya a aplicar.

Estrategias para potenciar el escalamiento

En los capítulos, pueden encontrarse algunas estrategias que ayudarán al escalamiento o la expansión de las innovaciones sociales; pero, como se señaló en otra oportunidad, todo dependerá de cuatro factores a considerar por parte del equipo:

- **Comunicación de la experiencia:** La expansión será más fácil cuanto más se haya hecho difusión entre los públicos internos y externos de cada fase o momento del desarrollo de la iniciativa. Hacer un voz a voz efectivo, o bien de forma directa, desde el diálogo o el cara a cara, o bien por tecnologías o dispositivos de participación diferentes (encuentros, redes, publicaciones), contribuirá a hacer factible su escalamiento por deseo y por motivación de actores externos que se enteren en el intercambio con otros de las potencialidades de la experiencia.
- **Cohesión del grupo base:** Contribuye en tanto permite valorar lo logrado y priorizar lo que vale la pena que sea comunicado y compartido.
- **Sistematización permanente:** Gracias al registro constante de lo logrado, de lo aprendido, de las percepciones de los públicos, de los resultados obtenidos a corto plazo y de su difusión, la comunicación se hace más fácil, pues solo habría que priorizar lo informable y convertirlo en contenido para otros. El tema de "qué es noticiable" o "qué es informable" implica tener un almacenamiento previo de contenidos a partir de los cuales se pueda construir eso que se convertirá en información, en relato o en historia para ser contada. La sistematización permite tener a la mano lo que luego podrá ser divulgado en medios y canales diversos.

- Valoración y gestión del conocimiento: No solo lo aprendido, también los conocimientos previos, el saber social de base con el que parte la experiencia debe cobrar valor a los ojos de los participantes. Esa autovaloración de lo que se tiene, de lo que se sabe, de lo que nos capacita para la acción, es un componente necesario para la elaboración de futuros relatos sobre la experiencia vivida. Es como cuando se emprende un viaje: del viaje no solo importa lo recogido (bitácoras, fotografías, videos, recuerdos), también aquello con lo que se emprenden los primeros momentos del trayecto (expectativas, deseo, imaginación, sueños, saberes previos), porque serán vitales para comprender lo aprendido y lo vivido.

Si recordamos la metáfora de la fumarola, también podremos pensar que el escalamiento tiene que ver con las derivaciones del proceso: no solo lo que se logró, sino los nuevos interrogantes, o las nuevas necesidades encontradas, sirven de inicio para un nuevo comienzo y una nueva innovación en otra escala.

Dar continuidad a la generación de espacios de investigación colaborativa

Uno de los aprendizajes más fuertes de este libro y del anterior ha sido el trabajo en red. Compartir con otros y aprender con otros y de otros es una dinámica permanente de la investigación interdisciplinaria e interinstitucional. No obstante las dificultades de tiempo para acordar momentos de reunión, la distribución de tareas y responsabilidades en diferentes etapas del proceso enriquece la actividad investigativa y de comprensión de lo transcurrido juntos en el cara a cara o en la

mediación de la virtualidad. Las plataformas de participación se enriquecen, pues, con el empleo de dispositivos y estrategias virtuales que ayudan a la interacción y a propiciar nuevos espacios de encuentro de una manera diferente.

Solo de esta investigación surgieron derivaciones de dos proyectos de trabajo conjunto adicionales y a estos se suman trabajos de maestría, de doctorado y de pregrado que terminaron convergiendo aquí. La cooperación no implica necesariamente que todos trabajemos en lo mismo, sino que haya intersecciones o cruces de la labor de cada uno con los demás, desde las responsabilidades adquiridas. Cooperar es poner en evidencia las competencias propias de cada quien (y sus limitaciones) para complementar la interactividad que se logra en conjunto.

Este libro es un producto, un fruto de ese trabajo en red que emprendimos desde 2015 y que día a día reforzamos con la participación mancomunada en las metas propuestas colectivamente como RISES.

bibliografía

Bibliografía

- Acosta Chico, J. (2021). *Gestión de la innovación social como conductora de cohesión social en una comunidad a través de sus prácticas sociales: Caso Aprocasur* (Tesis de doctorado, Universidad Pontificia Bolivariana).
- Agogué, M., Berthet, E., Fredberg, T., Le Masson, P., Segrestin, B., Stoetzel, M., Wiener, M. y Yström, A. (2017). Explicating the role of innovation intermediaries in the “unknown”: A contingency approach. *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 19-39. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0005>
- Agostini, M. R., Vieira, L. M., Tondolo, R. da R. P. y Tondolo, V. A. G. (2017). An overview on social innovation research: Guiding future studies. *BBR: Brazilian Business Review*, 14(4), 385-402. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>
- Albaigès, J., Morales Gutiérrez, A. C., Águila Obra, A. R., Padilla Meléndez, A., de la Nuez, J. M., Bel Vignal, A. y García Salguero, M. (2009). *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*. Socialinnova. <http://www.transitsocialinnovation.eu/resourcehub/la-innovacion-social-motor-de-desarrollo-de-europa>
- Alleyne, G. A. (2001). La equidad y el futuro por labrar en el campo de la salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 10, 371-375. <https://www.scielo.org/article/rpsp/2001.v10n6/371-375/es/>

