

[2023]



IBERO

De:
Planeta Formación y Universidades

Estrategia para el desarrollo de proyectos de innovación social a través del valor compartido y el cuadro de mando integral.

[Leonardo Rodríguez González]

[Facultad de Ciencias
Empresariales]
Corporación Universitaria
Iberoamericana



Título

Estrategia para el desarrollo de proyectos de innovación social a través del valor compartido y el cuadro de mando integral.

Title (Inglés)

Nombre Autor/es

Leonardo Rodríguez González

Nombre Coautores

Elbert Rincón

Unimonserrate

Nombre (Asistentes/colaboradores/compiladores)

Mes, Día y Año

Diciembre de 2023

Agradecimientos

A los grupos de trabajo y las universidades por su apoyo y respaldo

Resumen

La innovación social en Colombia es un campo poco explorado y es desarrollada por empresas en su mayoría de carácter estatal con muy poca participación del sector privado. Dadas las necesidades de la superación de la pobreza, el mejoramiento de las condiciones medio ambientales, la superación de la desigualdad, la inclusión social y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es importante generar marcos de análisis que permitan impulsar las prácticas de las pocas empresas que están desarrollando innovación social en el país.

Desde el año 2019 el Grupo Bolívar ha venido escogiendo de entre más de 2000 iniciativas las 7 mejores de innovación social en Colombia cada año que son presentadas por jóvenes emprendedores, las cuales representan las categorías de salud y bienestar; Educación de calidad, inclusión, reducción de desigualdades y pobreza; Transparencia, justicia y cero corrupciones; Impacto al medio ambiente; Y Ciudades y comunidades sostenibles. Estas iniciativas son evaluadas por un grupo de expertos, lo que garantiza su idoneidad.

Este proyecto busca desarrollar un modelo que incorpore los factores empresariales y organizacionales más importantes de las empresas que han sido reconocidas por el Grupo Bolívar, para que de esta manera las organizaciones puedan replicar estos factores exitosos y así alcanzar altos niveles de desarrollo y sostenibilidad económica. La construcción de modelos explicativos permite además configurar campos de conocimiento para el fortalecimiento del tejido empresarial, que en este caso toma como referente el quehacer social, lo que lo hace relevante dadas las necesidades actuales.

La innovación social se entiende como un producto cultural desarrollado por una comunidad que incorpora variables de los sistemas culturales y procesos de acción social donde cobra importancia la historia del proceso, los valores que se ven proyectados en dichas definiciones y los elementos estructurantes que se articulan en forma de dimensiones o rasgos (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). Las innovaciones sociales representan cambios dadas las nuevas realidades sociales, es decir, que tienen efectos sobre las personas que trascienden la dimensión económica, así que es una intercepción entre la reflexión sociológica y la acción social que parte de las problemáticas sociales, pero se orienta bajo acciones intensionales (Kesselring y Leitner, 2008)

Esta investigación es de carácter mixto, ya que parte de datos financieros para el análisis de la sostenibilidad financiera y de datos cualitativos para la comprensión de la manera en que cada organización genera estructuras organizativas para la resolución de los problemas y el desarrollo de sus metas.

Palabras Clave:

Emprendimientos juveniles, Innovación social, Cuadro de mando integral

Abstract

Social innovation in Colombia is a little explored field and is developed by mostly state-owned companies with very little participation from the private sector. Given the needs to overcome poverty, improve environmental conditions, overcome inequality, social inclusion and fulfill the Sustainable Development Goals, it is important to generate analysis frameworks that allow promoting the practices of few companies that are developing social innovation in the country.

Since 2019, Grupo Bolívar has been choosing the 7 best social innovation initiatives in Colombia from more than 2,000 initiatives each year that are presented by young entrepreneurs, which represent the categories of health and well-being; Quality education, inclusion, reduction of inequalities and poverty; Transparency, justice and zero corruption; Impact on the environment; And sustainable cities and communities. These initiatives are evaluated by a group of experts, which guarantees their suitability.

This project seeks to develop a model that incorporates the most important business and organizational factors of the companies that have been recognized by the Bolívar Group, so that in this way organizations can replicate these successful factors and thus achieve high levels of development and economic sustainability. The construction of explanatory models also allows us to configure fields of knowledge to strengthen the business fabric, which in this case takes social work as a reference, which makes it relevant given current needs.

Social innovation is understood as a cultural product developed by a community that incorporates variables of cultural systems and processes of social action where the history of the process, the values that are projected in said definitions and the structuring elements that are articulated in them become important. form of dimensions or traits (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). Social innovations represent changes given the new social realities, that is, they have effects on people that transcend the economic dimension, so it is an intersection between sociological reflection and social action that starts from social problems, but is oriented under intensional actions (Kesselring and Leitner, 2008)

This research is mixed in nature, since it is based on financial data for the analysis of financial sustainability and qualitative data for understanding the way in which each organization generates organizational structures for solving problems and developing its goals.

Key Words:

Youth entrepreneurship, Social innovation, Balanced scorecard.

Tabla de Contenido

Introducción

Capítulo 1 - Fundamentación conceptual y teórica

Capítulo 2 - Aplicación y Desarrollo

- 2.1 Tipo y Diseño de Investigación**
- 2.2 Población o entidades participantes**
- 2.3 Definición de Variables o Categorías**
- 2.4 Procedimiento e Instrumentos**
- 2.5 Consideraciones Éticas**
- 2.6 Alcances y limitaciones**

Capítulo 3 - Resultados

Capítulo 4 - Conclusiones

- 4.1 Cumplimiento de objetivos del proyecto**
- 4.2 Aportes a líneas de investigación de grupo y a los ODS**
- 4.3 Impacto del proyecto**
- 4.4 Producción asociada al proyecto**
- 4.5 Líneas de trabajo futuras**

Referencias

Índice de Tablas

Índice de Figuras

Índice de Anexos

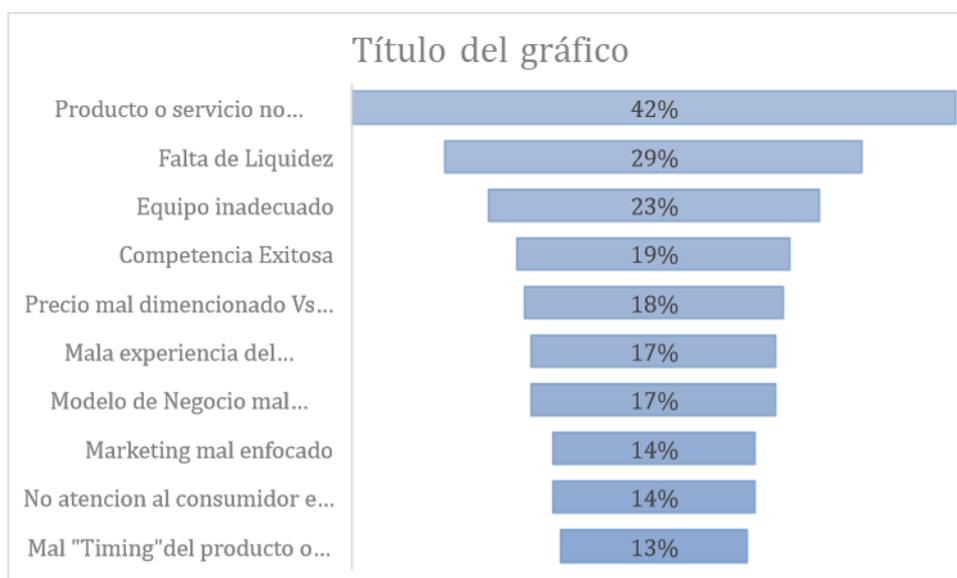
Introducción

El concepto de innovación social como una contribución de las organizaciones con el fin de ayudar en la solución de problemas sociales y ambientales que obstaculizan el desarrollo de las sociedades es un tema que las organizaciones han venido adoptando y que involucra a empresas pequeñas e incluso startups que nacen con una vocación social.

