

**ESTUDIO EXPLORATORIO ACERCA DE INNOVACIÓN SOCIAL
Y DISEÑO DE UN SISTEMA TECNOLÓGICO PARA EL IMPACTO COLECTIVO**

POR: SEBASTIÁN ANÍBAL VERA MONDACA

Tesina presentada a la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo para optar al grado de Magíster en Diseño e Innovación Sostenible

PROFESOR GUÍA
Sr. Germán Espinoza Valdés

Febrero 2023
Santiago

RESUMEN EJECUTIVO

Los problemas para generar innovación social son desafiantes. A la escasa innovación en Latinoamérica se suman dificultades de redes y recursos, barreras de conocimiento y diseños incompatibles. Si bien hay avances en estos aspectos, la innovación social está lejos de resolver de forma efectiva las problemáticas que pretende abordar. Ante un ecosistema sofisticado y poco articulado, las posibilidades para conseguir innovaciones oportunas y de valor se vuelven complejas, surgiendo la pregunta ¿cómo conectar, vincular y potenciar a actores del ecosistema de innovación social por medio de mecanismos que apliquen inteligencia colectiva?, y la hipótesis de que existe una falta de soluciones adecuadas que permitan impulsar la innovación social articulando a diversos actores. Esto es de suma importancia porque este tipo de innovación se posiciona como una vía recurrente para resolver desafíos globales y locales. Por medio de un enfoque mixto que incluyó análisis de información cuantitativa y cualitativa, revisiones bibliográficas, estudio de casos y otros métodos, se comprendió con mayor profundidad la innovación social, sus derivadas y algunos conceptos complementarios. Los resultados muestran que agentes de cambio desean generar redes y existe un alza de organizaciones con foco social con las cuales se podría colaborar en proyectos o iniciativas sociales. Esto valida el objetivo de proponer una solución tecnológica efectiva, como alternativa más robusta a las ya existentes y que contribuya a un mejor desarrollo de redes, gestión de conocimientos y disponibilización de recursos, potenciando así, proyectos y nuevas soluciones que impacten positivamente la vida de personas, contribuyendo al desarrollo sostenible generando impacto colectivo.

Palabras clave: Innovación social, agentes de cambio, cambio social, ecosistema de innovación social, inteligencia colectiva, impacto colectivo, tecnología social, emprendimiento social.

**ESTUDIO EXPLORATORIO ACERCA DE INNOVACIÓN SOCIAL
Y DISEÑO DE UN SISTEMA TECNOLÓGICO PARA EL IMPACTO COLECTIVO**

POR: SEBASTIÁN ANÍBAL VERA MONDACA

Tesina presentada a la Facultad de Diseño de la Universidad del Desarrollo para optar al
grado de Magíster en Diseño e Innovación Sostenible

PROFESOR GUÍA
Sr. Germán Espinoza Valdés

Febrero 2023
Santiago

© Se autoriza la reproducción de fragmentos de esta obra para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

Dedicatoria

Dedico el resultado de este trabajo a Dios y a mi familia. Primero a Dios por darme la oportunidad de siempre seguir aprendiendo y progresando, también a mi esposa e hijo, que me apoyaron e inspiraron en muchos momentos. A mi esposa Catalina, por confiar en mí y darme ánimo para perseguir siempre mis sueños, además por su comprensión en las muchas horas que estuve trabajando en este proyecto, que curiosamente terminé minutos antes de nuestro séptimo aniversario y supone otro gran paso para nosotros, por supuesto también lo dedico a mi hijo Franco, que a pesar de que es pequeño y aún no habla, me inspira a seguir adelante y sacar lo mejor de mí. Ellos me motivan constantemente a soñar y trabajar duro por este y otros sueños.

I. AGRADECIMIENTOS

Al ver el resultado de este proyecto que concluye un ciclo importante en mi vida, agradezco el apoyo incondicional de Catalina, mi esposa, que estuvo a mi lado en los momentos difíciles, y a mi hijo Franco. Gracias también a mi padre y a mi madre, por sus esfuerzos durante años de niñez y juventud, por supuesto también gracias a mis abuelos quienes también me apoyaron e inspiraron durante años pasados. Gracias a mis otros familiares, amigos y compañeros que de diversas formas me brindaron su buen ánimo y contención durante este proceso. Agradezco también a cada docente que desde mi infancia y hasta este momento entregaron parte de sí en la noble labor de educar.

II. ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

Dedicatoria

I. AGRADECIMIENTOS

II. ÍNDICE

III. POSTER CIENTÍFICO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Innovación a secas	4
2.2 Innovación social	5
2.3 Innovación y emprendimiento para el cambio social	8
2.4 Desde el desarrollo económico al desarrollo humano y sostenible	9
2.5 El cambio social	11
2.5.1 El diseño sostenible para el cambio social	14
2.5.2 Agentes de cambio social	15
2.5.3 Gestión del cambio individual para agentes de cambio social	16
2.6 Procomún colaborativo	19
2.7 Inteligencia Colectiva	20
2.8 Impacto Colectivo e importancia de las redes	21
2.9 Tecnología social	23
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	32
5. OBJETIVOS	34
5.1 Objetivo General	34
5.2 Objetivos específicos	34
6. METODOLOGÍA	35
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
7.1 Desarrollo de un prototipo (plataforma web/móvil)	81
8. CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS Y / O APÉNDICES	106

III. POSTER CIENTÍFICO

The Index Project

UNB Universidad Nacional de Buenos Aires

MADIS

TECNOLOGÍA SOCIAL

PARA EL IMPACTO COLECTIVO

¿cómo conectar, vincular y potenciar a actores del ecosistema de innovación social por medio de mecanismos que apliquen inteligencia colectiva?

Los problemas para generar innovación social son desafiantes. A la escasa innovación en Latinoamérica se suman dificultades de redes y recursos, barreras de conocimiento y diseños incompatibles con necesidades. Si bien hay avances en estos aspectos, la innovación social está lejos de resolver de forma efectiva las problemáticas que plantea abordar. Ante un ecosistema sofisticado y poco articulado, las posibilidades para conseguir innovaciones oportunas y de valor se vuelven por cierto complejas, surgiendo la pregunta ¿cómo conectar, vincular y potenciar a actores del ecosistema de innovación social por medio de mecanismos que apliquen inteligencia colectiva? y la hipótesis de que existe una falta de soluciones adecuadas que permitan impulsar la innovación social articulando a diversos actores.

Esto es de suma importancia porque este tipo de innovación se posiciona como una vía recurrente para resolver desafíos globales y locales. Por medio de un enfoque mixto que incluyó un análisis de información cuantitativa y cualitativa, revisiones bibliográficas, estudio de casos y otros métodos, se comprendió con mayor profundidad la innovación social, sus derivadas y algunos conceptos complementarios. Los resultados muestran que agentes de cambio desean generar redes y existe un alza de organizaciones que invierten y atraen recursos externos con foco social, con las cuales se podrían colaborar en proyectos o iniciativas sociales, además de otros actores que agregan valor.

Esto valida el objetivo de proponer una solución tecnológica efectiva, como una alternativa más robusta a las ya existentes y que contribuya a un mejor desarrollo de redes, gestión de conocimientos y disponibilización de recursos, potenciando así proyectos y nuevas soluciones que impacten positivamente la vida de personas, contribuyendo al desarrollo sostenido al integrar inteligencia e impacto colectivo.

ABSTRACT

PALABRAS CLAVE: Innovación social, agentes de cambio, cambio social, ecosistema de innovación social, inteligencia colectiva, impacto colectivo, tecnología social, emprendimiento social.

HIPÓTESIS

Existe una falta de soluciones adecuadas que permitan impulsar la innovación social articulando a diversos actores.



VER DEMO



LEER INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS

Proponer una solución de base tecnológica efectiva para el ecosistema de innovación social.

- 01.** Analizar y diseñar las principales variables asociadas a innovación social: actores, el ecosistema y las propuestas de gestión de recursos, del punto de vista complementario e interactivo.
- 02.** Analizar desde de datos y relaciones estadísticas que integre conocimiento, como empresas, organizaciones, emprendedores, actores, prácticas de innovación, redes, recursos, innovación social por medio de redes, complementario e interactivo.
- 03.** Diseñar una propuesta tecnológica de plataforma tecnológica que integre el ecosistema de innovación colectiva.

MÉTODOS



A fin de proponer una solución que cumpla con los requerimientos de forma integral y coherente se usó la BRUJULA DE DISEÑO PARA MEJORAR LA VIDA. Además se utilizó un enfoque mixto, recurriendo, analizando y vinculando datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Se propone en línea a esta el diseño de una plataforma tecnológica, diseñando un prototipo que integre las competencias investigadas y permita trabajar con funcionalidades y características con el mayor valor para los actores del ecosistema de innovación social.

¿CÓMO SE LOGRA?



