



**UNIREMINGTON**<sup>®</sup>  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON  
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**INNOVACIÓN SOCIAL**  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y  
DESARROLLO EMPRESARIAL  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura Innovación social es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

## AUTOR

---

Andrés Mauricio Higueta Palacio

Administrador Publico y Regional – ESAP. Magister en Administración – UDEM. Candidato a Master en Desarrollo Emprendedor e Innovación – Universidad de Salamanca (España). Cursando estudios Doctorales en Ciencias Económicas y Administrativas – UCIMEXICO (México). Con amplia experiencia en el diseño y ejecución de programas de apoyo al emprendimiento y la innovación. Docente e Investigador en la temática del emprendimiento y la innovación. Conferencista Internacional . Vicepresidente de la Red EmprendeSUR

[maurohigueta@hotmail.com](mailto:maurohigueta@hotmail.com)

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

## RESPONSABLES

---

Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño

Decano de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería

[jsepulveda@uniremington.edu.co](mailto:jsepulveda@uniremington.edu.co)

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

[ecastillo@uniremington.edu.co](mailto:ecastillo@uniremington.edu.co)

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

[falvarez@uniremington.edu.co](mailto:falvarez@uniremington.edu.co)

## GRUPO DE APOYO

---

Personal de la Unidad CUR-Virtual  
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Segunda versión. Marzo de 2012

Tercera versión. noviembre de 2015

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

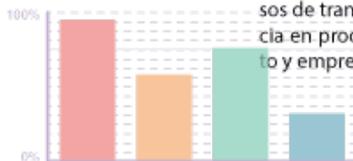
## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA .....	5
2 UNIDAD 1. INNOVACIÓN SOCIAL: CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS ACTUALES.....	6
2.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS .....	7
2.2 OBJETIVO GENERAL .....	8
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
2.4 TEMA 1 - DIMENSIONES Y DESAFÍOS DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL.....	8
2.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	13
2.6 TEMA 2 - ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?.....	14
2.6.1 RASGOS QUE CARACTERIZAN LAS INNOVACIONES SOCIALES.....	15
2.7 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	18
2.8 TEMA 3 - EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO SOCIAL.....	19
<b>2.9 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....</b>	<b>23</b>
2.10 TEMA 4 - BUENAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL .....	24
2.11 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	25
3 UNIDAD 2: ENFOQUES METODOLÓGICOS.....	27
3.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS .....	27
3.2 OBJETIVO GENERAL .....	29
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	29
3.4 TEMA 1 - FACTORES CLAVES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	29
3.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	32
3.6 TEMA 2 - TIPOS Y FORMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL .....	32
3.7 TEMA 3 - METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL	36



3.8	TEMA 4 - INDICADORES DE DESARROLLO SOCIAL Y EVALUACIÓN DE IMPACTO .....	40
3.9	TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	47
4	GLOSARIO .....	48
5	BIBLIOGRAFÍA .....	50

# 1 MAPA DE LA ASIGNATURA



## 2 UNIDAD 1. INNOVACIÓN SOCIAL: CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS ACTUALES

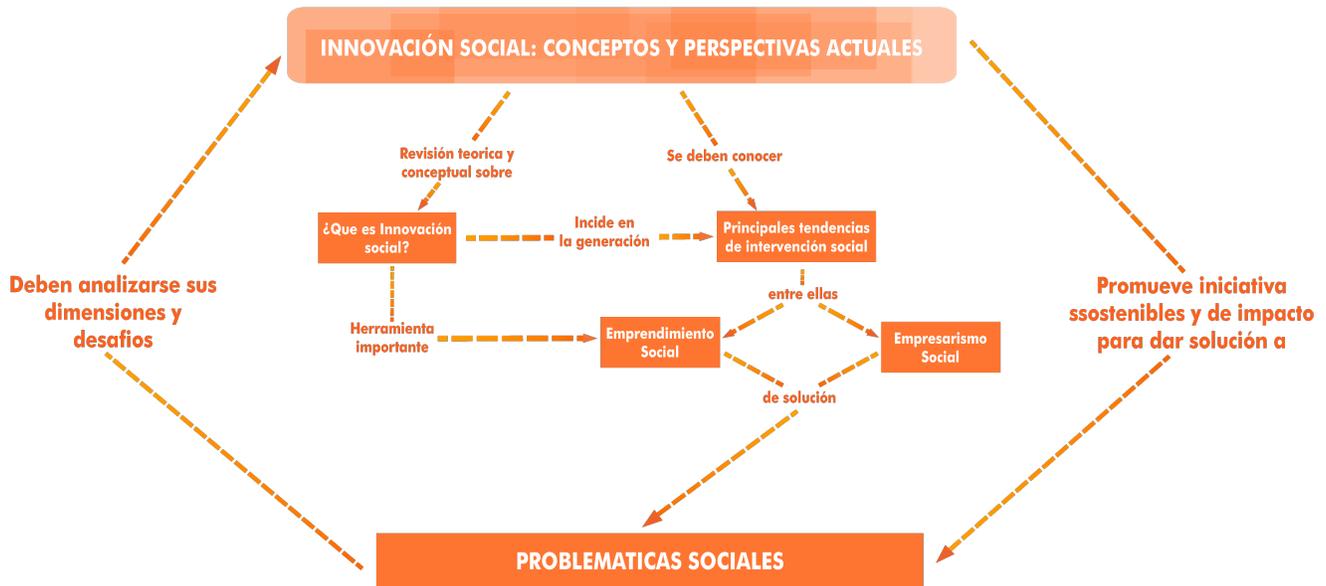
“Descubran su capacidad, cuestionense, imaginen”- Muhammad Yunus.



*Innovación Social:* [Enlace](#)

En su visita a Colombia, el Nobel de Paz fue entrevistado por la directora de Semana Sostenible y estas son sus propuestas para tener un mundo mejor.

## 2.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



**Problemática social:** Los problemas sociales son situaciones que impiden el desarrollo o el progreso de una comunidad o de un sector de ellas.

**Innovación social:** Actualmente no existe un concepto unívoco de la Innovación Social al ser definida por múltiples autores. Para unos, consistiría en el proceso a través del cual una idea se transforma en un producto (bien o servicio) que satisface determinadas necesidades de las y los ciudadanos o en una iniciativa original que mejora la eficacia de la acción pública (CEPAL, 2008). Otros enfatizan el lado social de la innovación tecnológica: la parte que corresponde a la participación y gestión del talento humano.

**Intervención social:** Acción programada y justificada desde un marco teórico, que se realiza sobre un colectivo o individuo, con el fin de mejorar su situación generando un cambio social, eliminando situaciones que generen desigualdad.

**Emprendimiento social:** Conjunto de acciones de la sociedad, creadas y sostenidas con participación voluntaria, y que actúan buscando soluciones a problemas sociales.

**Empresarismo social:** Nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada. Su finalidad es la solución de problemas sociales de una manera autosuficiente y rentable.

## 2.2 OBJETIVO GENERAL

Actualizar los conocimientos en los ámbitos de la gestión social, profundizando en el análisis de las dimensiones y desafíos de la problemática social, la revisión conceptual acerca de la innovación social, exploración de casos exitosos de transformación y su incidencia en procesos de emprendimiento y empresarismo social.

## 2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer la problemática social desde diversas perspectivas, entendiendo su impacto en el desarrollo sostenible de nuestro país y del mundo.
- Estudiar la innovación social como área de conocimiento, identificando sus principales ejes y líneas de intervención.
- Debatir diferentes casos de éxito sobre buenas prácticas de transformación social, que sirvan como referente en el proceso de generación de soluciones viables e innovadoras.
- Analizar la relación existente entre innovación, espíritu empresarial y desarrollo social.

## 2.4 TEMA 1 - DIMENSIONES Y DESAFÍOS DE LA PROBLEMÁTICA SOCIAL

Si bien es cierto, que generalmente hablar de problemática social hace principalmente referencia a desafíos asociados con reducción de pobreza y satisfacción de las necesidades básicas de la población (educación, salud, vivienda, alimentación y generación de ingresos), también lo es, que hablar de lo “social” abarca un contexto mucho más estructural y complejo. Los desafíos y las realidades a las que nos enfrentamos en la era de la ciencia, la tecnología, la globalización y el crecimiento acelerado de los mercados, son tan apremiantes en temas ambientales, y sobre todo sociales, que tanto individuos como organizaciones, hoy en día deben funcionar aportando soluciones que produzcan un impacto duradero y real en términos de ética y sostenibilidad. Lo social no es una obviedad.

En consecuencia, los empresarios tienen un importante papel en la sociedad. Más que la mera creación de riqueza para los *stakeholders*, y en especial, para los accionistas, el empresario ha de estar dotado de una conciencia social al buscar, ya sea directa como indirectamente, un mayor bienestar económico y social en términos óptimos paritarios.

### Desarrollo del Tema

Los problemas y desafíos sociales son producto de múltiples factores, los cuales dependen principalmente de la forma como actúan las personas, instituciones, gobiernos y organizaciones alrededor del mundo, desde las operaciones empresariales hasta el comportamiento humano en todas sus dimensiones. Hecho que los hace cambiantes según las diferentes circunstancias y el transcurrir de los años.

Teniendo en cuenta lo anterior, el tema se desarrollará a partir de una revisión bibliográfica con lecturas principales y de apoyo, las cuales brindarán un marco integral de los principales desafíos y problemáticas sociales de nuestro país y del mundo.

### 1) Lecturas Principales:

**Objetivos de Desarrollo del Milenio y Sector Privado:** En la reunión de la Asamblea General de Naciones Unidas en 2000 en Nueva York, representantes de 189 países aprobaron la declaración del Milenio, en la cual asumieron la “responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la igualdad y la equidad en el plano mundial”. En este sentido, realice la lectura de los 8 objetivos de desarrollo del milenio para 2015, dando especial énfasis a las metas para Colombia y el rol del sector privado en aras de lograr su alcance.