- Alonso, G. y Medici, M. (2014). *Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo: Guía de implementación*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232374_spa
- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Sanzo-Pérez, M. J. y Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas: Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, 36(2), 23-48. https://www.fundaciontecsos.es/sites/default/files/noticias/revista_rets_n36.pdf#page=23
- Amanatidou, E., Gagliardi, D. y Cox, D. (2018). Social engagement: Towards a typology of social innovation. *MIOIR/MBS Working Paper Series*, 82. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28787.84002>
- Arboleda Jaramillo, C. A., Arias Arciniegas, C. M., Restrepo Medina, L. P. y Jaillier Castrillón, É. (comps.) (2018). *Reflexiones sobre la innovación social y su aporte al desarrollo territorial con sentido*. Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Arboleda Jaramillo, C. A., Restrepo Medina, L. P., Mendes Figueira, G., Morales Chinchá, J. A., Uribe Martínez, A. G., Jaillier Castrillón, É., Arias Arciniegas, C. M., Montes Hincapié, J. M. y Pérez Sánchez, E. O. (2018). *Las metodologías participativas: Una estrategia para construir y comprender la innovación social. Un recorrido por el programa Innovantioquia, Juventud Antioqueña Piensa en Grande*. Corporación Ciudadanía Activa.
- Argiolas, G. (2016). *El valor de los valores: La governance en la empresa socialmente orientada*. Ciudad Nueva.
- Argiolas, G. (2017). *Social management: Principles, governance and practice*. Springer.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Ashoka. (2017). *Innovadores sociales Ashoka*. https://spain.ashoka.org/wp-content/uploads/2018/01/Folleto_A5_v4-1.pdf

- Asociación de la Industria Navarra. (2008). *Guía práctica la gestión de la innovación en 8 pasos*. http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/_8pasosinnovacion_.pdf
- Association pour une Fondation Travail-Université. (2013). *Qu'est-ce que l'innovation sociale? Une analyse des différentes approches du concept d'innovation sociale*. <http://docplayer.fr/12051941-Qu'est-ce-que-l-innovation-sociale.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Política operativa sobre pueblos indígenas y estrategia para el desarrollo indígena*. <https://dds.cepal.org/redesoc/publication?id=1032>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Informe de sostenibilidad 2016*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Informe-de-Sostenibilidad-del-BID-2016.pdf>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2017). *Marco ambiental y social*. <http://pubdocs.worldbank.org/en/345101522946582343/Environmental-Social-Framework-Spanish.pdf>
- Banco Mundial. (2003). *Guía del usuario para el análisis del impacto social y en la pobreza*. <https://www.sanitationandwaterforall.org/es/tools-portal/tool/users-guide-poverty-and-social-impact-analysis>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Serie del BID sobre riesgos y oportunidades ambientales y sociales. Evaluación del impacto social. Integrar las cuestiones sociales en los proyectos de desarrollo*.
- Barraket, J. (2020). The role of intermediaries in social innovation: The case of social procurement in Australia. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 194-214. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1624272>
- Bassi, A. (2011). Social innovation: Some definitions. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad*, 8.

- Bellemare, G. y Klein, J.-L. (dirs.) (2011). *Innovation sociale et territoire: Convergences théoriques et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Bignetti, L.P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Revista das Ciências Sociais*, 47 (1), 3-14.
- Bosque Maurel, J. y Ortega Alba, F. (1995). *Comentario de textos geográficos: Historia y crítica del pensamiento geográfico*. Oikos-Tau.
- Borzaga, C. y Bodini, R. (2014). What to make of social innovation? Towards a framework for policy development. *Social Policy and Society*, 13(3), 411-421. <https://doi.org/10.1017/S1474746414000116>
- Brandsen, T., Cattacin, S., Evers, A. y Zimmer, A. (eds.) (2016). *Social innovations in the urban context*. Springer. <https://library.open.org/bitstream/handle/20.500.12657/27964/1002035.pdf?sequence=1>
- Brandsen, T., Evers, A., Cattacin, S. y Zimmer, A. (2016). Social innovation: A sympathetic and critical interpretation. En T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers y A. Zimmer (eds.), *Social innovations in the urban context* (pp. 3-18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8_1
- Bruni, L. (2001). *Economía de comunión: Por una cultura económica centrada en la persona*. Ciudad Nueva.
- Buckland, H. y Murillo, D. (2014). *La innovación social en América Latina: Marco conceptual y agentes*. Instituto de innovación social de ESADE, Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo. <https://es.slideshare.net/ESADE/informe-la-innovacin-social-en-amrica-latina-45162162>
- Bund, E., Gerhard, U., Hoelscher, M. y Mildenerberger, G. (2015). A methodological framework for measuring social innovation.

- Historical Social Research*, 40(3), 48-78. <https://doi.org/10.12759/hsr.40.2015.3.48-78>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Cámara de Comercio de España. (s. f.). *Herramientas de innovación*. <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/herramientas>
- Cannas, R., Argiolas, G. y Cabiddu, F. (2019). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value cocreation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139-155. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1501053>
- Castro Spila, J., Luna, Á. y Unceta, A. (2016). *Social innovation regimes: An exploratory framework to measure social innovation*. <http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/social-innovation-regimes-an-exploratory-framework-to-measure-social-innovation-simact-working-paper-1>
- Cattacin, S., & Zimmer, A. (2016). *Social Innovations in the Urban Context*. 21-44. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8>
- Caulier-Grice J., Davis, A., Patrick, R. y Norman, W. (2012). *Defining social innovation*. <http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/defining-social-innovation>
- Chaparro, F. (2003). *Apropiación social del conocimiento, aprendizaje y capital social* [ponencia]. Simposio Internacional sobre Ciencia y Sociedad. <http://cmappublic2.ihmc.us/rid=1HPOC7ML6-1BSFXDZ-814L/apropiaci%C3%B3n%20social%20chaparro.pdf>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

- Christensen, C., Raynor, M. E. y McDonald, R. (2015). *Disruptive innovation*. Harvard Business Review. https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2018/01/Innosight_HBR_What-is-Disruptive-Innovation.pdf
- Ciudadanía 2.0 y Medialab Prado. (2014). *Laboratorios ciudadanos: Espacios para la innovación ciudadana* [ponencia]. XXIV Cumbre Iberoamericana de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, Veracruz, México. <https://www.innovacionciudadana.org/innovacion-ciudadana-en-la-cumbre-de-veracruz/>
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Crises.
- Corporación Financiera Internacional. (2012, 1 de enero). *Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social*. <https://firstforsustainability.org/es/risk-management/implementing-ifc-environmental-and-social-requirements/establish-and-maintain-an-esms/ifc-environmental-and-social-performance-requirements/ifc-performance-standards/>
- Cruz Amaya, M. M. (2013). *Autoorganización comunitaria para la innovación social y el desarrollo local: Caso comuna 13, ciudad de Medellín* (Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/36>
- Dallanhol, H. (1999). Los diez mandamientos del divulgador de la ciencia. *Revista Latina de Comunicación Social*. <https://mdc.ulpgc.es/utils/getfile/collection/rldcs/id/513/filename/464.pdf>
- Dawson, P. y Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.033125>
- Daza Hernández, G. (dir.) (1998). *¿Participación social en los medios masivos? Canales regionales y sociedades urbanas*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- De Certeau, M. (2007). *La invención de lo cotidiano. Vol. 1: Artes de hacer*. Universidad Iberoamericana.