En este mismo sentido el valor compartido como concepto, implica la relación del desarrollo social y económico en conjunto, para el beneficio de todos los interesados en la organización este concepto genera retos importantes en la medición y adhesión con la gestión integral de las empresas, más aún para Startup, pequeñas o medianas empresas debido a la articulación que debe tener la propuesta de valor compartido con los resultados económicos generados.

Estas organizaciones que están en etapas de creación o crecimiento tienen dificultades importantes en su capacidad de planeación y de generación -de resultados por diversos motivos que pueden ser falta de liquidez, no tener un modelo de negocio claro o no haber analizado la competencia entre otras.

Ilustración 1 Motivos de Fracaso de startups



Fuente: elaboración Propia a partir de (BBVA, 2018)

De acuerdo con lo anterior, se evidencia la necesidad de que las empresas mejoren su capacidad de planeación y estrategia. Para ello el cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta que permanece vigente y que puede ayudar a los empresarios e inversionistas a realizar un seguimiento a través de KPIs, es decir que permitan ir midiendo la gestión de la empresa involucrando una perspectiva adicional que se enfoque en los resultados sociales y que de forma juiciosa brinde un tablero de control y crecimiento.

Finalmente, con la cohesión de estos tres elementos: Empresas con vocación de innovación social, valor compartido y Cuadro de mando de integral, que sería el elemento de planeación estratégica, podrían ayudar a las empresas nacientes y pequeñas empresas a planificar y desarrollar su estrategia de forma que sus resultados sean rentables y sostenibles en el tiempo.

Capítulo 1 – Fundamentación conceptual y teórica

Si bien la innovación social es un concepto importante en el contexto mundial que se caracteriza por su complejidad, multidisciplinariedad y emergencia (Hernández, Tirado, & Ariza, 2016) se ha estudiado relativamente poco y que no cuenta con una literatura extensa en Colombia ya que se carece de fuentes académicas que hayan reflexionado sobre la importancia y aplicación de este enfoque. La falta de investigaciones en este campo sobre emprendimientos e iniciativas dificulta la creación y fortalecimiento de los aspectos sociales y económicos de estas iniciativas lo que las hace más vulnerables en su desarrollo.

Trabajos como el de Ávila y Monzón (2018) se centran en la búsqueda de relaciones entre paradigmas emergentes tales como innovación social, la economía colaborativa, la empresa social, la responsabilidad social empresarial, la economía circular, la economía del bien común entre otros enfoques, abren un campo a la búsqueda de metodologías para poder aterrizar estos nuevos paradigmas que están alineados para la mejorar en las practicas sociales y económicas en el marco de la sostenibilidad, la sustentabilidad y la generación de nuevas formas de valor. Una de las conclusiones más importante del trabajo de Ávila y Monzón (2018) con base en los planteamientos de Stiglitz (2016) es que la economía de carácter social permitirá el equilibrio económico deseable, para lo cual es necesario un desarrollo institucional de diversas ordenes, es decir desde lo global hasta lo local.

Colombia es uno de los pocos países que cuenta con una estructura institucional para el desarrollo de la innovación social y que se ha venido promoviendo en la agenda de política pública desde el año 2007. La innovación social ha tenido un enfoque para la reconciliación y la búsqueda de la superación de la pobreza y la desigualdad.

Aproximación conceptual

Innovación Social

La innovación social como concepto se refiere a la innovación en la creación de productos y resultados a nivel social, sin importar cual sea el sector de la economía en el cual se encuentren. (Abreu, 2011). Este concepto se ha venido transformando en un factor muy importante en el desarrollo económico

creciente y perdurable. Su objetivo es disminuir las brechas y que no perjudique las relaciones humanas promoviendo el bienestar conjunto, para los miembros de una comunidad. (CAF Banco de desarrollo de América Latina 2015). La innovación social ha sido enfocada en lo humano, en la particularización y enfoque individual y de la diferencia, varios son los problemas que aquejan a la sociedad actual, entre otros el cambio climático, las epidemias y el incremento en la desigualdad. (Murray, 2010).

Valor compartido

El valor compartido como concepto se puede entender como las políticas y prácticas a nivel operativo que conduzcan a la mejora de la competitividad de una empresa, sin dejar de considerar el avance de las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. (Porter & Kramer, 2011). En el mismo sentido, los autores Porter y Kramer indican además que hay tres formas de crear valor social y que es a través de la resignificación de productos y mercados; la redefinición de la productividad en la cadena de valor; y la creación de clústeres o grupos industriales de apoyo. (Yang, 2020).

Así mismo, los análisis demuestran la importancia del valor compartido teniendo resultados positivos como el aumento de las capacidades competitivas, el desarrollo humano, la sinergia, el crecimiento, el desarrollo inclusivo y la sostenibilidad empresarial (Rasti Borazjani Faghat. E, 2020). Igualmente, Prada & Ocampo (2018) analizan como la creación de valor compartido reconoce las necesidades de la sociedad y su progreso.

La medición e integración del Valor compartido se debe articular a la estrategia de la organización. El cuadro de mando integral facilita esta integración desde el proceso de elaboración de estrategias que pueda amparar la integración de la sostenibilidad en la preparación de la estrategia.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro integral de mando es un sistema administrativo, que junta un modelo de indicadores financieros tradicionales, con hechos y acontecimientos pasados y medidas e inductores futuros. (Kaplan

R. N., 2016). En este sentido esta herramienta es de gran utilidad en la medición de empresarial, en este caso para explorar los problemas sociales, y la importancia de las organizaciones en el tema desde las desde la concepción de los objetivos de la cadena de valor enfocados a la gestión del impacto social y ambiental.

Capítulo 2 - Aplicación y Desarrollo

Esta es una investigación mixta de carácter convergente, es decir que se le da la misma importancia a la información cuantitativa y cualitativa y de recolecta de manera simultánea. Este enfoque se destaca por su capacidad para unir de manera sinérgica tanto los métodos cuantitativos como cualitativos. Esta aproximación busca converger y complementar las fortalezas de ambas perspectivas, permitiendo una comprensión más profunda y holística de los fenómenos estudiados. Al emplear este enfoque, se tiene la oportunidad de analizar los datos desde múltiples ángulos, ofreciendo una visión enriquecida y comprehensiva que contribuye a un conocimiento más completo y matizado de la realidad investigada (Sampieri, 2014)

Componente cualitativo (Estudio multicaso)

Según Yin (1994) La metodología multicaso se basa en la premisa de que estudiar varios casos en lugar de uno solo puede proporcionar una perspectiva más amplia y rica sobre un tema de investigación. A través de este enfoque, el investigador puede realizar comparaciones y contrastes entre los casos para identificar patrones, tendencias y relaciones. Según Yin (1994) se deben seguir los siguientes pasos: Seleccionar los casos, recopilar los datos, analizar los datos, hacer una comparación cruzada y elaborar informes verificación y validez.

Esta metodología no tiene como objetivo hacer generalizaciones estadísticas como en los enfoques cuantitativos, sino que busca comprender a profundidad los casos estudiados y extraer experiencias y conocimientos contextuales. Es útil cuando se investigan fenómenos complejos, únicos o poco comprendidos. Esta es una herramienta que permite generar una mayor profundidad en los casos de estudio de emprendimientos juveniles que permiten explorar y comprender fenómenos complejos desde una perspectiva contextualizada y comparativa.

1. Selección de Casos:

Identifica varios emprendimientos juveniles estudiantiles reconocidos por el Grupo Bolívar que hayan operado en Colombia durante el período 2019-2022 y que estén involucrados en la innovación social.