<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action?docID=10624435&p00=objetivos%20del%20milenio>

## OBJETIVOS Y METAS DEL MILENIO

OBJETIVO	META UNIVERSAL
1. Erradicar La Pobreza Extrema Erradicar El Hambre	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a un dólar por día. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan de hambre.
2. Lograr la Educación Básica Universal	Velar para que en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente en 2005, y en todos los niveles de enseñanza antes de finales de 2015
4. Reducir la Mortalidad Infantil	Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015 la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años
5. Mejorar la Salud Sexual y Reproductiva	Reducir entre 1990 y 2015, la tasa de mortalidad materna en tres cuartas partes
6. Combatir el VIH/SIDA, la Malaria y el dengue	Detener y comenzar a reducir, para 2015, la propagación de la epidemia VIH/SIDA. Detener y comenzar a reducir, para 2015, la incidencia de paludismo y otras enfermedades graves
	Incorporar los principios de desarrollo sostenible a las políticas y los programas nacionales, y propender por



## 7. Garantizar la sostenibilidad ambiental

la reducción del agotamiento de los recursos naturales y de la degradación de la calidad del medio ambiente y la eliminación del consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono (Sao) y la reducción de las emisiones de CO”.

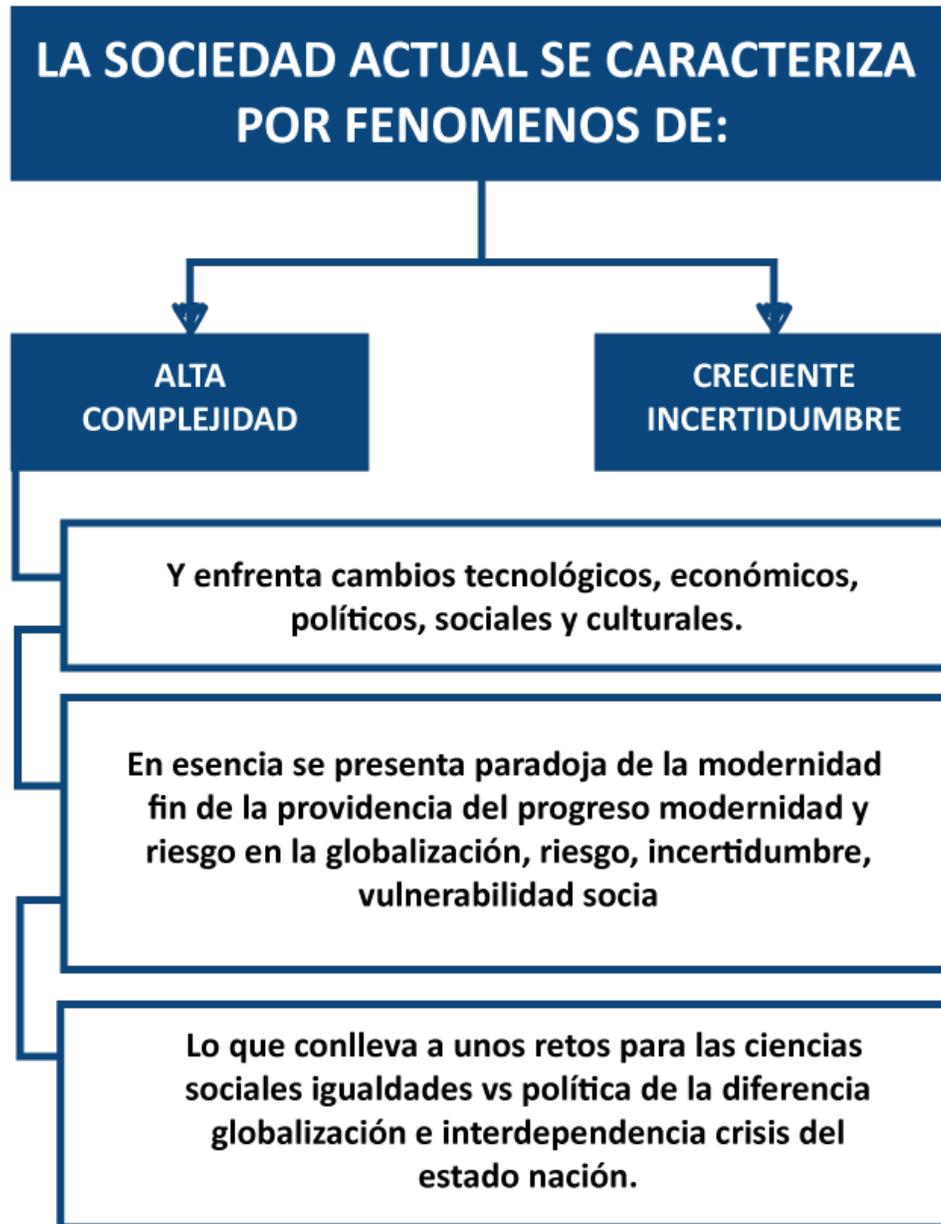
Reducir a la mitad, para el 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible a agua potable.

Haber mejorado en forma considerable, antes del año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios.

## 8. Fomentar una Alianza Mundial para el Desarrollo.

Se pretende que los países desarrollados movilicen recursos, condone compromisos de deuda externa, transfieran tecnología, fomenten un ambiente financiero favorable y un acceso más amplio y equitativo de sus mercados a los productos de los países en desarrollo.

Elaboración propia



a. Incluir Video: La Pobreza en Colombia - CECODES



La pobreza en Colombia: [Enlace](#)

- 2) Material de Apoyo: la revisión de los siguientes enlaces, permite complementar los temas tratados anteriormente.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia  
<http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home.html>
  - Los Desafíos de los Próximos 60 años:** Realice la lectura del siguiente artículo, publicado en la revista “La República 60 Años – Imaginando la Colombia del mañana”, donde el reconocido economista José Antonio Ocampo señala que los desafíos de la economía son la reducción de la desigualdad y el recorte de la brecha que separa al país del mundo industrializado.  
[http://www.larepublica.co/revista/los-desaf%C3%ADos-de-los-pr%C3%B3ximos-60-a%C3%B1os\\_105462](http://www.larepublica.co/revista/los-desaf%C3%ADos-de-los-pr%C3%B3ximos-60-a%C3%B1os_105462)
  - Semana Sostenible:** visite este portal, el cual tiene contenido de actualidad frente a temas relacionados con sostenibilidad - medio ambiente, consumo responsable, negocios verdes, impacto y tendencias - todos de vital importancia para el tema en estudio. Importante revisar los diversos artículos de las ediciones impresas de la revista (también disponibles en la página web)  
<http://sostenibilidad.semana.com/home>

## 2.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<p><b>Nombre del taller:</b> Foro de Discusión</p>	<p><b>Modalidad de trabajo:</b> Discusión grupal - virtual</p>
<p><b>Actividad previa:</b></p> <p>Revisar lecturas y material sugeridos para el desarrollo del tema.</p>	
<p><b>Describe la actividad:</b></p> <p>Comparta a través del foro virtual de discusión, su respuesta, análisis, comentarios y perspectivas frente a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles considera Ud. son los principales problemas sociales que aquejan a nuestro país?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene para Ud. el Desarrollo Sostenible?</li> </ul>	

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Recuerde que:

- Lo "social" no es una obviedad
- Tenga siempre presente: "a grandes privilegios, grandes responsabilidades"
- Es importante preocuparnos por nuestro entorno, de este dependerá la calidad de vida de las generaciones futuras.

## 2.6 TEMA 2 - ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?

Hablar de cambio social, ingeniería social o intervención social no es nada nuevo (Manheim, Popper). La sociología se ha ocupado profusamente de estos conceptos convirtiéndolos en especialidades y objetos de estudio. Por otra parte, la economía y la teoría empresarial se han preocupado de la innovación como un fenómeno fundamental para el desarrollo. La innovación es una explotación exitosa de nuevas ideas, con una clara orientación al cliente, que posibilita la mejora de la organización en la eficacia (en lo que se hace), en la eficiencia (en cómo se hace) o en ambos aspectos a la vez, constituyendo hoy día, un factor clave de competitividad dado el nuevo contexto socioeconómico.

La innovación social ha sido evocada en los escritos de pensadores sociales tales como Peter Drucker – un referente indiscutible del management – y como en todos los conceptos, existen diversas aproximaciones, coincidentes en algunos aspectos y en otros no, que enfatizan determinados rasgos, en función de la disciplina desde la que se aproxime. Para unos, consistiría en el proceso a través del cual una idea se transforma en un producto (bien o servicio) que satisface determinadas necesidades de las y los ciudadanos o en una iniciativa original que mejora la eficacia de la acción pública (CEPAL, 2008). Otros enfatizan el lado social de la innovación tecnológica: la parte que corresponde a la participación y gestión del talento humano. A lo largo de este capítulo, se abordarán diversas perspectivas y se propondrán algunos elementos, con la intención de configurar un concepto unívoco acerca de la Innovación Social.

### Desarrollo del Tema

Realice la lectura de los artículos a, b y c, de las lecturas principales y concluya con la presentación adjunta correspondiente al ítem d. A partir de estas referencias, Ud. podrá construir un marco teórico y conceptual sobre Innovación Social.

Las lecturas sugeridas en el material de apoyo permiten complementar la teoría con notas actuales sobre esta tendencia mundial, sus perspectivas y la relevancia de sus impactos.

**Innovación: explotación exitosa –viable y real- de nuevas ideas con una clara orientación al cliente, que posibilita la mejora de la organización en la eficacia -en lo que se hace-, en la eficiencia -en cómo se hace- o en ambos aspectos a la vez**



**La innovación social pequeñas modificaciones en la organización social de las comunidades que podrían ayudar a resolver los problemas cotidianos.**

**Para algunos autores es el proceso a través del cual una idea se transforma en un servicio que satisface determinadas necesidades de las y los ciudadanos o en una iniciativa original que mejora la eficacia de la acción pública. Para otros, el lado social de la innovación tecnológica: la parte que corresponde a la participación y la gestión del talento humano**

## 2.6.1 RASGOS QUE CARACTERIZAN LAS INNOVACIONES SOCIALES

### Por su Naturaleza de Innovación

- Son Originales
- Manejan intangibles
- Son imitables, transferibles, reproducibles (know-how de complejidad baja) con impacto glocal

### Por su Naturaleza de Social

- Orientación a la resolución de problemas sociales: impacto social directo (económico directo o indirecto),
- Intensiva en capital social- relacional

## No Son Innovaciones Sociales

- No son una especie dentro de las innovaciones denominadas de gestión o administrativas
- No son buenas prácticas en las actuaciones sociales
- No son sólo acciones para reducir la brecha tecnológica
- No son las sinergias empresariales entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la innovación empresarial
- No son las metodologías participativas para la creatividad
- No son, en sentido estricto, el desarrollo de las redes sociales a través de la web 2.0.