DATOS DE INTERÉS

Perfil Agentes de Cambio



RESULTADOS ESPERADOS

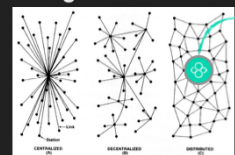
- 0.1** + Colaboración entre actores del ecosistema de innovación social.
- 0.2** Crecimiento exponencial de la "Red" y usuarios de la plataforma.
- 0.3** + Soluciones locales y globales para diversos territorios.

CONCLUSIONES

- Se afirma y valida la hipótesis planteada
- Una solución especializada en innovación social favorece el encuentro y vinculo o conexión entre agentes de cambio.
- Incluir a empresas que se comprometen en contribuir y aportar en esfuerzos y recursos para la innovación social y están creando valor compartido a un ritmo cada vez más sostenido y deseable.
- Favorecer la gestión del talento de los agentes de cambio para el desarrollo de sus habilidades y competencias para el éxito.
- Crear mecanismos medibles de innovación social, dada la necesidad de dar visibilidad a sus proyectos, destacando, aprendizajes y conceptos asociados.
- Fomentar cambios en el horizonte de inversión y esperanza de retorno de finanzas para la innovación social.

Fundamentos de la solución propuesta

Inteligencia Colectiva Situada



Los habitantes de un territorio en constante conexión, desarrollan mecanismos de transformación y gestión, que van más allá de las viejas estructuras basadas en la representatividad como son por ejemplo, los sindicatos o las asociaciones de barrio, consiguiendo ser más eficaces, más abiertas y más transparentes. De esta forma se abre el camino hacia ciudadanía emergentes que sabrán cuidar de su territorio empezando por las relaciones locales, por las personas y sus intereses comunes y el bien común, y fuera de los partidismos de siempre.

COMUNIDAD
CONEXIÓN
IMPACTO
COLABORACIÓN
REDES
UNIR TALENTOS
DESARROLLO
INTEGRACIÓN
INTELIGENCIA
COLECTIVO
VÍNCULO

ALUMNO: SEBASTIÁN ANÍBAL VERA MONDACA

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto y las circunstancias que dan origen al proyecto, encontramos que según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en la región hay una “explosión” de innovación social como respuesta de las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno en los diferentes niveles a los problemas sociales que no han podido ser solucionados con los modelos tradicionalmente utilizados [1]. Más de 200 millones de habitantes de Iberoamérica son pobres y más de 80 millones son indigentes. La tasa de desempleo juvenil de la región es de 13% (6,7 millones), cifra 2,5% veces mayor a la tasa de los adultos. El 20% de los jóvenes no estudia ni trabaja y de ese grupo la mayoría son mujeres (67%). La tasa de desempleo de las mujeres jóvenes es de 17%, mientras que la de los hombres es del 11%. Esta situación en sí misma, debería ser un caldo de cultivo adecuado para que florecieran iniciativas diversas, en tipo y en cantidad de innovaciones sociales [2]. No obstante, a pesar de progresos en estos campos aún queda mucho por hacer para que este tipo de innovación alcance un mejor posicionamiento y efectividad en la región.

Para transitar hacia un nuevo paradigma, la innovación social debe implicar la colaboración ágil de múltiples actores. Estas prácticas conllevan un gran desafío, dado que cada participante observa y opera a partir de lógicas y racionalizaciones particulares. Del mismo modo, los conocimientos que convergen en este tipo de iniciativas provienen de fuentes que no necesariamente son compatibles en términos de cómo describen la realidad [3]. Ante un ecosistema complejo y poco articulado como este, las oportunidades y posibilidades para conseguir innovaciones oportunas son escasas y el encontrar soluciones reales a problemáticas comunes se vuelve complejo.

El problema investigado fue la falta de mecanismos adecuados para los múltiples actores del ecosistema de innovación social.

Dentro de las **oportunidades detectadas y la relevancia del estudio**, se plantea que ante el desafío de alcanzar el desarrollo de forma sostenible de las naciones, la innovación social

se posiciona como una alternativa interesante. Antiguamente al estado o a las empresas se les asignaba mucha responsabilidad para abordar problemáticas sociales por medio de soluciones creativas, sin embargo eso ha cambiado. Las crisis sociales, económicas y ambientales durante el tiempo, han demostrado que no basta con la participación de algunos pocos, y hoy ya son muchos más los actores disponibles a involucrarse, con los cuales se debe articular un ecosistema que es cada vez más amplio y sofisticado. Respecto a las **posibles aplicaciones** de los resultados, se encuentra el identificar y evidenciar la existencia o disponibilidad de sistemas integrales, que cumplan esta función de conexión y articulación o similares, clarificando si es atingente proponer nuevas o mejores alternativas, que potencien el ecosistema y a su actores. Esto es relevante ya que ratifica la oportunidad de aumentar el impacto que pueden generar los actores de un ecosistema de innovación social bien compuesto y que proporcione las herramientas adecuadas, logrando trabajo colaborativo, brindando acceso a información y a los recursos requeridos para generar impacto social por medio de sus proyectos.