2. Recopilación de Datos:

Entrevistas a Profundidad: Lleva a cabo entrevistas a profundidad con múltiples participantes de cada emprendimiento. Los entrevistados pueden incluir fundadores, miembros del equipo, colaboradores, socios estratégicos y expertos en el tema.

3. Diseño de las Entrevistas:

Las preguntas que se centran en temas clave relacionados con la innovación social, la competitividad, el valor compartido y el modelo Cuadro de Mando Integral. Se presentan las siguientes preguntas para comprender las categorías de interés.

Categoría	Pregunta
Innovación social	¿Cómo defines la innovación social dentro del contexto de tu emprendimiento?
Competitividad	¿Cuáles han sido los principales desafíos para mejorar la competitividad de tu emprendimiento?
El valor compartido	<p>El valor compartido es una perspectiva que busca generar a través de la actividad empresarial beneficios sociales y ambientales y que es sostenible.</p> <p>¿Cómo has incorporado el concepto de valor compartido en tu modelo de negocio?</p>
Modelo Cuadro de Mando Integral	<p>¿Conoces el modelo de cuadro integral y lo has utilizado para medir y gestionar el desempeño de tu emprendimiento? ¿Cómo ha influido en tus decisiones y resultados?</p> <p>Si no es así, ¿cómo haces para medir tus resultados? ¿Qué estrategias desarrollas para este fin?</p>

4. Proceso de Entrevistas:

Realiza entrevistas individualizadas con los participantes de cada emprendimiento. Graba las entrevistas (con permiso) para asegurarte de capturar información precisa.

5. Análisis de Datos:

Transcripción y Codificación: Se transcriben las entrevistas grabadas y se realiza una codificación de los datos, de otra parte, se identifican temas, patrones y conexiones relevantes relacionados con la innovación social, la competitividad, el valor compartido y el modelo Cuadro de Mando Integral. Se usa la codificación Axial que se basa en dos procesos principales, la categorización y la conexión.

Categorización: Se identifican y etiquetan los fragmentos de datos relevantes con códigos o categorías iniciales como lo mencionan Glaser et al (2017). Luego, en el proceso de conexión, se buscan relaciones entre las categorías, identificando cómo se relacionan entre sí y cómo se conectan con el fenómeno en estudio como lo menciona Corbin et al (2008) Esto implica identificar subcategorías, dimensiones o propiedades de las categorías principales Charmaz, K. (2006).

6. Comparación y Análisis Cruzado:

Se realizan análisis comparativos entre los casos estudiados para identificar similitudes, diferencias y lecciones aprendidas en términos de cómo se fomenta la innovación social y la competitividad utilizando el valor compartido y el modelo cuadro de mando integral.

7. Elaboración de Informes:

Se hacen informes individuales para cada caso estudiado, describiendo los hallazgos clave y las prácticas relacionadas con la innovación social y la competitividad. Con esta información se elabora un informe general que resume las conclusiones generales basadas en los casos analizados.

8. Verificación y Validez:

Se desarrolla una triangulación con los marcos conceptuales, documentos y registros internos de los emprendimientos, para aumentar la validez de los hallazgos.

2.5 Consideraciones Éticas

Partiendo de la Resolución 08430, la presente investigación puede considerarse de riesgo mínimo ya que utilizará instrumentos tipo encuestas, las cuales pueden afectar emocional o psicológicamente a los participantes del proyecto.

Capítulo 3 - Resultados

La innovación social se entiende como un producto cultural desarrollado por una comunidad que incorpora variables de los sistemas culturales y procesos de acción social donde cobra importancia la historia del proceso, los valores que se ven proyectados en dichas definiciones y los elementos estructurantes que se articulan en forma de dimensiones o rasgos (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016). Las innovaciones sociales representan cambios dadas las nuevas realidades sociales, es decir, que tienen efectos sobre las personas que trascienden la dimensión económica, así que es una intercepción entre la reflexión sociológica y la acción social que parte de las problemáticas sociales, pero se orienta bajo acciones intensionales (Kesselring y Leitner, 2008).

Según el gobierno colombiano, el aumento de la acumulación de capital en actividades de baja productividad y poco diversificadas, al igual que el aumento de la pobreza, son resultados de la falta de innovación, investigación y desarrollo. (DNP, 2023, 145), actualmente, Colombia ocupa el puesto 63 entre 132 países en el índice global de innovación. (DNP, 2023, 150).

Este artículo presenta una investigación de enfoque cualitativo y de tipo descriptivo a través del análisis de fuentes primarias y secundarias, a través de las cuales se relacionan y caracteriza la innovación social en Colombia.

Innovación Social en el marco conceptual

Si bien la innovación social es un concepto importante en el contexto mundial que se caracteriza por su complejidad, multidisciplinariedad y emergencia (Hernández, Tirado, & Ariza, 2016) se ha estudiado relativamente poco y que no cuenta con una literatura extensa en Colombia ya que se carece de fuentes académicas que hayan reflexionado sobre la importancia y aplicación de este enfoque. La falta de investigaciones en este campo sobre emprendimientos e iniciativas dificulta la creación y fortalecimiento de los aspectos sociales y económicos de estas iniciativas lo que las hace más vulnerables en su desarrollo.

Trabajos como el de Ávila y Monzón (2018) se centran en la búsqueda de relaciones entre paradigmas emergentes tales como innovación social, la economía colaborativa, la empresa social, la responsabilidad social empresarial, la economía circular, la economía del bien común entre otros enfoques, abren un

campo a la búsqueda de metodologías para poder aterrizar estos nuevos paradigmas que están alineados para la mejorar en las practicas sociales y económicas en el marco de la sostenibilidad, la sustentabilidad y la generación de nuevas formas de valor. Una de las conclusiones más importante del trabajo de Ávila y Monzón (2018) con base en los planteamientos de Stiglitz (2016) es que la economía de carácter social permitirá el equilibrio económico deseable, para lo cual es necesario un desarrollo institucional de diversas ordenes, es decir desde lo global hasta lo local.

Colombia es uno de los pocos países que cuenta con una estructura institucional para el desarrollo de la innovación social y que se ha venido promoviendo en la agenda de política pública desde el año 2007. La innovación social ha tenido un enfoque para la reconciliación y la búsqueda de la superación de la pobreza y la desigualdad.

La innovación social como concepto se refiere a la innovación en la creación de productos y resultados a nivel social, sin importar cual sea el sector de la economía en el cual se encuentren. (Abreu, 2011). Este concepto se ha venido transformando en un factor muy importante en el desarrollo económico creciente y perdurable. Su objetivo es disminuir las brechas y que no perjudique las relaciones humanas promoviendo el bienestar conjunto, para los miembros de una comunidad. (CAF Banco de desarrollo de América Latina 2015). La innovación social ha sido enfocada en lo humano, en la particularización y enfoque individual y de la diferencia, varios son los problemas que aquejan a la sociedad actual, entro otros el cambio climático, las epidemias y el incremento en la desigualdad. (Murray, 2010).

Innovación social en la práctica

Política Pública Ciencia, Tecnología e Innovación.

En el año 2021, Colombia ocupó el puesto 67 “entre los 132 evaluados en el Índice Global de Innovación (GII) situándose por debajo de otros países de América Latina como Chile, México, Costa Rica, Brasil, y Uruguay (WIPO, 2021)” (CONPES, 2021, 10). La paradoja de la innovación consiste en que los pases en desarrollado innovan mucho menos que los países desarrollados. (CONPES, 2021, 20).