## 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 (mejora del bienestar y/o de 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 y/o tangibles)
- logra unos resultados (existen indicadores objetivables 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)

## PORQUE EL INTERÉS EN LA INNOVACIÓN SOCIAL

### Cambios en la concepción del estado

- Crisis del estado de bienestar.
- Cambio organizativo en la administración

### Cambios en el mercado

- Auge de la Responsabilidad Social Empresarial
- La necesidad de nuevas estrategias de diferenciación competitiva.
- El agotamiento de los mercados tradicionales y la ampliación de los mercados emergentes: la base de la pirámide

## Cambios en la sociedad

- Protagonismo creciente de la sociedad civil.
- Nuevos actores o nuevas esferas de acción.
- Darse cuenta (sensemaking) de la importancia de los valores.

## Cambios en el tercer sector

- Competitividad, colaboración y competencia.
- Nuevas herramientas, nuevos agentes, nuevas respuestas
- Tensiones internas: el problema de un “tigre sin dientes”.

**Incluir:** Presentación: Innovación social, territorio y capital social – Alessandra Proto, Centro OCDE LEED para el Desarrollo Local. (Adjuntar archivo)

### 1) Lecturas Principales:

- a. Gutiérrez, A. C. M. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales, (45), 151-175.
- b. La innovación social, motor de desarrollo de Europa.  
[http://www.luisvivesces.org/upload/67/30/libro\\_innovacion\\_social\\_Socialinnova.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/67/30/libro_innovacion_social_Socialinnova.pdf)
- c. Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. K. Henning, & F. Hees (Eds.). IMA/ZLW.

### 2) Material de Apoyo:

- a. <https://www.ashoka.org/story/3-reasons-volunteering-social-innovator-uniquely-compelling>
- b. La Luz de la Luciérnaga: Diálogos de Innovación Social.  
<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action?docID=10820610&p00=innovación%20social>

## 2.7 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Ensayo	Modalidad de trabajo: Escrito individual
Actividad previa: Obsesrve detenidamente el siguiente video: TEDxBerkeley – Gopi Kallayil – Social Innovation for Social Good.	



*Social Innovation for Social Good: [Enlace](#)*

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### **Tenga presente que:**

- Todo proceso creativo e innovador inicia con una situación de inconformismo positivo
- Recuerde que: si no agrega valor, no es innovación

## 2.8 TEMA 3 - EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARISMO SOCIAL

El emprendimiento social, se ha concebido bajo diversas perspectivas. Muchos lo asocian exclusivamente con organizaciones sin fines de lucro; y otros lo utilizan para referirse a las empresas que integran la responsabilidad social en sus operaciones. El término se ha utilizado para designar el conjunto de acciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, creadas y sostenidas principalmente con participación voluntaria, y que actúan buscando soluciones a problemas sociales.

Anualmente crece el número de organizaciones de la sociedad civil que en alianza con iniciativas privadas o con el sector público, o aún por su propia cuenta y riesgo implementan soluciones innovadoras para atenuar las grandes demandas sociales existentes en el país. La importancia de estas organizaciones en la sociedad contemporánea, sumada a su representatividad en la economía global, las enfrenta al camino de la sostenibilidad como única vía de garantizar la independencia de sus propósitos y la permanencia en el tiempo de sus actividades y logros. Hecho, que en concordancia a la asignación de recursos a la promoción del desarrollo económico local, se ha visto reflejada en la creciente tendencia del Empresarismo Social en Colombia.

### Desarrollar el Tema

Realice la lectura de los artículos a, b y c, de las lecturas principales y concluya con la presentación adjunta correspondiente al ítem d. A partir de estas referencias, Ud. podrá construir un marco teórico y conceptual sobre Emprendimiento y Empresarismo Social.

Las lecturas sugeridas en el material de apoyo permiten complementar la teoría con notas actuales sobre esta tendencia mundial, sus perspectivas y la relevancia de sus impactos.



Entendiendo la **innovación social** como el conjunto de procesos que conlleva al cambio social, y que necesita de dos agentes: el emprendedor y la organización. La Comisión Europea (2010) define la innovación social como:

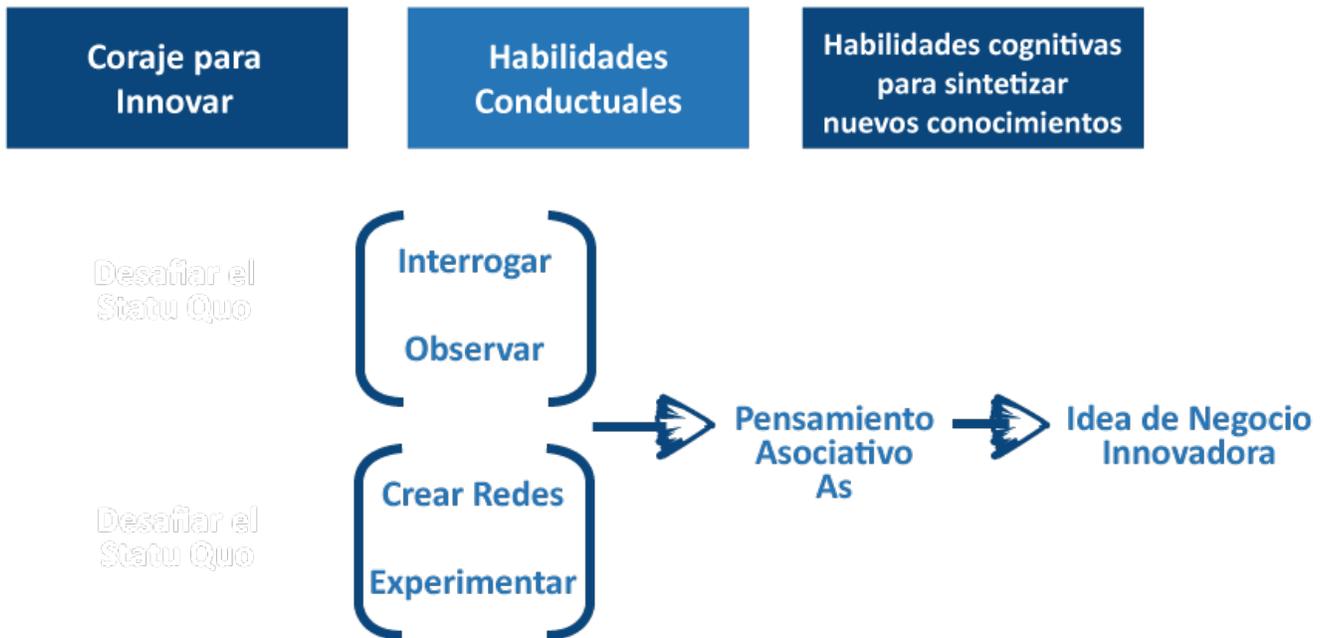
“La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración”.

**El emprendedor social** Es la persona que lleva a cabo una iniciativa de emprendimiento social. Tiene las mismas competencias y habilidades que cualquier emprendedor (liderazgo, gestión...) pero además posee unos valores relacionados con la vocación de servicio, la empatía y el altruismo.

Sus motivaciones fundamentales descansan sobre el impacto transformador que produce. El emprendedor social es una persona en constante búsqueda, un agente de cambio, que aspira a solucionar problemas de manera innovadora.

## HABILIDADES DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Cuestionar	Son apasionados por desafiar el Statu quo. Comúnmente hacen preguntas como “¿Qué pasaría si...?”
Observar	Son observadores Intensos. Buscan las anomalías en el mundo que los rodea.
Generación de redes	Entienden que las respuestas no están solo en uno, y por el contrario, a veces provienen de quienes menos se piensa.
Experimentación	Ponen a prueba constantemente la hipótesis que sostiene un determinado proyecto



El Emprendedor Social asume un papel de agente en el sector social a través de:

- Adopción de una misión orientada a la creación y sostenibilidad de valor social;
- Del reconocimiento y seguimiento de nuevas oportunidades para lograr la misión;
- Del compromiso con un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje;
- De la acción convencida sin sujeción a limitaciones de los recursos existentes en el presente;
- De la exhibición de un elevado sentido de transparencia y rendición de cuentas a sus interesados y de verificación de sus resultados

La empresa social: Se trata de la organización, el conjunto de personas y recursos que la conforman. Al hablar de emprendimiento, hablamos de empresas de nueva creación, del proceso que va desde que se tiene la idea hasta que se pone en marcha. En el ámbito anglosajón hablaríamos de Startups. Una empresa social puede fundarse como una ONG, una Asociación sin Ánimo de Lucro, una cooperativa... pero también una sociedad Anónima o Limitada. La forma jurídica es adaptable a las circunstancias de cada organización y lo más importante es el objeto social y la intención principal que hay detrás de los promotores del proyecto.



## EMPRESAS SOCIALES

### Criterios Sociales

- Iniciativas locales de grupos de ciudadanos – dinámica colectiva de personas pertenecientes a una comunidad o grupo de la sociedad civil.
- El poder de decisión no está basado en la consecución de capital – las decisiones se asientan en la regla general de procesos de carácter democrático o el poder de decisión es compartido con otros actores;
- Una dinámica participativa, implicando a las diferentes partes involucradas en la actividad – trabajadores, colaboradores, clientes/usuarios;
- La limitación de la distribución de los beneficios – rechazo del principio de maximización del beneficio;
- Un objetivo explícito de servicio a una comunidad o colectivo.