El objetivo general del proyecto o hito a cumplir, fue *proponer una solución de base tecnológica efectiva para el ecosistema de innovación social.*

Para lograrlo se establecieron los siguientes objetivos específicos: **objetivo 1:** Investigar e identificar los principales conceptos asociados a innovación social, entendiendo el ecosistema y los principales agentes de cambio, así como su perfil, comportamiento e intereses; **objetivo 2:** Analizar casos de éxito y soluciones existentes que integren conceptos como impacto e inteligencia colectiva, destacando buenas prácticas de organizaciones, soluciones o individuos que permiten generar innovación social por medio de impacto colectivo; **objetivo 3:** Diseñar una propuesta preliminar de solución tecnológica que involucre el concepto de inteligencia colectiva.

El texto se ha organizado en los siguientes capítulos:

Marco teórico. Presenta el concepto general de innovación y la derivada de innovación social, así como otros tópicos y conceptos asociados y complementarios que proporcionan una mirada integral a esta investigación.

Planteamiento del problema. En este capítulo se aborda la necesidad estudiada con datos de interés que sustentan la problemática detectada, cuantificando y evidenciando con cifras concretas dicho desafío y justificando con esto el desarrollo de la solución propuesta.

Pregunta de investigación. Acá se plantea la hipótesis y pregunta que sintetiza la problemática abordada en el proyecto, integrando aspectos teóricos y empíricos desde la perspectiva del diseño de la solución.

Objetivos. Se definen las principales metas generales y específicas que se desean alcanzar en esta investigación, afirmando o refutando la hipótesis de ser necesario.

Metodología. En este capítulo se explican los diversos métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para la recolección, producción y análisis de la información de esta investigación.

Resultados. Acá se sistematiza la información obtenida y analizada mediante los métodos seleccionados, de acuerdo a los objetivos planteados y el marco teórico.

Conclusiones. Se recopilan organizadamente los principales hallazgos y resultados que respondieron a la pregunta de investigación y se da cuenta del logro de los objetivos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Innovación a secas

“La innovación supone el proceso por el que se buscan formas diversas, creativas y nuevas para satisfacer las necesidades aún no cubiertas, satisfechas de manera deficiente o emergente” [4]. La aplicación de la creatividad humana para generar innovación en sus múltiples formas, ha demostrado en el pasado y lo sigue haciendo, que puede impulsar mejoras en diversos contextos y países, para múltiples segmentos de personas u organizaciones con variadas problemáticas o desafíos, por lo que se hace interesante analizar sus distintas implicancias, variables y derivadas. Es así que por ejemplo cuando tradicionalmente la innovación se plantea y analiza desde un punto económico, según la perspectiva de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se plantea que la innovación no es un fin en sí mismo sino un medio para que crezca la producción y la productividad, ya que contribuye a incrementar la competitividad de una empresa, a reducir los costes de producción y a estar presente en nuevos mercados [4]. Desde la vereda de la cual se mire y defina existen, y seguro surgirán, más y nuevas definiciones, por ejemplo instituciones como la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), quienes elaboran el índice mundial de innovación, agregan el planteamiento de que en el pasado, la innovación solía ser el principal motor del crecimiento económico, contribuyendo a mejorar la productividad. No obstante, a partir de la década de 1970, los avances tecnológicos no han generado el tipo de crecimiento sostenido de la productividad que se había experimentado en anteriores revoluciones industriales. A pesar de ello, los tecno optimistas prevén futuras e importantes olas de innovación que podrían acelerar el crecimiento económico e impulsar nuevamente la innovación como un potente motor de cambio y transformación.

Otros autores incorporan aspectos sociales en su definición, considerando a la innovación como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y logre responder a las necesidades de las personas y de la sociedad [5]. Ante este escenario futuro podríamos preguntarnos si surgirán o no importantes innovaciones de todo tipo que mejoren

nuestra vida y las organizaciones. Tal vez la innovación a secas puede no resultar suficiente sino se humaniza y orienta hacia el presente y futuro de las necesidades humanas emergentes o en constante cambio.