- De Sousa Silva, J. (2014). La crisis global de la "innovación para el desarrollo": Del positivismo al constructivismo para construir modos de vida localmente sostenibles. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 11-15. <https://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122005.pdf>
- Declaración de Principios Construir la Sociedad de la Información: un desafío global para el nuevo milenio. <https://www.itu.int/net/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2018). *Libro Verde 2030: Política Nacional de Ciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible*. <http://repositorio.colciencias.gov.co/handle/11146/33995>
- Díaz Bordenave, J. (1982). Conferencia en el Seminario de Comunicación Alternativa y Participatoria. Pontificia Universidad Javeriana.
- Díaz Bordenave, J. (1987). *La participación un proceso orientado a la construcción de una sociedad solidaria y fraterna*.
- Díaz Bordenave, J. (1989). La sociedad participativa. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 32. <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/1951>
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G. y Rocha, D. (eds.) (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/9908>
- Donati, P. (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: Hacia una teoría relacional. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 63, 29-51. <https://doi.org/10.2307/40183648>
- Drucker, P. F. (2011). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. Transaction.
- Echeverría Ezponda, J. (2008). *El manual de Oslo y la innovación social*. Arbor.
- Echeverría Ezponda, J. (2017). *El arte de innovar: Naturalezas, lenguajes, sociedades*. Plaza y Valdés.

- Economía del Bien Común. (s. f.). *Primeros pasos: La matriz del bien común*. <https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>
- Economía de Comunicación. (s. f.). *Historias de empresas EdC*. <https://www.edc-online.org/es/imprese-alias/storie-di-imprese-edc.html>
- Economía Solidaria. (2012, 11 de febrero). *La economía del bien común: resumen de sus 20 puntos centrales*. <https://www.economiasolidaria.org/noticias/la-economia-del-bien-comun-resumen-de-sus-20-puntos-centrales/>
- Escorsa Castells, P. y Valls Pasóla, J. (2008). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfaomega.
- Espiau Idoiaga, G. (2017). Nuevas tendencias de la innovación social. *Revista Española del Tercer Sector*, 36, 141-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6460202>
- Estébanez, M. E. (2004). Conocimiento científico y políticas públicas: Un análisis de la utilidad social de las investigaciones científicas en el campo social. *Espacio Abierto*, 13(1), 7-37. <http://www.espacioabiertojournal.com/index.php/path/article/download/150/151>
- Euricse. (2011). *Big Society: Origini, reazioni, sviluppi. Nascita ed evoluzione del concetto di Big Society tra Regno Unito e Italia sulla stampa generalista ed economica*. <https://studylibit.com/doc/806578/big-society>
- European Commission. (2013). *Guide to social innovation*. https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation_en.html
- Evers, A. y Brandsen, T. (2016). Social innovations as messages: Democratic experimentation in local welfare systems. En T. Brandsen, S. Cattacin, A. Evers y A. Zimmer (eds.), *Social innovations in the urban context* (pp. 161-180). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8_9

- Fagerberg, J. (2006). *Innovation, technology and the global knowledge economy: Challenges for future growth* [ponencia]. Green roads to growth, Copenhagen, Dinamarca.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C. y Nelson, R. R. (eds.) (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Fainholc, B. (2008). De cómo las TIC podrían colaborar en la innovación socio-tecnológico-educativa en la formación superior y universitaria presencial. *RIED: Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 11(1), 53-79. <https://doi.org/10.5944/ried.1.11.956>
- Fals-Borda, O. (1985). *Conocimiento y poder popular: Lecciones con campesinos de Nicaragua*. Siglo XXI.
- Fals-Borda, O. (1992). La ciencia y el pueblo. En M. C. Salazar, *La investigación-acción participativa: Inicios y desarrollos* (pp. 65-84). Editorial Popular.
- Fals-Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. *Análisis Político*, 38, 73-90. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/79283>
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común: Un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*. Deusto.
- Ferras, X. (2010). *Innovación 6.0: El fin de la estrategia*. Plataforma.
- Findik, D. (2018). *Interconnected areas of research: Collaborations in social innovation*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3277838>
- Flament, C. (2001). Pratiques sociales et dynamique des représentations. En P. Moliner (ed.), *La dynamique des représentations sociales: Pourquoi et comment les représentations se transforment-elles?* (pp. 43-58). Presses universitaires de Grenoble.
- Flichy, P. (1995). *L'innovation technique: Récents développements en sciences sociales vers une nouvelle théorie de l'innovation*. La Découverte.

- FORA. (2010). *A new nature of innovation - and then what?* shorturl.at/ftDJS
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico. (2012). *Glosario: Términos relacionados con la innovación*. <http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/publicaciones>
- Francia Hernández, A. y Mata Saiz, J. (2019). *Dinámicas y técnicas de grupos*. Ediciones de la U.
- Fundación Educación para el Desarrollo. (2009). *Guía para la sistematización de experiencias innovadoras*. https://gestionandote.org/recursos-y-guias-metodologicas-para-sistematizar-una-experiencia/#google_vignette
- Galván, L. (2012). *Creatividad para el cambio: Innovación para la vida y la empresa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García, M., Eizaguirre, S. y Pradel, M. (2015). Social innovation and creativity in cities: A socially inclusive governance approach in two peripheral spaces of Barcelona. *City, Culture and Society*, 6(4), 93-100. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2015.07.001>
- Gather, C. (2017) *The iooi Method as an Impact Measurement Tool for Small to Medium Social Enterprises: The Case of Impact Hub*. *Wirtschaft und Recht Berlin - International Business Management*. EN: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135835/HWRBerlin_Thesis_Kaempfer_428132_SS17_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gebauer, H. y Reynoso, J. (2013). An agenda for service research at the base of the pyramid. *Journal of Service Management*, 24(5), 482-502. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0090>
- Geoff, M., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B. (2007). *Social innovation, what it is, why it matters and how it can be accelerated* Oxford Business school. Oxford: The Young Foundation.
- George, G., McGahan, A. M. y Prabhu, J. (2012). *Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research*

- agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>
- Geslin, P. (2002). Les formes sociales d'appropriations des objets techniques, ou le paradigme anthropotechnologique. *Ethnographiques.org*, 1. <https://www.ethnographiques.org/2002/Geslin>
- Godin, B. (2011). *καινοτομία: An old word for a new world, or, the de-contestation of a political and contested concept*. <https://www.semanticscholar.org/paper/%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%3A-An-Old-Word-for-a-New-World%2C-or%2C-The-of-Godin/6e5c55700a3c52e2cd008634f0baa8890c4bbdea?p2df>
- Godin, B. (2012). Social innovation: Utopias of Innovation from c. 1830 to the present. *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper*, 11, 1-5.
- Godin, B. (2015). Innovation: A conceptual history of an anonymous concept. *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper*, 21. <http://www.csiic.ca/PDF/WorkingPaper21.pdf>
- Goldenberg, M., Kamoji, W., Orton, L. y Williamson, M. (2009). *Social innovation in Canada: An update*. Canadian Policy Research Networks.
- Goldsmith, S. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. John Wiley y Sons.
- Gracia, E. y Herrero, J. (2006). La comunidad como fuente de apoyo social: Evaluación e implicaciones en los ámbitos individual y comunitario. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 327-342. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80538207.pdf>
- Gurrutxaga, A. y Echeverría, J. (2012). *La luz de la luciérnaga: diálogos de innovación social*. Plaza y Valdés.
- Hall, J., Matos, S., Sheehan, L. y Silvestre, B. (2012). Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: A recipe for

- inclusive growth or social exclusion? *Journal of Management Studies*, 49(4), 785-812. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01044.x>
- Hamalainen, T. J. y Heiskala, R. (eds.) (2007). *Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies*. Edward Elgar.
- Hanna, J. (2010). The hard work of measuring social impact. *Harvard Business School Working Knowledge*, 14. <https://insede.org/the%20hard%20work%20of%20measuring%20social%20impact.pdf>
- Harrison, D. A. y Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Hart, R. A. (1993). *La participación de los niños: De la participación simbólica a la participación autentica*. Unicef. <https://www.unicef-irc.org/publications/538-la-participaci%C3%B3n-de-los-ni%C3%B1os-de-la-participaci%C3%B3n-simbolica-a-la-participaci%C3%B3n.html>
- Haxeltine, A., Pel, B., Wittmayer, J., Dumitru, A., Kemp, R. y Avelino, F. (2017). Building a middle-range theory of Transformative Social Innovation; theoretical pitfalls and methodological responses. *European Public y Social Innovation Review*, 2(1), 59-77. <https://doi.org/10.31637/epsir.17-1.5>
- Hehenberger, L., Harling, A. M. y Scholten, P. (2013). *A practical guide to measuring and managing impact*. European Venture Philanthropy Association.
- Herrera, P. M., Bautista, P. I. N. O. y Stasiuk, C. A. (2015). Indicadores de la innovación social responsable: Modelo exploratorio. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 1, 38-68. <http://157.92.136.232/index.php/RIMF/article/view/1537>

- Historias de Grandes Éxitos - Cómo se hicieron Millonarios. (2008, 22 de septiembre). *Historia de 3M*. <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/09/historia-de-3m.html>
- Hopenhayn, M. (s. f.). *Innovación en los sectores sociales*. <https://docplayer.es/12119171-Presentacion-innovacion-en-los-sectores-sociales-martin-hopenhayn.html>
- Hossain, M. (2016). Grassroots innovation: A systematic review of two decades of research. *Journal of Cleaner Production*, 137, 973-981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.140>
- Howaldt, J. y Schwarz. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends*. International Monitoring. <https://www.semanticscholar.org/paper/Social-Innovation-%3A-Concepts-%2C-research-fields-and-Schwarz/73843671651b23a2bce86c29ff34214765866b53>
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D. y Kaletka, C. (2014). *Theoretical approaches to social innovation: A critical literature review. A deliverable of the project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE)*. Sozialforschungsstelle. <https://www.semanticscholar.org/paper/Theoretical-approaches-to-social-innovation-%E2%80%93A-Butzin-Davis/80a8b372a4953520d8013fae9cf8ef5186d02ea5>
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A., Rehfeld, D. y Terstriep, J. (2016). *Mapping the world of social innovation key results of a comparative analysis of 1.005 social innovation initiatives at a glance*. <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/12/SI-DRIVE-CA-short-2016-11-30-Druckversion.pdf>
- Howaldt, J., Schröder, A., Butzin, A. y Rehfeld, D. (2017). *Towards a general theory and typology of social innovation*. https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2018/01/SI-DRIVE-Deliverable-D1_6-Theory-Report-2017-final-20180131.pdf
- Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Instituto Universitario de Tecnología de Caripito. <https://>

- ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf
- International Labour Organization. (s. f.). *Applying and promoting International Labour Standards*. <https://www.ilo.org/global/standards/applying-and-promoting-international-labour-standards/lang--en/index.htm>
- Jaillier, E. (2015) Claves para comprender la Innovación Social. Presentación en el Foro de Escuela de Ciencias Sociales, Universidad Pontificia Bolivariana. Documento inédito.
- Jaillier, É. et al. (2017). *Construyendo la innovación social: Guía para comprender la innovación social en Colombia*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5464>
- Jara Holliday, O.(2012). Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: Aproximaciones desde tres ángulos. *F (x)= Educación Global Research, 1*, 56-70. [https://www.academia.edu/download/43220489/SISTEMATIZACION_DE_EXPERIENCIAS__INVESTIGACION_Y_EVALUACION %20 %20 jara.pdf](https://www.academia.edu/download/43220489/SISTEMATIZACION_DE_EXPERIENCIAS__INVESTIGACION_Y_EVALUACION%20%20jara.pdf)
- Jessop, B., Supelao, A. y Bula, J. (1999). *Crisis del Estado de bienestar: Hacia una nueva teoría del Estado y sus consecuencias sociales*. Siglo del Hombre.
- Jiménez Moriones, M. (2007). *Interventoría de proyectos públicos*. Universidad Nacional de Colombia.
- Jiménez Sáez, F. (2005). *Conceptos de innovación*. Universidad de Valencia.
- Juell-Skielse, G., Hjalmarsson, A., Juell-Skielse, E., Johannesson, P. y Rudmark, D. (2014). Contests as innovation intermediaries in open data markets. *Information Polity, 19(34)*, 247-262.
- Kämpfer, V. (2017). *Measuring impact performance in social enterprises: The iooi method as an impact measurement tool for small to medium social enterprises: The case of impact hub Berlin*

- (Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin). <https://www.theseus.fi/handle/10024/135835>
- Kaufmann, M. (1879). *Utopias: Or, schemes of social improvement. From Sir Thomas More to Karl Marx*. CK Paul y Company.
- Klijn, E. H. (2012). New public management and governance: A comparison. En D. Levi-Faur (ed.), *Oxford handbook of governance* (pp. 201-214). Oxford University Press.
- Krlev, G., Bund, E. y Mildenerger, G. (2014). Measuring what matters: Indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31(3), 200-224. <https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923265>
- Kvam, R. (2018). *Evaluación del impacto social: Integrando los aspectos sociales en los proyectos de desarrollo*. <https://publications.iadb.org/es/evaluacion-del-impacto-social-integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo>
- Lane, D. (2012). *Towards an agenda for social innovation*. European Center for Living Technology.
- Latour, B. (2013). Prefacio. En G. Tarde, *Las leyes sociales*. Gedisa.
- Le Ber, M. J. y Branzei, O. (2010). (Re) forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation. *Business & Society*, 49(1), 140-172. <https://doi.org/10.1177/0007650309345457>
- Lévesque, B. (2012). *Social Innovation and Governance in Public Management Systems: Limits of NPM and search for alternatives? Crises*. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET1116_GS.pdf
- Lévesque, B., Fontan, J. M. y Klein, J. L. (2014). *L'innovation sociale: Les marches d'une construction théorique et pratique*. Presses universitaires de Québec.
- Lewis, J. O., Ní Hógáin, S. y Borghi, A. (2013). *Cities of Tomorrow: Action Today. URBACT II Capitalisation. Building energy efficiency in European cities*. Project Report. URBACT.

- Lewis, J. y Surender, R. (eds.) (2004). *Welfare state change: Towards a Third Way?* Oxford University Press.
- Llanos-Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 7(3), 207-220. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-54722010000300001&script=sci_abstract&tlng=en
- López Isaza, G. A. (2014). Innovación: Lo social le es inmanente. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 123-158. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052014000200009&script=sci_arttext&tlng=pt
- López Vélez, P. A., Méndez Ortiz, E. L., Riaño Otálora, P. A., Merino, C. y Rocha Jiménez, D. (2015). *Concepto, modelo y metodología del Observatorio de innovación social*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/9907>
- MacCallum, D. (ed.) (2009). *Social innovation and territorial development*. Ashgate.
- Manzini, E. (2006a) *Creative communities, collaborative networks and distributed economies: Promising signals for a sustainable development*. Politecnico di Milano.
- Manzini, E. (2006b). *Desing, ethics and sustainability: Guidelines for a transitions place*. Politecnico di Milano.
- Manzini, E. (2007). *Systems capable of evolving: Flexibility in the era networks and sustainability*. Politecnico di Milano.
- Manzini, E. (2009). *Service design in the age of networks and sustainability*. Politecnico di Milano.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. Politecnico di Milano.
- Margolis, H. (1984). *Selfishness, altruism, and rationality*. University of Chicago Press.

- Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Anthropos.
- Martin, B. R. (2016). Twenty challenges for innovation studies. *Science and Public Policy*, 43(3), 432-450. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv077>
- Martinelli, F., Moulaert, F. y González, S. (2010). ALMOLIN: How to analyse social innovation at the local level? En F. Moulaert, E. Swyngedouw, F. Martinelli y S. González (eds.), *Can neighbourhoods save the city? Community development and social innovation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203849132>
- Marx, K. (1844). Kritische Randglossen zu dem Artikel eines Preußen. *MEW*, Bd. 1.
- Massey, A. y Johnston-Miller, K. (2016). Governance: Public governance to social innovation? *Policy y Politics*, 44(4), 663-675. <https://doi.org/10.1332/030557314X14042230109592>
- Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: Una opción para el futuro. Primera parte. Relectura de la crisis latinoamericana*. http://habitat.aq.upm.es/deh/adeh_3.html
- McNally, P., Apostolopoulos, N. y Al-Dajani, H. (2020). Social innovation in refugee support: Investigating prerequisites towards a conceptual framework. En V. Ratten (ed.), *Technological progress, inequality and entrepreneurship* (pp. 123-138). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26245-7_8
- Mejía Jiménez, M. R. (2015). *La sistematización: Empodera y produce saber y conocimiento*. Desde Abajo.
- Mendoza, X. y Vernis, A. (2008). The changing role of governments and the emergence of the relational state. *Corporate Governance*, 8(4), 389-396. <https://doi.org/10.1108/14720700810899130>