### Criterios Económicos

- Una actividad continua de producción de bienes y/o servicios – más que una actividad de defensa de intereses o de redistribución de recursos materiales y financieros;
- Un elevado grado de autonomía – son proyectos llevados a cabo por grupos de personas, y dirigidos por éstas, con autonomía frente a los poderes públicos o a otras organizaciones;
- La presencia de un nivel significativo de riesgo económico – el esfuerzo de viabilidad económica depende de sus creadores;
- Un nivel mínimo de empleo remunerado – pudiendo competir por recursos monetarios y no monetarios, incluyendo el trabajo voluntario, las empresas sociales implican un nivel mínimo de trabajadores permanentes y remunerados.

1) Lecturas Principales:

- a. Sociales, A. E. (2004). Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales. McKinsey & Company. Editora Peirópolis.
- b. Davis, S. (2002). Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development. Youth Employment Summit.
- c. EMPRESA SOCIAL edición # 67 – enero/febrero de 2003. Hacia una Definición – Carlo Borzaga (**Adjuntar archivo**)
- d. Presentación: Empresarismo Social, Ingrediente Fundamental del Desarrollo Local – Ana María Redondo Morant. Fundación Julián y José María Echavarría. (**Adjuntar archivo**)

2) Material de Apoyo:

- a. <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/05/02/the-rise-of-social-entrepreneurship-suggests-a-possible-future-for-global-capitalism/>
- b. Ramos, F. S., & Martín, M. J. R. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. Red CIRIEC.

## 2.9 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<b>Nombre del taller:</b> Generación de ideas y oportunidades de desarrollo social	<b>Modalidad de trabajo:</b> Escrito individual
<b>Actividad previa:</b> Desarrollo del tema	
<b>Describa la actividad:</b> Realice un análisis de su entorno inmediato, identifique un problema social y genere una solución innovadora que pueda ser considerada como un emprendimiento o una empresa social. Describa claramente la problemática encontrada, su idea propuesta para solucionarla y acciones concretas necesarias para la puesta en marcha del proyecto.	

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Recuerde que:

- El trabajo en equipo y la articulación de esfuerzos son fundamentales a la hora de emprender.

## 2.10 TEMA 4 - BUENAS PRÁCTICAS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

La construcción colectiva y el aprendizaje a partir de la experiencia son fuentes de inspiración y puntos de partida para el diseño y gestión de nuevas iniciativas. El reconocimiento de una iniciativa como buena práctica significa que esta ha beneficiado a su comunidad, e implica que de ella pueden derivarse lecciones valiosas para ser compartidas.

Alrededor del mundo existen organizaciones y personas que proponen e implementan diversas alternativas para la transformación social, cogiendo cada vez más fuerza la necesidad de actuar bajo criterios de buenas prácticas, las cuales merecen ser documentadas debido al cambio social que implican.

### Desarrollar el Tema

El propósito de este tema es conocer y analizar diversos casos de innovación social que han generado impactos significativos alrededor del mundo. Por lo anterior, se invita a que se revisen los siguientes casos:

- <http://www.kiva.org>: Fundada en 2005, Kiva es una organización que permite prestar dinero a pequeñas empresas o emprendedores de países en vías de desarrollo a través de Internet
- <http://www.grom.it>: Empresa de Helado Italiana que se define su helado, como siempre, con el simple lema "solía ser", porque al igual que en los viejos tiempos se produce sin el uso de colorantes, emulsionantes y sabores y, por tanto, tiene su sabor y su color sólo de las materias primas utilizadas (también hechas por nuestros proveedores sin el uso de aditivos) de acuerdo con la estacionalidad y la disponibilidad.
- <http://www.sekem.com> SEKEM ha cultivado sus propias granjas biodinámicas y con la creación de la Asociación Biodinámica Egipcia ( EBDA ) ayudado a más de 700 agricultores de Egipto para

pasar de convencional a la agricultura orgánica. Varias empresas se han establecido en el campo de la agricultura y el manejo del ganado, fitofármacos, textiles orgánicos y la ropa y los alimentos orgánicos y bebidas (líder del mercado en Egipto). Además, SEKEM estableció la Fundación independiente Desarrollo SEKEM ( SDF ), que se está ejecutando varias escuelas, un jardín de infancia, un centro de formación profesional, un centro médico y una gran cantidad de proyectos. El último logro fue la creación de la Universidad de Heliópolis para el Desarrollo Sostenible, que se inició con éxito sus operaciones en el año 2012.

- d. <http://www.bankomunales.com> Son pequeñas organizaciones propiedad de miembros de la comunidad, que deciden constituir un capital para darse entre sí servicios de financiamiento e inversión. En otras palabras, son como pequeños Bancos propiedad de los miembros de la comunidad, que se facilitan préstamos entre sí, para emprender cualquier tipo de actividad. Tienen la ventaja de ser muy dinámicos y rápidos en otorgar créditos, sin las dificultades o los requisitos que normalmente piden los Bancos comerciales tradicionales.
- e. [http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes\\_2010\\_baja.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes_2010_baja.pdf)

2) Lecturas adicionales:

- a. Realice la lectura de los capítulos 1, 8, 12, 14, 16 del siguiente libro: Bornstein, D. (2005). Cómo cambiar el mundo. Barcelona, España: Arena Abierta.
- b. Realice la lectura del siguiente artículo: “Ten Social Innovators whor are Changing the World” <http://fusion.net/leadership/story/ten-social-innovators-changing-world-349531>

3) Material de Apoyo

- a. <http://www.cecodes.org.co/index.php/publicaciones/publicaciones-de-cecodes.html>

## 2.11 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<b>Nombre del taller:</b> Caso de estudio	<b>Modalidad de trabajo:</b> Trabajo individual
<b>Actividad previa:</b> Desarrollo del tema	
<b>Describa la actividad:</b> Identifique un caso de Innovación Social en Colombia. Presente el caso (ppt) exponiendo claramente el componente innovador y la problemática que soluciona.	



### PISTAS DE APRENDIZAJE

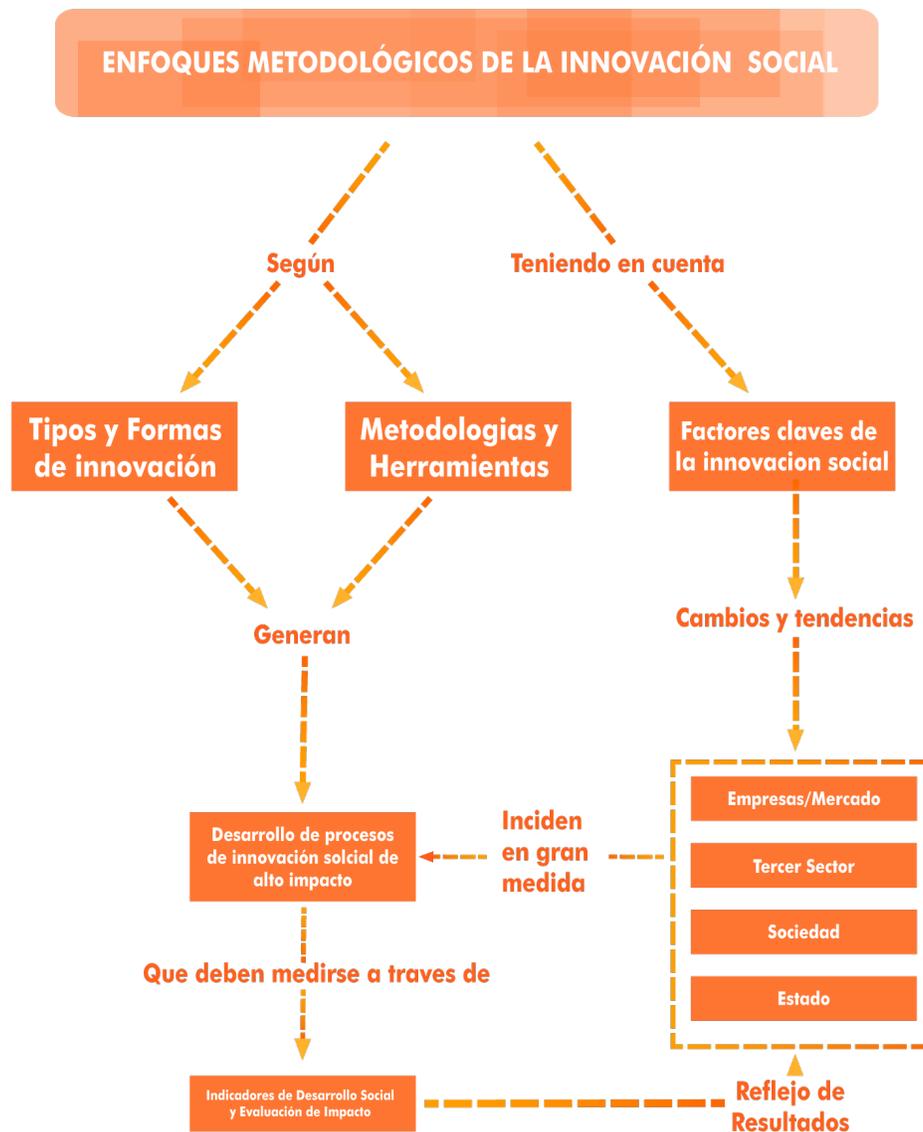


#### **No olvide que:**

- Aprender de los demás es de sabios.
- Recuerde siempre que todo es susceptible de mejorar.

### 3 UNIDAD 2: ENFOQUES METODOLÓGICOS

#### 3.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



- Tipos y formas de innovación:** Las innovaciones sociales, no siempre están enmarcadas en un solo tipo, agrupándose generalmente a partir de ciertos denominadores comunes y se diferencian principalmente por aquellos rasgos que inciden en sus dos componentes básicos: el social y el innovador. El proceso de



innovar puede darse de diversos tipos: organizativa, financiera, comercial, medioambiental, metodológica, etc; y así mismo de diversas categorías: de producto o servicio, de mercados, de procesos productivos, de recursos locales o de capital social, entre otros factores que inciden de manera directa o indirecta en la problemática a solucionar y/o necesidad a satisfacer.