La Ciencia, Tecnología e Innovación “se define dentro de sistemas de innovación conformados por diferentes actores y capacidades, cuyo fomento es clave para incrementar la competitividad de los países en un contexto globalizado.” (CONPES, 2021,20). Las políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) cubiertas en el marco conceptual de Sistemas Nacionales de Innovación conciben la innovación como un proceso interactivo que puede generar retroalimentación. (CONPES, 2021, 20).

El objetivo general de la POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN es “Incrementar la contribución de la CTI al desarrollo social, económico, ambiental y sostenible del país con un enfoque diferencial, territorial y participativo, para contribuir a lograr los cambios culturales que promuevan una sociedad del conocimiento” (CONPES, 2021,52)

Dentro de los objetivos específicos de la política se encuentran (CONPES, 2021, 52):

- Objetivo Especifico 3: “Mejorar las capacidades y condiciones para innovar y emprender; la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el sector productivo y la sociedad en general, así como las condiciones para favorecer la adopción de tecnologías e incrementar los niveles de innovación y productividad del país.”
- Objetivo Especifico 3: “Aumentar la inclusión social en el desarrollo de la CTI, las capacidades regionales en CTI, y la cooperación a nivel regional e internacional, para consolidar el SNCTI los sistemas regionales de innovación.”, entendiéndose las siglas SNCTI como Sistema Nacional de CTI.

Dentro de las estrategias que definen y conforman la política pública de ciencia, tecnología e innovación, se encuentra la estrategia tres, la cual consiste en “mejorar las capacidades y condiciones para innovar y emprender, la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el sector productivo y la sociedad en general, así como las condiciones para favorecer la adopción de tecnologías e incrementar los niveles de innovación y productividad del país.” (CONPES, 2021, 58)

La línea de acción siete de la tercera estrategia está enfocada en “Mejorar las capacidades y condiciones para innovar y emprender”. Por tanto, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación junto con el apoyo del SENA y el DNP articulan la oferta haciendo énfasis en el fomento de la innovación en las empresas y el desarrollo de la gerencia. (CONPES, 2021,58). El periodo de implementación de la línea de acción relacionada con mejorar las condiciones para innovar y emprender, está entre el 2022 y 2031. (CONPES, 2021, 58).

La estrategia número cinco del CONPES se centra en el aumento de la inclusión social y menciona los sistemas regionales de innovación. (CONPES, 2021, 61), el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación construyó el libro verde como aporte a la innovación transformativa, el propósito de este documento es contribuir a la solución de desafíos en materia social, económica y ambiental en concordancia con la política de innovación transformativa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (CONPES, 2021, 13).

En esta misma dirección, la Misión Internacional de sabios de 2019 (reunión convocada por el Gobierno Nacional del año 2019 que convocó 47 expertos en diferentes áreas del conocimiento de nivel nacional e internacional) estableció una serie de misiones y metas, dentro de las que se encuentran reducir la desigualdad social y la pobreza multidimensional en Colombia a partir del conocimiento científico y la innovación social. (CONPES, 2021, 15).

En cuanto al concepto innovación, el CONPES (2021: 18) define la innovación como:

- a. En primer lugar, Un proceso que consta de tres partes:
 - i. La generación, desarrollo o adaptación de una invención.
 - ii. La realización o materialización de una invención.
 - iii. La implementación de una invención.
- b. Por otro lado, es un proceso dinámico y no lineal que incluye actividades de gestión, técnicas, de diseño, de manufactura y comerciales; por tanto, las actividades de innovación se desarrollan en el sector empresarial, gubernamental y en las organizaciones en general.
- c. Finalmente, el resultado del proceso de innovación es la obtención de productos o procesos nuevos o mejorados diferentes a sus versiones anteriores.

En aras de lo anterior, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación implementa un programa de experimentación para impulsar proyectos de ciencia, tecnología e innovación con enfoque transformativo con el fin de promover “ la innovación social y la apropiación del conocimiento; el desarrollo de soluciones a partir de métodos participativos y de co-creación, y el impulso a las capacidades científicas en las comunidades y la ciudadanía”, lo anterior con base en las recomendaciones de la Misión Internacional de Sabios. (CONPES, 2021, 60).

La línea de acción 16 que hace parte del eje estratégico número seis de la política consiste en aumentar la capacidad de inteligencia e información estratégica en la CTI. Para llevar a cabo esta línea de acción el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el apoyo del DNP, liderará el desarrollo e implementación de una estrategia que va aportar “insumos para orientar la investigación y la innovación de conformidad con las capacidades nacionales”. (CONPES, 2021, 65).

Y respecto a la innovación empresarial el CONPES indica que:

El Gobierno Nacional ha establecido varios instrumentos de fomento a la innovación empresarial, “algunos ejemplos son el programa iNNpulsatec, fábricas de productividad, y los programas de vouchers de innovación que se han implementado en distintas regiones.” (CONPES, 2021, 84). El gobierno ha desarrollado programas “para promover la innovación empresarial: (i) Economía circular, organizada, y sostenible de la Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional; (ii) Vouchers de innovación; (iii) Pactos por la innovación; (iv) Alianzas por la innovación, y (v) el Sistema de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Investigación.” (CONPES, 2021, 85).

En síntesis, para el Estado colombiano, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en articulación con otros sistemas nacionales funciona como centro del Desarrollo Ambiental, Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Desarrollo Productivo y el Desarrollo Tecnológico a través de la operatividad de los objetivos, líneas estratégicas y marcos de acción aquí señalados.

Innovación social en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026

De acuerdo con la revisión del plan nacional de desarrollo 2022 – 2026, el gobierno nacional desarrolla proyectos de ciencia, tecnología e innovación desde el sector defensa en alianza estratégica con el sector público y privado, y con la academia. Estos proyectos incorporan “lineamientos para el aprovechamiento comercial de los bienes intangibles y derechos de propiedad intelectual.” (Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2023, 84)

El Gobierno Nacional implementa una estrategia para fortalecer la política de ciencia, tecnología e innovación en Salud con el fin de incentivar el desarrollo tecnológico e investigativo del área. Lo anterior se realiza implementando la misión de innovación e investigación para la transferencia y apropiación de

conocimiento y fomentando la garantía de la disponibilidad de tecnologías y servicios innovadores para la “autonomía sanitaria y el bienestar social”. (DNP, 2023, 98)

También advierte que el deporte, la recreación y la actividad física tendrán su propio sistema de información sectorial para contribuir a la gestión del conocimiento, a la innovación y, por tanto, a la toma de decisiones. (DNP, 2023, 109).

En cuanto al relacionamiento con comunidades étnicas dentro del territorio, el gobierno nacional “promoverá la vinculación de patrones ancestrales de producción y consumo en la artesanía, basados en el conocimiento y la innovación, con un enfoque de sostenibilidad integral, para la búsqueda de oportunidades de financiamiento, participación y reconocimiento por parte de la población nacional y extranjera, a través de rutas artesanales en el territorio nacional” con enfoque diferencial y territorial, se desarrollará un programa institucional para fortalecer y promover los procesos de innovación social. (DNP, 2023, 123), se señala de igual forma que se impulsarán modelos abiertos y participativos con el fin de mejorar la comunicación pública y la divulgación e impacto de la ciencia, tecnología e innovación. (DNP, 2023, 123).

En el mismo documento, se evidencia que el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación tienen poca articulación, en palabras del mismo gobierno, esto ha limitado el desarrollo y transferencia de tecnología y la competitividad del sector agropecuario. (DNP, 2023, 127). Por ello se propone fortalecer la oferta agroalimentaria en forma sostenible para que haya mayor disponibilidad de alimentos a través de lo que denomina la evolución de los sistemas agroalimentarios desarrollando las cadenas de valor agregado intensivas en innovación y conocimiento. (DNP, 2023, 131), pues en correspondencia con la Reforma Rural Integral, pactada en el Acuerdo Final de Paz, el gobierno colombiano “debe producir más alimentos de manera eficiente e incluyente con los pequeños productores y utilizando ciencia, tecnología e innovación”. (DNP, 2023, 132).