- Meroni, A. (2007). *Creative Communities: People inventing sustainable ways of living*. Edizioni Polidesign. <https://re.public.polimi.it/handle/11311/532286#.YCaOdmO231l>
- Moulaert, F. (ed.) (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Edward Elgar.
- Moulaert, F. (s. f.). *Innovación social en la gobernanza de las ciudades*. https://d1491b8f-cf5c-4fd5-93ac-0e24e4bd1254.filesusr.com/ugd/36075b_cb547d3823064ca582fd1a8a28b675e0.pdf
- Moulaert, F. y Nussbaumer, J. (2008). *Logique sociale du développement territorial*. Presses Universitaires du Québec.
- Moulaert, F., Swyngedouw, E., Martinelli, F. y Gonzalez, S. (eds.) (2010). *Can Neighbourhoods Save the City? Community development and social innovation*. Routledge.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43. https://eurodiaconia.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/09/Briefing_-_Measuring_Social_Value.pdf
- Mulgan, G. (2013). *The study of social innovation: Theory, practice and progress*.
- Mulgan, G. (2015). *The locust and the bee: Predators and creators in capitalism's future-updated edition*. Princeton University Press.
- Mulgan, G. y Landry, C. (1995). Creativity and social innovation. En *The Other Invisible Hand: Remaking Charity for the 21st Century* (pp. 39-46). Demos.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters, how it can be accelerated*. The Young Foundation. <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=4189&lang=es>

- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. y Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, why it matters, how it can be accelerated*. <https://www.youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>
- Mumford, M.D. 2002. Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin, *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266
- Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *Social innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation* <https://www.youngfoundation.org/publications/the-open-book-of-social-innovation/>
- Naciones Unidas. (1992). Convenio sobre la Diversidad Biológica. https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/conservacion-de-la-biodiversidad/conservacion-de-la-biodiversidad-en-el-mundo/cb_mundo_convenio_diversidad_biologica.aspx
- Naciones Unidas. (2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas. <https://www.un.org/development/desa/indigenous-peoples-es/declaracion-sobre-los-derechos-de-los-pueblos-indigenas.html>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 97-102. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/418>
- Nicholls, A., Simon, J. y Gabriel, M. (eds.) (2015). *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/27885/1002117.pdf?sequence=1>
- Ogburn, W. F. y Gilfillan, S. C. (1933). The influence of invention and discovery. *Recent social trends in the United States*, 1, 122-66.
- Osburg & Schmidpeter (2013) Social Innovation: A New Concept for a Sustainable Future? https://www.researchgate.net/publication/300572118_Social_Innovation_A_New_Concept_for_a_Sustainable_Future

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009a). *Innovation in firms: A microeconomic perspective*. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/innovation-in-firms_9789264056213-en
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009b). *OECD Communications Outlook 2009*. <http://www.oecd.org/digital/broadband/oecdcommunicationsoutlook2009.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Measuring innovation: A new perspective*. <https://www.oecd.org/sti/measuringinnovationanewperspective.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2007). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación*. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-oslo_9789264065659-es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013a). *La medición de la innovación: Una nueva perspectiva*. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/la-medicion-de-la-innovacion_9789264177796-es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013b). *La estrategia de innovación de la OCDE: Empezar hoy el mañana*. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/la-estrategia-de-innovacion-de-la-ocde_9789264080836-es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2013c). *La innovación y la agenda de desarrollo*. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/la-innovacion-y-la-agenda-de-desarrollo_9789264208308-es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2015) *Colombia: políticas prioritarias para un desarrollo inclusivo*. <https://www.oecd.org/colombia/colombia-politicas-prioritarias-para-un-desarrollo-inclusivo-9789264233409-es.htm>
- Ortiz-Cantú, S. J. y Pedroza-Zapata, Á. R. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GInnT)? *Journal of Technology*

- Management y Innovation*, 1(2), 64-82, <https://rei.iteso.mx/handle/11117/2134>
- Owen, R., Bessant, J. R. y Heintz, M. (eds.) (2013). *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*. John Wiley & Sons.
- Pansera, M. y Martínez, F. (2017). Innovation for development and poverty reduction: An integrative literature review. *Journal of Management Development*, 36(1), 14-36. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0013>
- Pansera, M. y Owen, R. (2018). Framing inclusive innovation within the discourse of development: Insights from case studies in India. *Research Policy*, 47(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.007>
- Peluffo A., M. B. y Catalán Contreras, E.(2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. y Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2010.00656.x>
- Pineda Serna, L. (2009). *Enfoques alrededor de la gestión estratégica de la innovación*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3808>
- Planes-Satorra, S. y Paunov, C. (2017). *Inclusive innovation policies: Lessons from international case studies*. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/inclusive-innovation-policies_a09a3a5d-en
- Pol, E. y Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-economics*, 38(6), 878-885. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Pralhad, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation*

- Management*, 29(1), 6-12. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00874.x>
- Prahalad, C. K. y Hart, S. L. (2002). Strategy+business. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, 26, 2-14. https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/documentos/201119-ltf3.innovation_sand_box.pdf
- Preskill, H. y Beer, T. (2012). *Evaluating social innovation*. Network Impact and Center for Evaluation Innovation. <https://repository.fteval.at/146/>
- Puentes Palencia, J. (2002). Teoría, cambio social y desarrollo teoría, cambio social y desarrollo. *Tendencias*, 3(1), 63-84. <http://sired.udenar.edu.co/2195/>
- Ramírez, S. C. (2016). *Gestión del riesgo de desastres basada en ISO31000:2018. Principios, marco y proceso*. https://www.academia.edu/35480516/_Gesti%C3%B3n_del_riesgo_de_desastres_basada_en_ISO_31000_2018_principios_marco_y_proceso_
- Reader, S. M. y Laland, K. N. (eds.) (2003). *Animal innovation*. Oxford University Press.
- Réseau Québécois en innovation sociale. (2014). *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale*. www.rqis.org/wp-content/uploads/2014/07/Guide_dev_vos_indicateurs_IS_v1-2-2.pdf
- Robin, S. (2012). *Herramientas de medición del impacto social*. http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/1/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social_Portada.pdf
- Rodríguez Herrera, A. y Alvarado Ugalde, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2536-claves-la-innovacion-social-america-latina-caribe>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. Free Press.