- **Metodologías y herramientas:** Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo.
- **Factores claves:** Conjunto de condiciones que determinan una situación, los cuales son múltiples y diversos: coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, y de escala local, nacional y global.
- **Empresas/Mercado:** El mercado hace referencia al ambiente social que propicia las condiciones para el intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. En este sentido, ya sea por necesidades de legitimación (el daño de los intereses privados), demanda social o moda (imitar lo que hacen otras), las empresas comienzan a plantearse dentro de su acción no sólo el impacto económico de sus actuaciones sino la responsabilidad de las mismas de cara a la sociedad que las acoge.
- **Tercer Sector:** Es el sector que designa las organizaciones de la sociedad civil, creadas y sostenidas principalmente con participación voluntaria y que actúan buscando soluciones a los problemas sociales.
- **Sociedad:** Sociedad es un término que describe a un grupo de individuos marcados por una cultura en común, un cierto folclore y criterios compartidos que condicionan sus costumbres y estilo de vida y que se relacionan entre sí en el marco de una comunidad.
- **Estado:** Estructura formada por todas las instituciones encargadas de guiar el funcionamiento de una comunidad dentro de un determinado territorio. Los gobernantes son quienes dirigen las entidades del Estado de acuerdo a sus principios ideológicos.
- **Indicadores de desarrollo social:** Instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de desarrollo social, así como identificar, describir y explicar relaciones relevantes entre distintas variables referidas al bienestar de las personas. Asimismo, los indicadores son instrumentos fundamentales para las políticas sociales, dado que permiten el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de desarrollo. Gracias a la información que proporcionan, los indicadores sociales ayudan entonces a dar respuestas a problemas sociales y a tomar decisiones sustentadas en la evidencia empírica.
- **Evaluación de impacto:** El impacto estimado de un programa es un insumo indispensable para la medición de los beneficios del programa, que se requieren para el análisis costo-beneficio. Este tipo de evaluaciones, contribuye a aumentar la calidad del gasto y la eficiencia de las iniciativas sociales. Sin embargo, para el caso de las políticas sociales, es difícil realizar un análisis costo-beneficio robusto. Con frecuencia, los resultados son muy sensibles a la manera como se valoran los beneficios de las intervenciones y a los supuestos que se hacen. (Bernal y Peña, 2011)

## 3.2 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer competencias en el uso de herramientas gerenciales, gestión de indicadores sociales y mecanismos de evaluación de impacto, aplicados a proyectos de innovación social, mediante la identificación de diversos enfoques, herramientas metodológicas y factores claves, que conduzcan a programas de alto impacto.

## 3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las formas en las que se puede usar la innovación, para impulsar los procesos de solución a problemáticas sociales y acelerar el desarrollo socioeconómico de un territorio.
- Comprender los muchos factores involucrados en la creación de un escenario organizacional que apoye la innovación social.
- Fortalecer competencias en el uso de metodologías y herramientas gerenciales y de gestión aplicadas a proyectos de desarrollo social y/o a trabajo con comunidades.
- Identificar los principales indicadores de gestión social y su impacto real en la promoción del desarrollo de los habitantes.

## 3.4 TEMA 1 - FACTORES CLAVES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, allí donde el mercado no ha ofrecido ninguna alternativa a la población, y tampoco el sector público, ha respondido adecuadamente a sus necesidades y demandas. Los factores que determinan esta situación son múltiples y diversos: coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, y de escala local, nacional y global. Los ámbitos en que se pueden enfrentar y transformar son igualmente diversos, y para ello pareciera indispensable utilizar el potencial creativo y todas las voluntades que están en el origen de este multicultural y variado continente.

Una vez acotado el término, se deben establecer algunas tendencias que impulsan la concreción y el desarrollo del fenómeno de la innovación social, destacándose como factores claves que justifican el interés por esta área de conocimiento: los cambios en la concepción del estado, cambios en el mercado (p.e. El auge de la RSE), cambios en la sociedad y cambios en el tercer sector.

### Desarrollo del Tema

Realice la lectura de los artículos a, b y c, de las lecturas principales. A partir de estas referencias, Ud. podrá revisar con mayor detenimiento aspectos determinantes de la IS.

## FACTORES DE LA INNOVACION SOCIAL



CRITERIO	DEFINICIÓN
Asociatividad	Disposición y capacidad para organizar grupos y movilizar a la comunidad o a un grupo amplio de potenciales beneficiarios que poseen un compromiso y una determinada voluntad política, orientada a un objetivo común. Esa voluntad se caracteriza esencialmente por la participación de los actores en la toma de decisiones y por su capacidad de establecer alianzas sostenibles con diversos actores externos, y sobre todo con instituciones públicas que suministran apoyo a la innovación y aprenden de ella.
Integralidad	Articulación de los conocimientos, las experiencias y los intereses necesarios para una respuesta ambiciosa y equilibrada de los proyectos frente a situaciones adversas y con alto grado de complejidad.
Sostenibilidad	Continuidad en el tiempo gracias a soluciones creativas que se adapten a la restricción de recursos. Esto se logra con fondos propios o de cooperación, y aportes locales y de voluntariado, además de los recursos entregados por los participantes de la comunidad. Este criterio refleja una condición indispensable de la replicabilidad.



<b>Innovación</b>	Acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una nueva respuesta a un problema determinado. Mediante nuevos procesos, nuevas técnicas y nuevas formas de organizar la acción, se consigue articular una respuesta adecuada a su contexto —llamada inteligencia— con efectos transformadores directos e indirectos más allá de este. Una innovación es entendida como un cambio reconocido capaz de producir otro cambio. La innovación avanza bajo un imperativo que no cesa: “innovar desde la acción para actuar mejor”.
<b>Replicabilidad</b>	Posibilidad de apropiación de las enseñanzas de una experiencia innovadora por otros actores en circunstancias distintas. Se ubica en el extremo del esquema de criterios de sistematización y se encuentra en el origen mismo del proyecto. Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe. Debe destacarse que desde el principio se ha hablado de “réplica creativa”, y no simplemente de “copia”, término este último más cercano a la idea de transferencia de una tecnología incorporada en los objetos más que desarrollada a partir de una práctica subjetiva.

Las lecturas sugeridas en el material de apoyo permiten complementar la teoría con notas actuales sobre esta tendencia mundial, sus perspectivas y la relevancia de sus impactos.

1) Lecturas Principales:

- a. Ítems 3 y 4 del artículo: Gutiérrez, A. C. M. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales, (45), 151-175.
- b. Rodríguez Herrera, A., & Alvarado, H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. CEPAL.
- c. Capítulo 1, subcapítulo 3 del libro: La Luz de la Luciérnaga. Diálogos de Innovación Social <http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action?docID=10820610&p00=innovación%20social>

2) Material de Apoyo:

- a. El Argumento Empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe <http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action?docID=10623537&p00=el%20argumento%20empresarial%20rse>
- b. Video CECODES – Los Negocios Inclusivos: <https://www.youtube.com/watch?v=WybJhNIJ7w0>

### 3.5 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Foro de Discusión	Modalidad de trabajo: Discusión grupal - virtual
<b>Actividad previa:</b> Revisar lecturas y material sugeridos para el desarrollo del tema.	
<b>Describa la actividad:</b> Comparta a través del foro virtual de discusión, su respuesta, análisis, comentarios y perspectivas frente a lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera Ud. que las empresas Colombianas ejercen su RSE de manera conciente? ¿Se percibe innovación social en ellas?</li> <li>• “Las personas y organizaciones siempre deben adoptar una postura abierta con respecto a la Responsabilidad Social”. Explique por qué está de acuerdo o no con esta declaración.</li> </ul>	

**PISTAS DE APRENDIZAJE**



**Tenga en cuenta que:**

- **Un factor clave es un elemento guía, influyente y/o determinante para el alcance de metas y objetivos.**



### 3.6 TEMA 2 - TIPOS Y FORMAS DE INNOVACIÓN SOCIAL

“La innovación es una invención que tiene mercado” (Varela, 2001), y la social no es ajena a esta realidad, por lo que cabe aclarar que no siempre las innovaciones sociales están enmarcadas en un solo tipo, agrupándose generalmente a partir de ciertos denominadores comunes y se diferencian principalmente por aquellos rasgos que inciden en sus dos componentes básicos: el social y el innovador.

El proceso de innovar puede darse de diversos tipos: organizativa, financiera, comercial, medioambiental, metodológica, entre otros; y así mismo de diversas categorías: de producto o servicio, de mercados, de procesos productivos, de recursos locales o de capital social, entre otros factores que inciden de manera directa o indirecta en la problemática a solucionar y/o necesidad a satisfacer.

## Desarrollo del Tema

Realice la lectura de los siguientes artículos. A partir de estas referencias, Ud. podrá identificar con mayor claridad los diferentes tipos y formas de IS existentes.