Los procesos en el marco del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria “y el Plan Nacional de Asistencia Integral, Técnica, Tecnológica y de Impulso a la Investigación, deben tener en cuenta el diálogo intercultural entre los saberes ancestrales y el conocimiento científico en materia de agroecología, semillas nativas, manejo del agua, y de la logística agropecuaria mediante el fortalecimiento de los sistemas territoriales de innovación.” (DNP, 2023, 133), para ello el gobierno implementa “la misión de investigación e innovación “derecho a la alimentación” que busca el impulso a procesos de

industrialización, aumento de la productividad agropecuaria y avanzar en el legado de hambre cero a partir del desarrollo, adaptación y/o adopción de tecnologías.” (DNP, 2023, 133).

Con relación al sector minero energético, el gobierno nacional realiza un proceso de formalización y fomento de la pequeña minería, incorporando pautas de seguridad, orientadas a la innovación en: áreas de control de atmósferas viciadas, estudios de geomecánica y estabilidad de labores extractivas. (DNP, 2023, 163) e implementa la misión “Energía eficiente, sostenible y asequible” con el objetivo de garantizar el acceso y uso de energías seguras y sostenibles lo cual requiere el desarrollo de tecnología para la transición energética. Para el desarrollo de dicha transición se necesita “impulsar programas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación de manera conjunta con las organizaciones productivas y de transferencia nacional e internacional de tecnología.” (DNP, 2023, 170)

Para aportar al desarrollo de ciudades circulares que contribuyan a la neutralidad del carbono y la resiliencia climática, entre otras estrategias, se fomenta la digitalización, medición inteligente, control de pérdidas e innovación del sector agua y saneamiento básico. (DNP, 2023, 168). Siendo parte de la política de reindustrialización, la innovación empresarial debería aumentar a partir del escalamiento de servicios, condiciones y capacidades de extensión tecnológica que logren cerrar las brechas tecnológicas para el desarrollo productivo regional. (DNP, 2023, 173).

En lo referente a la innovación en el conocimiento, el plan nacional de desarrollo establece un aumento en los recursos para investigación y desarrollo, así como la actualización del marco que regula la investigación y la innovación con el propósito de sofisticar el aparato productivo y por tanto permitiendo una evolución hacia una economía del conocimiento. (DNP, 2023, 172), “Se impulsarán programas institucionales para el fortalecimiento de infraestructuras de investigación, desarrollo tecnológico e innovación y la dinamización de actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), con el propósito de aumentar la calidad e impacto del conocimiento en la sociedad.” (DNP, 2023, 174)

Otras acciones que llaman la atención, es que se pondrá en marcha estrategias de innovación para combatir la corrupción, “...se diseñará una regulación eficiente y de impacto, y la transformación del Estado avanzará en términos de transparencia, digitalización, capacidad de desarrollo inclusivo e innovación para combatir de manera eficaz las diferentes formas de corrupción.” (DNP, 2023, 205).

Y en materia de paz, se pondrán en marcha acciones de Innovación que contribuya a la paz, por ello “implementará el Programa Ciencia para la Paz y la Ciudadanía, con actividades de generación y aplicación de conocimientos e innovaciones que contribuyan a la paz. El programa se desarrollará en los

municipios PDET (Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial), en espacios territoriales de capacitación y reincorporación, en nuevas áreas de reincorporación y, en general, en territorios en conflicto.” (DNP, 2023, 225).

Principales metodologías aplicadas en innovación social caso Colombia

En esta segunda parte del artículo hacemos referencia a las que se consideraron son las principales metodologías en innovación social aplicadas en el país, para ello se tuvieron en cuenta las experiencias reportadas por organizaciones públicas y privadas en los distintos portales e informes oficiales.

Teoría de la U: la búsqueda de la innovación desde el interior de cada persona

Para ser líderes efectivos es fundamental entender el espacio interno desde el cual actuamos. La teoría de la U identifica cuatro “estructuras de ámbito de atención” que pasan a ser cuatro maneras diversas de actuar y se expresan en cuatro modos de funcionamiento. Estas estructuras afectan la manera como escuchamos, la interacción comunicativa entre los miembros de una organización y la forma de la geometría de poder de las instituciones (Universidad Alberto Hurtado, 2019, 7):

Ámbito	Micro:	Meso:	Macro:	Mundo:
Estructura de la atención	PENSAR (individual)	CONVERSAR (grupo)	ESTRUCTURAR (instituciones)	COORDINACIÓN DEL ECOSISTEMA (sistemas globales)
Ámbito 1: Actuando desde el viejo mundo-yo	Escucha 1: Descargar hábitos de pensamiento	Descargar: Ser amable, cortes, reafirmando las normas	Centralizado: Maquinaria burocrática	Jerarquías: Un plan central
Ámbito 2: Actuando desde el mundo-eso actual	Escucha 2: De hechos, enfocada a los objetos	Debate: Hablando fuerte, desenmascarar las normas	Descentralizado: Divisionalizado	Mercado: Competición
Ámbito 3: Actuando desde el mundo-tu actual	Escucha 3: Escucha empática	Dialogo: Indagación reflejo de las normas	En red: Relacional	Dialogo: ajustes mutuos
Ámbito 4: actuando desde el más alto futuro posible que está deseando emerger	Escucha 4: Escucha generativa	Presenciando Creatividad colectiva, flujo, creando las normas	Ecosistema Ba	Presencia colectiva: Viendo desde la totalidad que emerge

(Universidad Alberto Hurtado, 2019, 9)

Con respecto a la innovación profunda, Brian Arthur presenta tres movimientos que van en secuencia (Universidad Alberto Hurtado, 2019, 9):

1. Primer movimiento: Observar, observar, observar que significa “empezar a escuchar, significa parar nuestras maneras habituales de operar y sumergirnos en los lugares de mayor potencial, los aspectos de mayor importancia para la situación con la que estamos lidiando”
2. Segundo movimiento: Retiro y reflexión: permítale al conocimiento interior emerger. “Ir al espacio interior de tranquilidad donde el conocimiento aflora (...). Prestamos particular atención a nuestro propio rol y nuestro propio camino.”
3. Tercer movimiento: Actuar en un instante significa “hacer un prototipo de lo nuevo, para explorar el futuro a través del hacer. Para crear una pequeña pista de aterrizaje para el futuro que nos permita la experimentación y ensayos en la práctica.”

Los tres movimientos expuestos por Brian Arthur, en su totalidad, conforman un solo proceso, y añadiendo dos movimientos más (una fase inicial y una fase final), que circula en forma de U. A este recorrido, Otto Scharmer, le asigna el nombre de Teoría de la U (Universidad Alberto Hurtado, 2019,10):

1. CO-INICIAR:

Crear una intención común. Parar y escuchar a los otros y escuchar lo que la vida le está pidiendo que haga.

5. CO-EVOLUCIONANDO:

Incorporar lo nuevo en ecosistemas que facilitan el ver y actuar desde la totalidad

2. CO-SENTIR/PERCIBIR:

Observar, observar, observar. Ir a los lugares de mayor potencial y escuchar con su mente y corazón totalmente abiertos.

4. CO-CREANDO:

Realizar prototipos de lo nuevo en ejemplos reales para explorar el futuro a través del hacer

3. PRESENCIAR:

Conectarse con el origen de la inspiración y la voluntad. Ve al lugar del silencio y permítale al conocimiento interior emerger.