- Romero Frías, E. y Robinson García, N. (2017). Laboratorios sociales en universidades: Innovación e impacto en Medialab UGR. *Comunicar: Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación*, 51, 29-38. <https://doi.org/10.3916/C51-2017-03>
- Rösing Agostini, M., Marques Vieira, L., Portella Tondolo, R. da R., & Gonçalves Tondolo, V. A. (2017). An Overview on Social Innovation Research: Guiding Future Studies. *Brazilian Business Review*, 14(4), 1–13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.4.2>
- Ruiz Navas, S. y Herrera, J. F. (2010). *Gestión de la innovación*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Ruiz Rivera, N. (2012). La definición y medición de la vulnerabilidad social: Un enfoque normativo. *Investigaciones Geográficas*, 77, 63-74. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112012000100006
- Salinas Ibáñez, J. M. (2018). *Innovación social y educativa para el desarrollo Territorial* [ponencia]. Simposio de Innovación social y Tecnológica. <https://nisesantioquia.wixsite.com/nises/copia-de-v-simposio-is-y-t-2017>
- Sánchez Upegui, A. A. (2010). El artículo sistematización de experiencias: Construcción de sentido desde una perspectiva crítica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(29), 1-7. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/67>
- Sargant, W. L. (1858). *Social innovators and their schemes*. Smith.
- Schmerkel, S. (1986). *Fundamentos teóricos de la investigación participativa*. <https://proyectosiap.files.wordpress.com/2011/05/iap.pdf>
- Schmidpeter, R. (2013). Social innovation: A new concept for a sustainable future? En T. Osburg y R. Schmidpeter (eds.), *Social innovation: Solutions for a sustainable future* (pp. 1-9). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_1

- Schot, J. y Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard Economic Studies.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. (2013, 19 de abril). *Breaking the binary: Policy guide to scaling social innovation*. <https://www.weforum.org/reports/breaking-binary-policy-guide-scaling-social-innovation-2013>
- Schwartz, P. y Leyden P. (1997). The long boom: A history of the future 1980-2020. *Wired*, 5, 115-129.
- Segercrantz, B. y Seeck, H. (2013). *The construction of social innovation and undesirable consequences of innovation-a critical reading of the European Union's social innovation policy* [ponencia]. EU-Spri Forum Conference 2013 on Management of Innovation Policies, Madrid, España.
- Seltzer, E. y Mahmoudi, D. (2013). Citizen participation, open innovation, and crowdsourcing: Challenges and opportunities for planning. *Journal of Planning Literature*, 28(1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/0885412212469112>
- Sen, A. (1987). *Sobre ética y economía*. Alianza.
- Seyfang, G. y Haxeltine, A. (2012). Growing grassroots innovations: Exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions. *CSERGE Working Paper*, 10-08. <https://doi.org/10.1068/c10222>
- Sgaragli, F. (ed.) (2014). *Enabling social innovation: Ecosystems for community-led territorial development*. Fondazione Giacomo Brodolini.
- Simon, W. y Crump, J. (2015, 8 de mayo). *SIX Global Council Ideas for the Future: Disruptive Social Innovation. A political*

- challenge*. <https://socialinnovationexchange.org/insights/six-global-council-ideas-future-disruptive-social-innovation-political-challenge>
- Sistema B. (s. f.). *Me sumo*. <https://www.sistemab.org/>
- Smith, G. (1883). *False hopes: Or, fallacies, socialistic and semi-socialistic, briefly answered. An address*. JW Lovell Company.
- Ståhlbröst, A. y Holst, M. (s. f.). *The Living Labs Methodology Handbook*. Danish Agency for Science Technology and Innovation.
- Steven Johnson: ¿De dónde provienen las buenas ideas? (2010). https://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from?language=es
- Sveiby, K. E., Gripenberg, P. y Segercrantz, B. (eds.) (2012). *Challenging the innovation paradigm*. Routledge.
- Swarns, R. L. (2009, 11 de noviembre). Outreach in the Age of Pullback. *New York Times*.
- Tanaka, A. (2011). Situating within society: Blueprints and strategies for media labs. En A. Plohman (ed.), *A blueprint for a lab of the future*. Baltan Laboratories. <http://research.gold.ac.uk/id/eprint/14649/>
- Tanimoto, K. (2008). A conceptual framework of social entrepreneurship and social innovation cluster : A preliminary study. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 42(1), 1-16.
- Tarde, G. (2013). *Las leyes sociales*. Gedisa.
- Taylor, James. 1970. "Introducing social innovation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1): 69-77.
- Thornton, R. D. (2010). Participación: ¿La nueva tiranía en procesos de extensión rural? En R. D. Thornton y G. Cimadevilla (eds.), *Usos y abusos del participare* (pp. 35-53). INTA. <https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-usosyabusosdelparticipare.pdf#page=34>
- Tirole, J. (2017). *La economía del bien común*. Penguin.

- Tjornbo, O. (2015). Can collective intelligence produce social innovation? En A. Nicholls, J. Simon y M. Gabriel (eds.), *New frontiers in social innovation research* (pp. 192-211). Springer. https://doi.org/10.1057/9781137506801_10
- Torrance, P. y Myers, R. (1976). *La enseñanza creativa*. Santillana.
- Towards Knowledge Societies: An Interview with Abdul Waheed Khan. (2013, 18 de septiembre). http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/news-and-in-focus-articles/all-news/news/towards_knowledge_societies_an_interview_with_abdul_waheed/
- Tran, Y., Hsuan, J. y Mahnke, V. (2011). How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets. *R&D Management*, 41(1), 80-91. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00628.x>
- Transit Working Papers (2015) Wittmayer, J. M., Backhaus, J., Avelino, F., Pel. B., Strasser, T. and Kunze, I. (2015) *Narratives of change : how social innovation initiatives engage with their transformative ambitions* (TRANSIT working paper ; 4) TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169.
- Trujillo, R., Gómez, A. y Canales, R. (2018). *Midiendo el valor del impacto social empresarial: Guía de herramientas de medición y valoración del impacto social empresarial*. Forética. <https://foretica.org/publicacion/midiendo-el-valor-del-impacto-social-empresarial-2018/>
- Unceta, A., Castro-Spila, J. y García Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406-420. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (s. f.). *UPB Innova*. <https://www.upb.edu.co/es/investigacion/capacidades/otros-programas-cidi/programa-upb-innova>