- a. Drucker, P. F. (1986). La disciplina de innovación. Harvard Deusto business review, (26), 3-10.
- b. Capítulo 6 – subtítulo “Innovación” del Libro: Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación.
- c. Sección 2 del artículo: Gutiérrez, A. C. M. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales, (45), 151-175
- d. Sección 3.2 del artículo: Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. K. Henning, & F. Hees (Eds.). IMA/ZLW

### **Las cuatro dimensiones de la Innovación Social**

Según el gurú de la innovación Clayton Christensen, para que una innovación sea “social” el cambio social debería ser su objetivo principal, y no solo “un subproducto”; en cambio, otros autores sostienen que debería generar más valor social que individual. Para todo tipo de Innovación Social, podemos considerar cuatro dimensiones, que nos ayudan a clasificar los diferentes tipos de innovación

## LAS CUATRO DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Dimensión	Descripción	Autores
<p><b>Grado:</b> Incremental a radical</p>	<p><b>Incremental:</b> pequeñas modificaciones que no requieren cambios o inversiones significativas.</p> <p><b>Semirradical:</b> cambios significativos, que pueden ser profundos pero no radicales, y afectar la capacidad de crecimiento de la organización</p> <p><b>Radical:</b> cambios que requieren inversión y sustituyen productos/ servicios o procesos, lo cual conlleva alto riesgo y altas expectativas</p>	<p>Christensen (2006), Rodríguez Blanco et al. (2012), Dávila, Epstein y Shelton (2007)</p>
<p><b>Alcance:</b> Producto o proceso</p>	<p><b>De bienes o servicios:</b> productos nuevos o significativamente mejorados</p> <p><b>De procesos:</b> métodos de producción o distribución nuevos o significativamente mejorados (equipos, técnicos, software)</p> <p><b>De métodos de comercialización:</b> cambios significativos en el diseño, el empaquetamiento, la venta, el posicionamiento</p> <p><b>De métodos de organización:</b> nuevas formas en las prácticas comerciales, la organización y las relaciones</p>	<p>Nicholls (2008), Phills (2008), OCDE (2005)</p>
	<p><b>Abierta:</b> Uso deliberado de los inputs y los outputs de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso</p>	<p>Chesborough et al. (2006)</p>



<p><b>Apertura:</b> Abierta o cerrada</p>	<p>externo de la innovación</p> <p><b>Cerrada:</b> sistema de patentes y licencias</p>	
<p><b>Origen:</b> Intra o entre</p>	<p><b>Intraemprendimiento social:</b> puede beneficiarse de la infraestructura, los recursos humanos y el apoyo financiero de la entidad</p> <p><b>Emprendimiento social:</b> una iniciativa independiente</p>	<p>Elis (2012), Vernis y Navarro (2011)</p>

## TIPOS DE INNOVACIÓN SOCIAL

En primer lugar encontramos la **Innovación Disruptiva**. Se trata de aquella que ayuda a crear nuevos mercados y cadenas de valor y en el tiempo reemplaza la tecnología anterior con nuevos productos o servicios inesperados para los mercados.

Por otro lado la **Innovación Abierta** asume que las organizaciones deberían utilizar ideas externas e internas para llevar adelante sus productos y servicios. Este es un campo en desarrollo en la actualidad a través de plataformas para el diseño de productos, concursos de ideas y redes de innovadores.

El Sistema de **producto-servicio**, originado en el campo de las Teorías de la Información y Comunicación, es un modelo de negocios que ofrece soluciones para satisfacer necesidades a través de una combinación de servicios y productos. Es común que esto consista en la desmaterialización y la reducción del consumo, y se aplica sobre todo en el marco del consumo colaborativo.

En el caso de la **Economía circular**, se trata de un tipo de innovación basado en la circulación y la reutilización constante de nutrientes biológicos y tecnológicos. Inspirada en la ecología industrial, se propone establecer un sistema de recursos cerrado, a diferencia de la economía basada en sistemas de producción lineal.

Finalmente está la **Economía colaborativa**, que se ha convertido en un fenómeno transcultural en la actualidad y está basada en la redistribución de poder desde las instituciones centralizadas hacia las personas y las comunidades, en la cual el consumidor llega a ser coproductor, cocreador y redistribuidor.

### PISTAS DE APRENDIZAJE



- Traiga a la memoria las múltiples formas de innovación existentes: radical, incremental, tecnológica, de mercado, de producto o servicio, de procesos, etc.

## 3.7 TEMA 3 - METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE INNOVACIÓN SOCIAL

Por una parte, la innovación es un proceso endógeno de auto-organización, es decir, de articulación de los recursos propios – materiales, técnicos, informativos, de conocimiento –, cuyos logros deben atribuirse a causas internas, a una manera propia y especial de encarar las dificultades y los retos, a unas propiedades grupales propiciadoras y a cualidades personales que favorecen el cambio, tales como deseo de aprender y resiliencia emocional, entre otras. Por otra parte, la innovación también es un proceso exógeno eco-organizado, que supone factores externos que condicionan el ritmo de la innovación, siempre en relación con un entorno cambiante y con una zona de influencia próxima, es decir con un conjunto de aliados y oponentes.

Llevar a cabo lo anterior, requiere la implementación de metodologías teórico-prácticas que permitan dar lectura a las condiciones actuales de un territorio, revisar percepciones de futuro y posteriormente identificar escenarios de desarrollo viables y sostenibles. Para ello, se emplean diversas herramientas tanto de diagnóstico como de oportunidad, tales como mapeos de identificación de capital social-comunitario, perfilaciones individuales y colectivas, matrices de oportunidad, entre otros.

### Desarrollo del Tema

Realice la lectura de los siguientes artículos. A partir de estas referencias, Ud. podrá identificar con mayor claridad los diferentes tipos y formas de IS existentes.

- Capítulo Claves para comprender la Innovación Social, ítem 4: “La innovación social, motor de desarrollo de Europa”.

[http://www.luisvivesces.org/upload/67/30/libro\\_innovacion\\_social\\_Socialinnova.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/67/30/libro_innovacion_social_Socialinnova.pdf)

- Capital Social: Herramienta fundamental de las políticas públicas para el desarrollo de las comunidades.  
<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action?docID=10663283&p00=capital%20social>
- Gerencia Social en América Latina: enfoques y experiencias innovadoras  
<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action>
- Piensa En Lo Nuevo: La forma más fácil y estructurada para innovar en productos con grandes oportunidades de negocio.  
[http://www.ricardolopezvega.com/matrix/beta2/zte45m8lh/Piensa\\_en\\_Lo\\_Nuevo/libro.pdf](http://www.ricardolopezvega.com/matrix/beta2/zte45m8lh/Piensa_en_Lo_Nuevo/libro.pdf)

## METODOLOGÍAS DE INNOVACIÓN SOCIAL PARA ORGANIZACIONES

Teoría U: la búsqueda de la innovación desde el interior de cada persona. (MIT- Presencing Institute)

<https://www.youtube.com/watch?v=-HFPh5IODcM>

Se basa en la búsqueda de la transformación, ya sea social, económica o científica, a partir del cambio en la forma en que encaramos las situaciones. Se trata de abrir la mente y los sentidos desde la parte más profunda, para desde allí comenzar los procesos de inspiración y creación colectiva.

Indagación Apreciativa  
[https://www.youtube.com/watch?v=Jmk\\_jCpKYaU&list=PLwvcE0uiTtXJmoHcw0q4xnrkjP2t-ILck](https://www.youtube.com/watch?v=Jmk_jCpKYaU&list=PLwvcE0uiTtXJmoHcw0q4xnrkjP2t-ILck)

La Indagación Apreciativa, como nueva herramienta de desarrollo de comunidades, permite a las agencias de desarrollo dejar atrás los métodos tradicionales centrados en la resolución de problemas y proponer mecanismos que permiten:

- identificar y construir propuestas sobre los logros del pasado y las fortalezas existentes dentro de una comunidad,
- establecer consenso alrededor de una visión compartida y
- construir estrategias y partnerships para lograr esa visión.

Design thinking es una manera de solucionar problemas que, poniendo las necesidades humanas en



Design Thinking for Social Change.  
Stanford.

<https://www.youtube.com/watch?v=LgVoigRhDD4>

<https://www.youtube.com/watch?v=m-cEpalFouY>

el centro, trata de llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable. La observación, la generación de ideas y de prototipos, el método de prueba y error son componentes esenciales de este enfoque estratégico que conecta conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...).

El Design Thinking es un proceso formal de siete pasos: definir, investigar, idear, prototipar, elegir, implementar y aprender

Human Centered Design Toolkit. An  
innovation guide for social  
enterprises and NGOs Worldwide

<https://www.youtube.com/watch?v=6mcZKWhjr9o>

El Human Centered Design propone una metodología para ayudar a los voluntario y personal internacional de instituciones y agencias de desarrollo a entender las necesidades de la comunidad, encontrando soluciones innovadoras para cubrir esas necesidades y proponer e implementar soluciones que además sean sostenibles desde el punto de vista financiero. Este Toolkit ha sido diseñado específicamente para ONGs y empresas sociales que trabajan en comunidades desfavorecidas en Africa, Asia y Latinoamérica. Se trata de una guía centrada en las personas que apoya a los usuarios en actividades como capacidad de escucha, como diseñar talleres o implementar ideas. El proceso, ha llevado a innovaciones como el Desfibrilador HeartStart, los productos antibacterianos naturales CleanWell y el Sistema de donantes de sangre de la Cruz Roja. Todos ellos han mejorado las vidas de millones de personas.

Hay una serie de valores interesantes basados en los modelos de liderazgo; entre ellos: El Modelo de Cambio Social (SCM).

El SMC es un enfoque para el desarrollo del liderazgo centrado en el proceso de promulgar el cambio social desde múltiples perspectivas. Se acerca al modelo de liderazgo como un proceso útil, colaborativa, basada en valores que se traduce en un cambio social positivo. Fue construido en los siguientes supuestos:

- El liderazgo es socialmente responsable, que impacta cambian en nombre de los demás.



## Modelo de Cambio Social para el Desarrollo de Liderazgo

- El liderazgo es colaboración.
- El liderazgo es un proceso, no una posición.
- El liderazgo es inclusiva y accesible para todas las personas.
- El liderazgo es basado en valores.
- Participación de la comunidad / servicio es un vehículo poderoso para el liderazgo.

El modelo se llama a veces los 7Cs para el cambio, ya que propugna siete valores de liderazgo que se producen en tres dimensiones con el objetivo de un cambio social positivo. Cada dimensión interactúa entre sí, como se muestra a continuación.

La dimensión individual se compone de los valores: la conciencia de sí mismo, la congruencia y compromiso.

Las dimensiones del grupo formado por los valores : un propósito común , la colaboración y la controversia con la civilidad .

Por último , la dimensión social/comunitaria consiste en el valor de la ciudadanía . Todos los valores contribuyen al objetivo final del cambio

## Art of Hosting

<https://www.youtube.com/watch?v=MPimdjSEh0Q>

El Art of Hosting entrena en la práctica de ser anfitriones y cosechar conversaciones significativas, que giran alrededor de preguntas poderosas. Es una práctica que llega en un momento en que las instituciones no logran responder efectivamente a los complejos desafíos que enfrentamos. Es un espacio de exploración para aquellos que buscan nuevas formas - más efectivas y saludables- de organizarse, innovar, e interactuar con otros, para crear estructuras que nos beneficien a todos.