(Universidad Alberto Hurtado, 2019, 9)

Recorrer la U requiere de la tecnología social de presencing, la cual está basada en 7 capacidades de liderazgo esenciales que se deben cultivar para que el recorrido de los movimientos que van en U de resultados esperados. Estas 7 capacidades o habilidades de liderazgo son: 1) Contener el espacio: Escuchar lo que la vida nos pide que hagamos; 2) Observar: Prestar atención con la mente totalmente abierta; 3) Sentir: conectarse con el corazón. 4) Presenciar: Conectarse con el origen más profundo de su ser y su intención; 5) cristalizando: acceder el poder de la intención; 6) Haciendo prototipos: integrando cabeza, corazón y manos; 7) Realizar – actuar: tocando el violín macro. (Universidad Alberto Hurtado, 2019, 14 a 18)



(Universidad Alberto Hurtado, 2019, 19)

Indagación apreciativa

La indagación apreciativa es un proceso de desarrollo organizacional que involucra las personas de una organización para renovarla, cambiarla y enfocarla en el desempeño. (Vega, 2017, 35). La indagación apreciativa sostiene que las organizaciones cambian de acuerdo a sus preguntas. Si la organización se enfoca en sus problemas, obtendrán más problemas. Pero si se enfocan en indagar y buscar lo mejor para sí mismas, entonces descubre cómo tener éxito, “En lugar de obsesionarse en el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas presentes” (Vega, 2017, 35)

Se enfoca entonces, la indagación apreciativa, en un ejercicio de mejorar a partir de la formulación de preguntas enfocadas en reforzar la capacidad de sacar el máximo potencial de la organización. La indagación apreciativa afirma que mientras más se enfoque y concentre en ellos problemas menos se avanzará, cuanto más exista un esfuerzo por descubrir qué funciona y por crear imágenes del estado querido y deseado, mejores serán las posibilidades de mantenerse en sintonía frente al riesgo del cambio. (Muga, 2014, 12).

La indagación apreciativa consta de cuatro etapas: (Vega, 2017, 35)

1. Descubrir. Su propósito es identificar las fortalezas y potencialidades de la organización.
2. Soñar. Se visualizan los procesos que funcionarán con excelencia en el futuro. Se sueña un futuro en donde los mejores momentos son una constante, un futuro donde explotan las fortalezas y potencialidades identificadas.
3. Diseño. Se encarga en planificar aquellos procesos que se visualizaron y que se espera que van a funcionar con excelencia. Se aterriza el sueño futuro a la realidad presente.
4. Destino. En esta fase se ejecuta el plan diseñado. Es la implementación del diseño. En esta etapa se asumen responsabilidades y compromisos establecidos.

“El proceso puesta en marcha de la Indagación Apreciativa contempla las siguientes fases que se detallan a modo de sugerencia”: (Muga, 2014, 13):

1. “Adoptar una actitud positiva. No pensar tanto en problemas. Lograr esta actitud hace necesario trabajar elementos propios de la cultura de la empresa en lo que se refiere a buscar una mentalidad mas positiva frente a la gestión del cambio organizacional.”
2. “Fomentar el relato de anécdotas e historias positivas acontecidas en la empresa. Incentivar los relatos.”
3. “Identificar temas que surjan de los relatos y narraciones efectuadas.”
4. “Crear imágenes compartidas del Futuro. Aplicables, provocativas y colaborativas”.
5. “Detectar formas innovadoras de construir el futuro. La creatividad es en esta etapa un momento central en la intervención”.
6. “Realizar las intervenciones de cambio.”
7. “Obtener retroalimentación y hacer seguimiento.”

La Negociación Cooperativa: Modelo Harvard De Negociación.

Desde un punto de vista de la psicología el conflicto puede considerarse como una lucha de sistemas de energías o como una oposición de conductas. Por otro lado, el conflicto no puede considerarse como algo negativo, sino como un propulsor del desarrollo o dicho de otra manera: “El conflicto en sí mismo no es negativo o positivo; será destructivo si no es resuelto y escala en una confrontación hostil o directamente en violencia, y constructivo si permite canalizar las diferencias y actuar hacia una solución” (Parra, 2012, 258), es inevitable que no exista conflicto donde hay interacción social y humana, cuando los seres humanos viven en comunidad se presentan desacuerdos o discrepancias por solucionar y administrar. (Parra, 2012, 258)

La negociación puede entenderse como un “proceso en donde dos o más partes trabajan conjuntamente para lograr una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas. La negociación es un

proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla” (Parra, 2012, 259).

La negociación cooperativa comprende que la negociación no es una competencia que genere como resultado a un vencedor y a un ganador, sino que es una forma que se emplea para que ambas partes implicadas saquen provecho. (Moreira, Mera, & Galarza, 2021, 940). Toda una buena negociación, de acuerdo con el modelo Harvard de negociación, asume siete pilares para llevarse a cabo, los cuales no tienen un orden de prioridad en concreto. Estos elementos, base de toda buena negociación, son:

- a. Alternativas. “Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo, los movimientos que una parte u otra pueden realizar por cuenta propia, sin necesidad de que la otra esté de acuerdo.” (Parra, 2012, 265)
 - i. De este pilar se desprende el concepto BATNA (best alternative to a negotiated agreement) que traduce: la “mejor alternativa a un acuerdo negociado”
- b. Intereses. Detrás de cada una de las partes confluyen intereses donde se presentan necesidades reales, incertidumbres, deseos, esperanzas, temores, entre otros. Por tanto, el acuerdo de conflictos puede emerger cuando se satisfacen los intereses tanto de la parte como los de la contraparte. Dado lo anterior es importante que el agente negociador tenga la capacidad de ser empático y se ponga en el lugar del otro. (Parra, 2012, 266)
- c. Opciones. Son todas las posibilidades, sobre un acuerdo y satisfacción recíproca de intereses, que se encuentran sobre la mesa de discusión. Un acuerdo será mejor si toma la mejor de todas las posibilidades, por tanto, “se ha llegado al mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.” (Parra, 2012, 267)
- d. Criterios. Es el establecimiento de criterios o normas independientes (reglas que van más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes) que funcionen como varas de medición para llegar a la solución más justa para cada una de las partes negociadoras. (Parra, 2012, 268)

- e. Relación. La negociación presenta un mejor resultado en la medida en que las partes negociadoras hayan mejorado su capacidad para trabajar en conjunto. Dado lo anterior, se termina generando un lazo o un vínculo entre ellas. (Parra, 2012, 268)
- f. Comunicación. La negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación entre las partes donde la información transita con fluides. (Parra, 2012, 268)
- g. Compromisos. El éxito de la negociación se refleja una vez se establezca un acuerdo por el que se comprometen todas las partes involucradas. Los “compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará pudiendo denominarlos como «el borrador del contrato»” (Parra, 2012, 269)

Design thinking

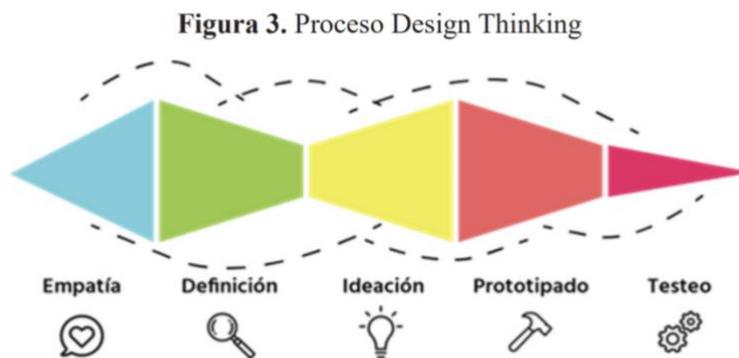
El Design Thinking o pensamiento de diseño es una metodología que se puede utilizar para implementar la innovación social, pues el Design Thinking se enfoca en la creación de soluciones con nuevos significados que interactúan con la experiencia humana (cognitivo, emocional o sensorial) para lograr una relación entre el servicio o producto ofrecido y el usuario. (Zárate, R., Amado, A. & Parra, S. 2022, 116).