- Urrutia Bilbao, J. A., Roig, A. y Maña, F. (2001). Gestión de la innovación. *Forum Calidad*, 13(127), 29-33.
- Vallejo, B., Oyelaran-Oyeyinka, B., Ozor, N. y Bolo, M. (2019). Open innovation and innovation intermediaries in Sub-Saharan Africa. *Sustainability*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/su11020392>
- Van der Have, R. P. y Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? *Research Policy*, 45(9), 1923-1935. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.06.010>
- Van Wulfen, G. (2019). *La expedición hacia la innovación*. Paidós.
- Vargas, G. y Calvo, G. (1987). Seis modelos alternativos de investigación documental para el desarrollo de la práctica universitaria en educación. *Revista Educación Superior y Desarrollo*, 5(3), 7-37.
- Venturi, P. y Zandonai, F. (2012). *Social innovation and social enterprises : The italian perspective*. <https://www.aiccon.it/en/publicazione/social-innovation-and-social-enterprises-the-italian-perspective/>
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. y Tummers, L. G. (2015). A systematic review of cocreation and coproduction: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Ward, L. F. (1903). *Pure sociology*. University Press of the Pacific.
- Westley, F. y Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1-19.
- Wigboldus, S. A. (2016). *Ten types of social innovation: A brief discussion paper*. <https://research.wur.nl/en/publications/ten-types-of-social-innovation-a-brief-discussion-paper>
- Ziccardi, A. (2004). *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/4420>
- Zukerfeld, M. (2006). Bienes informacionales y capitalismo cognitivo: Conocimiento, información y acceso en el siglo XXI. *Razón y Palabra*, 54. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520736006.pdf>

sobre **Sobre los autores**

Erika Jaillier-Castrillón
Directora de la investigación- Universidad
Pontificia Bolivariana

Comunicadora social – Periodista de la UPB, Licenciada en Educación en lenguas modernas de la UPB y Especialista en Literatura con énfasis en producción de textos e hipertextos de esta misma Universidad. Magister y Doctora en Ciencias de la Información y de la Comunicación de la Universidad Grenoble, Francia. Miembro del Grupo de Investigación en Comunicación Urbana (GICU). Docente titular e investigadora de la Facultad de Comunicación Social y de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Pontificia Bolivariana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6974-0275>

Juan Guillermo Cardona Buriticá
Universidad Pontificia Bolivariana

Economista de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Medellín. Estudió su Maestría en Administración y luego se

dedicó a trabajar en procesos de planeación y administración de proyectos de inversión y desarrollo en empresas del sector público. Tiene una amplia experiencia en evaluación de proyectos de inversión, planeación corporativa, identificación de riesgos asociados al desarrollo y ejecución de proyectos sociales y de desarrollo. Ha sido consultor independiente para el Consejo Territorial de Planeación de Medellín y coordinador de diversos proyectos de desarrollo de la Universidad Nacional. Actualmente es profesional de proyectos en el CIDI, Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Central Medellín.

Luis Fernando Ramírez Ramírez **Universidad Pontificia Bolivariana**

Economista de la Universidad de Antioquia, Magister de Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local de la Universidad Eafit. Docente asociado de la Escuela de Teología, Filosofía y Humanidades de la Universidad Pontificia Bolivariana. Estudiante de Doctorado de la Universidad de Sofía, Italia.

Lina Teresa Cano Rodríguez

Economista de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gestión de Proyectos del Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín y Magíster en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez, de México. Fue Directora del grupo Innovatus y líder de Innovación social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Bello.

Carlos Augusto Arboleda Jaramillo, CUA

Administrador de la Corporación Universitaria Minuto De Dios - Sede Bello, con especializaciones en Gerencia (Universidad Pontificia Bolivariana) y Gerencia de Proyectos (de la Corporación Universitaria Minuto de Dios- Bello). Maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad de Medellín. Actualmente es doctorando en Administración de la Universidad de Medellín y doctorando de Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa de México.

Elkin Olaguer Pérez Sánchez Universidad de Medellín

Licenciado en Pedagogía Reeducativa de la Universidad Católica Luis Amigó, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Industrial de Santander, Maestría en Administración (Universidad de Medellín) y Maestría en Tecnologías de la Información Aplicada (Universidad Pedagógica Nacional) y Doctorado en Educación de la Universidad de Antioquia. Es profesor de la Universidad de Medellín, e investigador del Grupo de Investigación en Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento (CITIE)

<https://orcid.org/0000-0002-0544-4650>

Correo electrónico: eoperez@udem.edu.co



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

SU OPINIÓN



Para la Editorial UPB es muy importante ofrecerle un excelente producto.
La información que nos suministre acerca de la calidad de nuestras publicaciones será muy valiosa en el proceso de mejoramiento que realizamos.
Para darnos su opinión, comuníquese a través de la línea (57)(4) 354 4565 o vía correo electrónico a editorial@upb.edu.co
Por favor adjunte datos como el título y la fecha de publicación, su nombre, correo electrónico y número telefónico.

no fracasa Medellín



Este segundo libro sobre el tema de Innovación Social se centra en este caso en cómo aplicar y cómo medir el potencial de innovación social y de impacto social de los proyectos o iniciativas que buscan transformar tanto las prácticas cotidianas como a los sujetos participantes en iniciativas innovadoras para la solución de problemáticas de diversa índole en los territorios. Parte de los aprendizajes previos del anterior material, titulado "Construyendo la Innovación Social. Guía para comprender la Innovación social en Colombia." (2017 ver en <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5464>) y acrecentar un poco más el proceso de la innovación en contextos colombianos y por qué no, latinoamericanos.

Este libro de investigación es resultado del proyecto "Apropiación y fomento de la Innovación Social: Evaluación de capacidades, seguimiento a transformaciones sociales y medición de impactos" presentado por universidades miembros de la Red de Innovación desde la Educación Superior-RISES en 2018. Radicado CIDI 104C-05/18-17.