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### **Nunca olvide que:**

- **Nunca olvide que la "innovación es una invención que tiene mercado"**
- **Traiga a la memoria las palabras de un experto: "keep it simple, that's the message" (roger la salle)**

## 3.8 TEMA 4 - INDICADORES DE DESARROLLO SOCIAL Y EVALUACIÓN DE IMPACTO

### ¿Qué es un indicador?

Aunque no exista una definición única, en términos generales se puede denominar a un instrumento construido a partir de un conjunto de valores numéricos o de categorías ordinales o nominales que sintetiza aspectos importantes de un fenómeno con propósitos analíticos (Mokate, 2003). En este orden de ideas, se puede decir que los indicadores sociales son instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de desarrollo social, así como identificar, describir y explicar relaciones relevantes entre distintas variables referidas al bienestar de las personas. Asimismo, los indicadores son instrumentos fundamentales para las políticas sociales, dado que permiten el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de desarrollo. Gracias a la información que proporcionan, los indicadores sociales ayudan entonces a dar respuestas a problemas sociales y a tomar decisiones sustentadas en la evidencia empírica.

El seguimiento y la evaluación de programas y proyectos de desarrollo social proponen explorar de manera rigurosa y sistemática el cumplimiento de actividades, el uso de recursos y la entrega de servicios, de tal forma que el diseño y la gestión de las iniciativas evaluadas se puedan ajustar con el fin de asegurar que generen impacto y valor para la sociedad. El impacto estimado de un programa es un insumo indispensable para la medición de los beneficios del programa, que se requieren para el análisis costo-beneficio. Este tipo de análisis contribuye a aumentar la calidad del gasto y la eficiencia de las iniciativas sociales. Sin embargo, para el caso de las políticas sociales, es difícil realizar un análisis costo-beneficio robusto. Con frecuencia, los resultados son muy sensibles a la manera como se valoran los beneficios de las intervenciones y a los supuestos que se hacen. (Bernal y Peña, 2011)

### Desarrollo del Tema

Realice la lectura de los siguientes artículos. A partir de estas referencias, Ud. podrá conocer la multiplicidad de indicadores sociales y algunos mecanismos de evaluación, que permiten conocer el nivel de impacto de determinada intervención.

1) Lecturas Principales:

- a. Cecchini, S. (2005). Indicadores sociales en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, CEPAL, División de Estadísticas y Proyecciones Económicas.
- b. Bernal, R., & Peña, X. (2011). Guía práctica para la evaluación de impacto. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico.

Colmenares, J. S. (1995). Las empresas sociales en Colombia: Superávit de las necesidades y déficit de gerencia. Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano, (4), 43-72.

- **Indicador:** que indica o sirve para indicar
- **Indicar:** mostrar o significar una cosa con indicios o señales

**Indicador:** instrumento construido a partir de un conjunto de valores numéricos o de categorías ordinales o nominales que sintetiza aspectos importantes de un fenómeno con propósitos analíticos

**Indicadores sociales: instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de la vida social y de sus cambios.**



Los indicadores sociales ayudan a:  
Dar **respuestas a problemas sociales** y  
**Tomar decisiones de políticas públicas** sustentadas en la evidencia empírica



**Indicadores sociales: ¿cómo ayudan a tomar decisiones?**

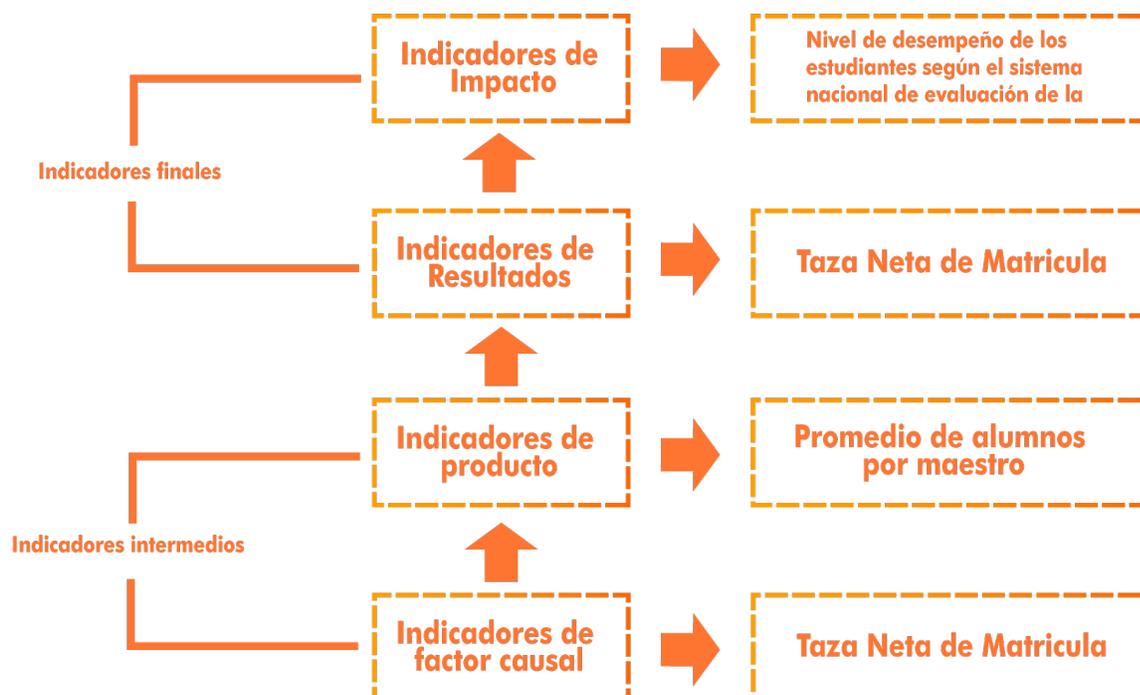
- Medición de niveles, distribución y cambios en el **bienestar social**
- Identificación, descripción y explicación de relaciones relevantes entre distintas variables del bienestar social

**Seguimiento y evaluación** de los programas y proyectos de desarrollo y reducción de la pobreza.

## TIPOLOGÍAS DE INDICADORES SOCIALES

De hechos (tasa neta matrícula)	De percepciones (nivel satisfacción con el sistema educativo)
Cuantitativos	Cualitativos
Relativos (tasa neta matricula)	Absolutos (número alumnos en la escuela)
Simplees (% personas pobres)	Compuestos (índice desarrollo humano)
De eficacia	De eficiencia

## TIPOLOGÍAS DE INDICADORES SOCIALES



## COMO SE CONSTRUYEN LOS INDICADORES SOCIALES



### Los indicadores de los Objetivos Del Milenio

- Porcentaje de la población cuyos ingresos son inferiores a 1 dólar por día (valores de PPA)
- 1ª. Población en extrema pobreza según líneas nacionales.
  - Coeficiente de la brecha de pobreza (la incidencia de la pobreza multiplicada por la gravedad de la pobreza)
- 2a. Coeficiente de la brecha de la extrema pobreza (líneas nacionales)
  - Proporción del consumo o ingreso nacional que corresponde a la quinta parte más pobre de la población
  - Prevalencia de niños menores de 5 años de peso inferior al normal
  - Porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria
  - Tasa de matrícula neta en la enseñanza primaria
  - Porcentaje de los estudiantes que comienzan el primer grado y llegan al quinto grado
  - Tasa de alfabetización de las personas de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años
  - Relación entre niñas y niños en la educación primaria, secundaria y superior
- 9a. Mujeres respecto a los hombres que culminan la educación primaria
  - Relación entre las tasas de alfabetización de las mujeres y los hombres de edades comprendidas entre los 15 y los 24 años
  - Proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola
  - Proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional
  - Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años



- Tasa de mortalidad infantil
  - Porcentaje de niños de 1 año vacunados contra el sarampión
  - Tasa de mortalidad materna
  - Porcentaje de partos con asistencia de personal sanitario especializado
  - Tasa de morbilidad del VIH entre las mujeres embarazadas entre los 15 y los 24 años de edad
  - Tasa de uso de condón en la tasa de prevalencia de anticonceptivos
- 19a. Tasa de uso de condón en sexo de alto riesgo
- 19b. Porcentaje de la población de 15-24 años con correcta comprensión y conocimiento del VIH-SIDA
- 19c. Tasa de uso de anticonceptivos
- Número de niños huérfanos por causa del VIH/SIDA
  - Tasa de morbilidad palúdica
- 21a. Tasa de mortalidad de la malaria
- Proporción de la población de zonas de riesgo de paludismo que aplica medidas eficaces de prevención y tratamiento del paludismo
  - Tasa de morbilidad de la tuberculosis
- 23a. Tasa de mortalidad de la tuberculosis
- Proporción de casos de tuberculosis detectados con el tratamiento breve bajo observación directa
- 24a. Proporción de casos de tuberculosis curados con el tratamiento breve bajo observación directa
- Proporción de la superficie de las tierras cubiertas por bosques
  - Proporción de la superficie de las tierras protegidas para mantener la diversidad biológica
  - Producto interno bruto (PIB) por unidad de utilización de energía
  - 28ª Emisiones de dióxido de carbono per cápita
- 28b. Consumo de clorofluorocarbonos (CFC) que agotan la capa de ozono
- Proporción de la población que utiliza combustibles sólidos
  - Proporción urbana y rural de la población con acceso sostenible a mejores fuentes de abastecimiento de agua
  - Porcentaje de la población urbana con acceso sostenible a mejores servicios de saneamiento
  - Proporción de la población con derecho seguro a la tenencia de tierra
  - La AOD neta como porcentaje del ingreso nacional bruto (INB) de los países donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) (los objetivos son destinar el 0,7% del total del ingreso nacional bruto a la AOD y el 0,15% a los países menos adelantados)
  - Proporción de la AOD destinada a los servicios sociales básicos (educación básica, atención primaria de la salud, nutrición, abastecimiento de agua potable y servicios de saneamiento)
  - Proporción de la AOD que no está condicionada
  - Proporción de la AOD destinada al medio ambiente de los pequeños Estados insulares en desarrollo
  - Proporción de la AOD destinada al sector del transporte de los países sin litoral Acceso a los mercados