La metodología Design Thinking es un enfoque que se centra en el ser humano para el desarrollo de procesos multidisciplinarios y colaborativos y con ello se obtengan alternativas que lleven a la creación de soluciones innovadoras para la organización. (Zárate, R., Amado, A. & Parra, S. 2022, 116). El Design Thinking también es considerado como una herramienta gerencial para el desarrollo de estrategias en la organización. Esta metodología o alternativa se apoya en un proceso innovador basado en la empatía por los deseos, necesidades y desafíos de las personas, con el fin generar ideas o soluciones para el cambio. (Zárate, R., Amado, A. & Parra, S. 2022, 116)

“El Design Thinking ha resultado relevante en el área de administración, en virtud de que surge como estrategia innovadora que propone el trabajo colaborativo y horizontal como alternativa para crear empatía entre los participantes” (Zárate, R., Amado, A. & Parra, S. 2022, 116).

El design Thinking está compuesto por las siguientes etapas: (Belén & Pérez, 2019, 112) :

1. Empatía. “Empatizar, conocer y comprender qué necesita una persona o grupo de personas.”
2. Definición. “Definir claramente el problema, para centrar el reto al que se ha de hacer frente.”
3. Ideación. “Idear soluciones con una visión abierta que permita la creatividad en la búsqueda de alternativas.”
4. Prototipado. “Construir el prototipo, puede ser de tipo material o de servicio, lo importante es que permita convertir las ideas en algo tangible que responda a los problemas y necesidades identificados en las fases previas.”
5. Testeo. “Evaluar si el producto o servicio definido responde a las necesidades identificadas y es aceptado y valorado por las personas usuarias.”



(Belén & Pérez, 2019, 113)

Human Centered Design / Diseño Centrado en el Ser Humano

El diseño surge como una actividad que responde a necesidades del entorno y la vida del ser humano y su objetivo es la búsqueda de soluciones. Según Pérez, “conlleva una inevitable implicación con la realidad del hombre, y por tanto, una responsabilidad ética y social.” (Pérez, 2019, 32).

Todo diseño genera desarrollo porque genera un cambio en el entorno o el contexto. Parte de una realidad material y de una problemática para llegar a una solución que genera una innovación, en este recorrido emerge un cambio, crecimiento y evolución, lo cual crea desarrollo. (Pérez, 2019, 34)

El diseñador debe ser consciente de su responsabilidad moral y social, ya que su oficio implica trabajar para las personas, siendo estas últimas el eje de su labor. “El hombre como elemento del diseño puede verse de diferentes maneras, como describe Fulton Suri: “Hay diferentes perspectivas para aproximarse a las personas: la observación de las personas (diseño para), la participación de las personas (diseño con) y el empoderamiento de las personas (diseño por)” (Suri, 2007).” (Pérez, 2019, 36).

La teoría Human Centered Design (HCD) afirma que en cada una de las etapas del diseño debe considerarse la participación de las personas involucradas en el proyecto. (Garófalo & Haddad, 2022, 246). El enfoque Human Centered Design (HCD) “se basa en técnicas que comunican, interactúan, enfatizan y fomentan la participación de las personas y esto conduce a una comprensión de los deseos, necesidades y experiencias que normalmente trascienden sus percepciones. (Giacomin, 2014; Giacomin, 2017).” (Garófalo & Haddad, 2022, 246)

El HCD es una metodología para solucionar problemas donde se resalta la importancia de la creatividad durante el proceso, la voluntad de innovación, la apertura a alternativas y la divergencia-convergencia del proceso mental. (Pérez, 2019, 37). El diseñador, dentro del contexto económico y social, puede generar cambios a través de su labor, cambios que conlleven al desarrollo y, en consecuencia, que sean transformadores del medio y de las personas. Este rol lleva consigo poder y por tanto responsabilidad ética. (Pérez, 2019, 52).

Liderazgo y Organización Comunitaria

Marchal Ganz resalta la importancia del dialogo dentro de los movimientos sociales lo cual potencializa la capacidad de la comunidad para llegar a soluciones afectivas entre los mismos miembros. Ganz plantea un liderazgo que promueve el proceso de democratización de las relaciones, y por ende, el fomento de la igualdad y el respeto. (Morla & Joanpere 2018, 129). Ganz también resalta “la capacidad que los agentes sociales pueden tener cuando se organizan para lograr el cambio social.” (Morla & Joanpere, 2018, 140).

El liderazgo comunitario parte del desarrollo humano teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad. Dentro del liderazgo comunitario se desarrollan las siguientes acciones: el fomento de una mayor autoestima en los participantes, manejo y solución de conflictos, la aplicación de herramientas

participativas en el manejo de grupos y la identificación del rol y las funciones de los líderes. (Reyes, Hernández & González, 2019, 17).

En el liderazgo comunitario se determinan las labores, que los líderes deben desempeñar, dentro de una “participación ciudadana como instrumento para la incidencia efectiva en la comunidad.” (Reyes, Hernández & González, 2019, 17).

El “intercambio de opiniones, análisis de los procesos grupales, la búsqueda colectiva de consensos a partir de las diferencias en la colectividad; Son elementos comunes a un liderazgo efectivo en las comunidades, ya que genera una mayor capacidad crítica y estimula la creatividad y el intercambio de experiencias en procesos similares de cambio.” (Reyes, Hernández & González, 2019, 16).

Entre las características humanísticas que son propias de un líder comunitario, y en relación con la innovación social, se encuentran (Reyes, Hernández & González, 2019, 21):

1. Crear espacios de reflexión que conviertan las demandas en propuestas concretas y promueva los cambios y transformaciones del lugar.
2. “Impulsar las organizaciones comunitarias como entidades con capacidad de decidir, exigir y comprometerse con el desarrollo local.”
3. “Estar siempre abierto al cambio.”
4. “Organizar, vigilar, dirigir y motivar al grupo hacia determinadas acciones.”
5. “Entender que el líder comunitario participativo en su gestión municipal desafía la realidad actual con la firme convicción que puede ser cambiada.

The Social Change Model for Leadership Development

El Modelo de Cambio Social (SCM) de Desarrollo de Liderazgo fue publicado por primera vez en 1996 por el Higher Education Research Institute, el SCM es un modelo de liderazgo ampliamente utilizado que ha sido útil como marco para definir y promover el desarrollo de liderazgo entre los estudiantes universitarios de pregrado. (French, 2017, 99). El SCM, describe un proceso deliberado y colaborativo para el liderazgo arraigado en valores y servicio en donde los participantes trabajan para crear un cambio positivo por el bien común. (French, 2017, 99). El SCM es entonces, un modelo diseñado con la idea

de incentivar y dar pautas para personas que quieren hacer cambios positivos en sus organizaciones. (French, 2017, 99).

El SCM se enfoca en el liderazgo como un proceso, esencial para este proceso son las esferas de liderazgo del modelo a través de la perspectiva del individuo, grupo y sociedad, y la interrelación entre ellos. (French, 2017, 99) También es importante para el SCM el compromiso con los siete puntos críticos valores: conciencia de sí mismo, congruencia, compromiso, colaboración, propósito común, controversia con el civismo y la ciudadanía. El cambio es el octavo valor y está destinado a ser la meta principal en el proceso. (French, 2017, 99)

La conciencia de sí mismo, la congruencia y el compromiso se adjuntan al componente de valores individuales, donde el enfoque principal está en comprender las cualidades personales que buscan quienes participan en el desarrollo del liderazgo y en mejorar la capacidad de los individuos para comprenderse a sí mismos de modo que puedan involucrar de manera significativa a otros en un proceso colaborativo y creativo. (French, 2017, 100)

El elemento de ciudadanía del SCM es democrático, lo cual significa que fomenta la participación de todos los interesados en afectar el cambio. (French, 2017, 105)

En el modelo está ausente un paradigma jerárquico, lo que ilustra aún más la idea de que todos los participantes tienen el espacio para convertirse en líderes. (French, 2017, 105).

Capítulo 4 - Conclusiones

La innovación social como concepto se refiere a la innovación en la creación de productos y resultados a nivel social, sin importar cual sea el sector de la economía en el cual se encuentren. (Abreu, 2011). Este concepto se ha venido transformando en un factor muy importante en el desarrollo económico creciente y perdurable. Su objetivo es disminuir las brechas y que no perjudique las relaciones humanas promoviendo el bienestar conjunto, para los miembros de una comunidad. (CAF Banco de desarrollo de América Latina 2015).

En Colombia la innovación social es un campo del conocimiento poco explorado y trabajado en los distintos sectores del país. Se debe reconocer que el principal promotor de la innovación social ha sido el Estado colombiano a través de documentos de política pública, del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y de la generación de estrategias en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de las apuestas estatales se destaca un compromiso por priorizar los sectores de ciencia y tecnología, agropecuario, industrial y minero energético, y se señalan acciones estratégicas en temas transversales como el tema étnico, lucha contra la corrupción y construcción de paz en los territorios. En cuanto a las metodologías más utilizadas para la promoción de la innovación social se da cuenta de siete metodologías priorizadas en su uso y aprovechamiento por parte de organizaciones tanto públicas como privadas.

Finalmente, se reconoce un campo de amplia exploración para que organizaciones del ámbito académico fortalezcan los procesos de formación, capacitación e implementación de ejercicios que apoyen los esfuerzos públicos y privados hacia la innovación social como motor de una mayor productividad y de la reducción de la pobreza.

4.1 Cumplimiento de objetivos del proyecto

Objetivo General

Construir una estrategia para el desarrollo de las actividades de los emprendimientos juveniles más destacados en los últimos 4 años en innovación social en Colombia a través del valor compartido y el cuadro de mando integral.

Objetivos específicos

- Desarrollar una línea base con los emprendimientos juveniles objetos del estudio
- Analizar los enfoque y características sociales, económicos y ambientales de las empresas.
- Diseñar una metodología para la trazabilidad de los objetivos estratégicos de los emprendimientos estudiados

4.2 Aportes a líneas de investigación de grupo y a los Objetivos del Desarrollo Sostenible - ODS

Reducción de las desigualdades

Ciudad y comunidades sostenibles

Metas:

10.2 - Promover la Inclusión Social, Económica y Política Universales

11.B - Implementar Políticas para la Inclusión, la Eficiencia de los Recursos y la Reducción del Riesgo de Desastres

4.3 Impacto del proyecto de Investigación

Impacto social sobre emprendimientos juveniles

4.4 Producción asociada al proyecto

- Ponencia nacional
- Ponencia internacional
- Capitulo de libro
- Artículo de investigación

4.5 Líneas de trabajo futuras

Nuevos emprendimientos

Anexos

Referencias

- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigma económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y cooperativa*, 5-50.
- Fontrodona, J. (15 de Abril de Abril de 2020). *pappers.ssrn.com*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3571706
- Hernández, J., Tirado, P., & Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,(88), 165-199.
- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, 164-199. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>
- Kaplan, R. N. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 2-17.
- Prada, R., & Ocampo, P. (2018). Geração de valor compartilhado. Um labor inexplorado nas PYME colombianas. *Espacios*, 23-29.
- Rasti Borazjani Faghat, E, K. N. (2020). A paradigmatic model for shared value innovation management in the supply chain: A grounded theory research. *International Journal of Innovation Science*, 1-17.
- Yang, T. Y. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 1-16.
- Charmaz, K. (2006). *Construyendo teoría fundamentada: una guía práctica a través del análisis cualitativo*. Publicaciones de salvia.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2008). *Fundamentos de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para el desarrollo de la teoría fundamentada*. Publicaciones de salvia.
- Glaser, BG y Strauss, AL (2017). *Descubrimiento de la teoría fundamentada: estrategias para la investigación cualitativa*. Routledge.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Sage Publications.
- Belén, C. & Pérez, J. (2019). Innovación Social como herramienta en la transformación de una sociedad inclusiva. *Accesibilidad e Innovación Social*. Recuperado de: [574262595009.pdf \(redalyc.org\)](https://www.redalyc.org/pdf/574262595009.pdf)

Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigma económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y cooperativa*, 5-50.

CONPES (2021). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022 – 2031. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4069.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP (2023). Bases del Plan Nacional de Desarrollo: Colombia, Potencia Mundial de la Vida. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-03-17-bases-plan-nacional-desarrollo-web.pdf>

Fontrodona, J. (15 de Abril de Abril de 2020). *pappers.ssrn.com*. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3571706

French, A. (2017). Toward a New Conceptual Model: Integrating the Social Change Model of Leadership Development and Tinto's Model of Student Persistence. *Journal of Leadership Education*, 16(3). Recuperado de: https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/0678_French.pdf

Garófalo, I. & Haddad, C. (2022) Diseño Centrado en el Ser Humano en Brasil: Las Impresiones de los Académicos.

Hernández, J., Tirado, P., & Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,(88), 165-199.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*, 164-199. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>

Kaplan, R. N. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 2-17.

Moreira, J., Mera, C. & Galarza, L. (2021) Procesos de negociación colaborativa utilizando las TIC. *Domino de las Ciencias*, 7(3), 935-945. Recuperado de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2066>

Morla, T. & Joanpere M. (2018) Liderazgo creador de nuevas realidades. Respuestas cooperativas a los desafíos de la vivienda [Vista de Liderazgo creador de nuevas realidades. Respuestas cooperativas a los desafíos de la vivienda | Revista Internacional de Organizaciones \(revista-rio.org\)](#)

Muga, J. (2014). La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa.

Parra, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política. Vol 3. Núm 2. DOI 10.7770/RCHDYCP-V3N2-ART374, pp. 253-271. Recuperado de: <https://repositoriodigital.uct.cl/items/3f34df9a-b867-4523-a3b9-96e97781b5f6>

Prada, R., & Ocampo, P. (2018). Geração de valor compartilhado. Um labor inexplorado nas PYME colombianas. Espacios, 23-29.

Pérez Calleja, A. (2019): El diseño como herramienta de desarrollo humano sostenible. ArDin. Arte, diseño e ingeniería, 8, 31-53

Reyes, G., Hernández, O., González, F., (2019) Liderazgo comunitario y su influencia en la sociedad como mejora del entorno rural, Revista INNOVA ITFIP. 5 (1). 15 – 27

Rasti Borazjani Faghat. E, K. N. (2020). A paradigmatic model for shared value innovation management in the supply chain: A grounded theory research. International Journal of Innovation Science, 1-17.

Universidad Alberto Hurtado (2019) Otto Scharmer. La teoría “U” resumen. Sensum Systemic: <https://educacion.uahurtado.cl/wpsite/wp-content/uploads/2019/10/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u.pdf>

Vega, J. (2017) Innovación Social. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) – Paraguay. ISBN 978-99967-829-9-2

Yang, T. Y. (2020). The corporate shared value for sustainable development: An ecosystem perspective. Sustainability (Switzerland), 1-16.

Zárate Rueda, R., Amado Aguillón, A. A., & Parra Suárez, S. (2022). Design Thinking para el emprendimiento social: una revisión de literatura. Revista Facultad De Ciencias Económicas, 30(1), 113-130. Recuperado de: [Design Thinking para el emprendimiento social: una revisión de literatura \(redalyc.org\)](#)