- Proporción de las exportaciones (por su valor y sin incluir las armas) admitidas libre de derechos y cupos
  - Aranceles y cupos medios aplicados a los productos agrícolas y textiles y el vestido
  - Subsidios a la exportación y la producción de productos agrícolas en los países de la OCDE
  - Proporción de la AOD ofrecida para ayudar a crear la capacidad comercial
  - 42a. Proporción de la deuda bilateral oficial de los países pobres muy endeudados que ha sido cancelada
- 42b. Número de países que alcanzan los puntos de decisión y de culminación en la iniciativa para la reducción de la deuda de los países muy endeudados
- Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios
  - Proporción de la AOD ofrecida como alivio de la deuda
  - Tasa de desempleo de las personas comprendidas entre los 15 y los 24 años (a. hombres, b. mujeres y c. total)
  - Proporción de la población con acceso estable a medicamentos esenciales a precios razonables
  - Número de líneas de teléfono y de teléfonos móviles por 1.000 habitantes
  - 48a. Número de computadoras personales por 1.000 habitante
- 48b. Usuarios de Internet por 1.000 habitantes

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### **Nunca olvide que:**

- **Recuerde que "lo que no se mide, no se puede controlar, y aquello que no se controla, no se puede mejorar"**

### 3.9 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Análisis de caso	Modalidad de trabajo: Trabajo individual
Actividad previa:	
<p>Describa la actividad:</p> <p>Escoja uno de los casos estudiados en el tema “Buenas Prácticas de Transformación Social” y proponga una alternativa de mejora a partir de la metodología “Matrix Thinking” (matriz de pensamiento). Justifique el valor agregado producto de su propuesta y el impacto que ésta genera.</p>	

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

- Recuerde que lo “social” no es una obviedad
- Tenga siempre presente: “a grandes privilegios, grandes responsabilidades”
- Es importante preocuparnos por nuestro entorno, de este dependerá la calidad de vida de las generaciones futuras.
- Tenga presente que todo proceso creativo e innovador inicia con una situación de inconformismo positivo
- Recuerde que si no agrega valor, no es innovación
- Recuerde que el trabajo en equipo y la articulación de esfuerzos son fundamentales a la hora de emprender.
- No olvide que aprender de los demás es de sabios.
- Recuerde siempre que todo es susceptible de mejorar.
- Tenga en cuenta que un factor clave es un elemento guía, influyente y/o determinante para el alcance de metas y objetivos.
- Traiga a la memoria las múltiples formas de innovación existentes: radical, incremental, tecnológica, de mercado, de producto o servicio, de procesos, etc.
- Nunca olvide que la “innovación es una invención que tiene mercado”
- Traiga a la memoria las palabras de un experto: “keep it simple, that’s the message” (roger la salle)
- Recuerde que “lo que no se mide, no se puede controlar, y aquello que no se controla, no se puede mejorar”



## 4 GLOSARIO

- **Problemática social:** Los problemas sociales son situaciones que impiden el desarrollo o el progreso de una comunidad o de un sector de ellas.
- **Innovación social:** Actualmente no existe un concepto unívoco de la Innovación Social al ser definida por múltiples autores. Para unos, consistiría en el proceso a través del cual una idea se transforma en un producto (bien o servicio) que satisface determinadas necesidades de las y los ciudadanos o en una iniciativa original que mejora la eficacia de la acción pública (CEPAL, 2008). Otros enfatizan el lado social de la innovación tecnológica: la parte que corresponde a la participación y gestión del talento humano.
- **Intervención social:** Acción programada y justificada desde un marco teórico, que se realiza sobre un colectivo o individuo, con el fin de mejorar su situación generando un cambio social, eliminando situaciones que generen desigualdad.
- **Emprendimiento social:** Conjunto de acciones de la sociedad, creadas y sostenidas con participación voluntaria, y que actúan buscando soluciones a problemas sociales.
- **Empresarismo social:** Nueva figura organizacional que no necesariamente obedece al ánimo de lucro o a la estructura de propiedad, sino más bien a la naturaleza de la actividad desarrollada. Su finalidad es la solución de problemas sociales de una manera autosuficiente y rentable.
- **Tipos y formas de innovación:** Las innovaciones sociales, no siempre están enmarcadas en un solo tipo, agrupándose generalmente a partir de ciertos denominadores comunes y se diferencian principalmente por aquellos rasgos que inciden en sus dos componentes básicos: el social y el innovador. El proceso de innovar puede darse de diversos tipos: organizativa, financiera, comercial, medioambiental, metodológica, etc; y así mismo de diversas categorías: de producto o servicio, de mercados, de procesos productivos, de recursos locales o de capital social, entre otros factores que inciden de manera directa o indirecta en la problemática a solucionar y/o necesidad a satisfacer.
- **Metodologías y herramientas:** Conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. Estudio o elección de un método pertinente para un determinado objetivo.
- **Factores claves:** Conjunto de condiciones que determinan una situación, los cuales son múltiples y diversos: coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, y de escala local, nacional y global.



- **Empresas/Mercado:** El mercado hace referencia al ambiente social que propicia las condiciones para el intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. En este sentido, ya sea por necesidades de legitimación (el daño de los intereses privados), demanda social o moda (imitar lo que hacen otras), las empresas comienzan a plantearse dentro de su acción no sólo el impacto económico de sus actuaciones sino la responsabilidad de las mismas de cara a la sociedad que las acoge.
- **Tercer Sector:** Es el sector que designa las organizaciones de la sociedad civil, creadas y sostenidas principalmente con participación voluntaria y que actúan buscando soluciones a los problemas sociales.
- **Sociedad:** Sociedad es un término que describe a un grupo de individuos marcados por una cultura en común, un cierto folclore y criterios compartidos que condicionan sus costumbres y estilo de vida y que se relacionan entre sí en el marco de una comunidad.
- **Estado:** Estructura formada por todas las instituciones encargadas de guiar el funcionamiento de una comunidad dentro de un determinado territorio. Los gobernantes son quienes dirigen las entidades del Estado de acuerdo a sus principios ideológicos.
- **Indicadores de desarrollo social:** Instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de desarrollo social, así como identificar, describir y explicar relaciones relevantes entre distintas variables referidas al bienestar de las personas. Asimismo, los indicadores son instrumentos fundamentales para las políticas sociales, dado que permiten el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de desarrollo. Gracias a la información que proporcionan, los indicadores sociales ayudan entonces a dar respuestas a problemas sociales y a tomar decisiones sustentadas en la evidencia empírica.
- **Evaluación de impacto:** El impacto estimado de un programa es un insumo indispensable para la medición de los beneficios del programa, que se requieren para el análisis costo-beneficio. Este tipo de evaluaciones, contribuye a aumentar la calidad del gasto y la eficiencia de las iniciativas sociales. Sin embargo, para el caso de las políticas sociales, es difícil realizar un análisis costo-beneficio robusto. Con frecuencia, los resultados son muy sensibles a la manera como se valoran los beneficios de las intervenciones y a los supuestos que se hacen. (Bernal y Peña, 2011)

## 5 BIBLIOGRAFÍA

Bernal, R., & Peña, X. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico.

Bornstein, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo*. Barcelona, España: Arena Abierta.

Castillo, D. (2004). La Sociedad global y los desafíos para las ciencias sociales. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 8(1), 0.

Cecchini, S. (2005). *Indicadores sociales en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, CEPAL, División de Estadísticas y Proyecciones Económicas.

Colmenares, J. S. (1995). Las empresas sociales en Colombia: Superávit de las necesidades y déficit de gerencia. *Investigación y desarrollo: revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*, (4), 43-72.

Davis, S. (2002). Social entrepreneurship: Towards an entrepreneurial culture for social and economic development. Youth Employment Summit.

Drucker, P. F. (1986). La disciplina de innovación. *Harvard Deusto business review*, (26), 3-10.

Gurrutxaga, A., & Echeverría, J. (2012). *La luz de la luciérnaga: Diálogos de innovación social*. Plaza y Valdés.

Gutiérrez, A. C. M. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (45), 151-175.

Gutiérrez, A. C. M. (2009). Innovación" abierta" en el Tercer Sector: el modelo organizativo 2.0. *Revista española del tercer sector*, (13), 17-38.

Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. K. Henning, & F. Hees (Eds.). IMA/ZLW.

Licha, I. (Ed.). (2002). *Gerencia social en América Latina: enfoques y experiencias innovadoras*. Idb.

Linares, Y., Colmenares, L., & Espinoza, N. (2011). Capital social: herramienta fundamental de las políticas públicas para el desarrollo de las comunidades. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 17(1), 59-69.

Ogliastri, E., Leguizamón, F. A., Guzmán, J., González, C. J., Ickis, J. C., Hernández Salazar, M., ... & Peinado-Vara, E. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe.

Ramos, F. S., & Martín, M. J. R. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. Red CIRIEC.

Rodríguez Herrera, A., & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Sociales, A. E. (2004). Emprendimientos sociales sostenibles: cómo elaborar planes de negocios para organizaciones sociales. *McKinsey & Company*. Editora Peirópolis.

Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.

## 7.2. Fuentes digitales o electrónicas

<http://sostenibilidad.semana.com/seccion/especiales-comerciales/las-20-mas-sostenibles/123>

<http://www.larepublica.co/revista-60-anios-lr>

[http://www.luisvivesces.org/upload/67/30/libro\\_innovacion\\_social\\_Socialinnova.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/67/30/libro_innovacion_social_Socialinnova.pdf)

<http://fusion.net/leadership/story/ten-social-innovators-changing-world-349531>

<http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/05/02/the-rise-of-social-entrepreneurship-suggests-a-possible-future-for-global-capitalism/>

<https://www.ashoka.org/story/3-reasons-volunteering-social-innovator-uniquely-compelling>

<http://site.ebrary.com/lib/remingtonsp/docDetail.action?docID=10624435&p00=objetivos%20del%20milenio>

<http://www.kiva.org>

[http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes\\_2010\\_baja.pdf](http://www.cecodes.org.co/descargas/publicaciones/cecodes_2010_baja.pdf)

<http://www.grom.it>

<http://www.sekem.com>

<http://www.bankomunales.com>

<http://www.cecodes.org.co/index.php/publicaciones/publicaciones-de-cecodes.html>