2.2 Innovación social

Como una de las derivadas del concepto de innovación general y a secas analizado y dado el enfoque más humano planeado con anterioridad, nos encontramos inevitablemente con la innovación social. Se conoce que Innovación Social es la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan. [6]

Aunque una primera aproximación al término innovación ya tratado, parece concebirlo como la manifestación de la invención y de la creatividad en nuevas formas de mercados y valores económicos, su desarrollo e impacto en el tejido social implicará un amplio abanico de actividades económicas y productivas que ponen de manifiesto su propósito, que no es otro que la mejora continua del producto, del mercado, de la organización, de la sociedad, del entorno y, en definitiva, del bienestar de las personas y de la sociedad [7]. Si bien, la innovación fue concebida por Schumpeter (1911) bajo supuestos económicos, según los cuales un sujeto económico crea, estructura y ofrece al mercado nuevas ideas, productos o servicios, actualmente se considera la innovación social más allá del puro concepto de innovación; no puede contar con una sola definición, y por el contrario, en su concepción multidimensional debe ser entendida como la consecuencia de actividades y procesos que buscan la superación de problemas sociales, pero que en su fondo tienen un amplio sentido de conciencia social [8]. En resumen, la innovación social se define de acuerdo a sus principales características, las que se relacionan a su propósito y el tipo de contribución esperada. A diferencia de la innovación tradicional, generalmente asociada a desarrollos nuevos o mejora en productividad, la innovación social se presenta como una herramienta para resolver desafíos sociales.

Por ejemplo y según el Banco Mundial, durante casi 25 años, el número de personas que viven en la pobreza extrema con menos de USD 2,15 al día disminuyó constantemente. Sin embargo, la tendencia se interrumpió en 2020, cuando la pobreza aumentó debido a las alteraciones causadas por la crisis de COVID-19 y los efectos de los conflictos y el cambio climático, que ya habían estado desacelerando la reducción de la pobreza. La disminución de los ingresos, la pérdida de puestos de trabajo y los ceses laborales durante la pandemia fueron especialmente perjudiciales para los hogares pobres. Las mujeres, los jóvenes y los trabajadores informales y de bajos salarios, en particular aquellos que viven en zonas urbanas, se encontraban entre los más afectados. La desigualdad aumentó tanto dentro de los países como entre ellos, causando impactos a largo plazo en el acceso a las oportunidades y la movilidad social [9]. Aunque la pobreza mundial ha retomado recientemente su trayectoria descendente observada antes de la pandemia, se planteó que entre 75 y 95 millones de personas más, podrían vivir en la pobreza extrema en 2022 en comparación con las proyecciones previas al COVID-19, debido a los efectos persistentes de la pandemia, la guerra en Ucrania y el aumento de la inflación. La inflación inducida por el precio de los alimentos puede tener un impacto particularmente devastador en las familias pobres. Una persona típica de un país de ingreso bajo gasta alrededor de dos tercios de sus recursos en alimentos, mientras que una persona típica de un país de ingreso alto gasta cerca de un 25% [9]. En este contexto, el objetivo de la innovación social es el de mejorar el bienestar colectivo a través de soluciones novedosas que repartan valor en los distintos grupos sociales. Esta innovación entonces es un tipo de cambio social, que se manifiesta en los problemas sociales y medio ambientales que caracterizan una sociedad cada vez más vulnerable e interdependiente (algunos nuevos, pero otros ya cronificados) han puesto de manifiesto, y estimulado a la vez, la necesidad de emprender acciones que aporten soluciones de carácter novedoso [4]. La pobreza por supuesto, es solo uno de los aspectos que la innovación social podría abordar, este tipo de innovación es un fenómeno complejo y multidimensional que ha pasado en poco tiempo de ser emergente y marginal a ocupar una posición relevante en el discurso político-social. Por un lado, este papel protagonista se ha alimentado gracias a las aportaciones realizadas desde diferentes disciplinas del mundo académico. Por otro lado, han proliferado un sinfín de prácticas innovadoras de diversa índole, emprendimientos sociales, responsabilidad social corporativa, open innovation,

crowdsourcing, economía colaborativa, etc. que emergen desde la creatividad y el impulso de distintos movimientos y grupos sociales [4].

Para desglosar mejor la innovación social, algunos de los criterios clave que la caracterizan y definen son:

Novedad: La innovación social es un esfuerzo creativo de adaptación y no repetición de experiencias, es un desarrollo genuino de un producto, servicio, proceso o modelo. La innovación social puede ser nueva para el mercado en el que se focaliza, nueva para el entorno social, o nueva para la institución.

Participación ciudadana: La innovación social nace de las necesidades, requerimientos y deseos de los propios receptores de la innovación. La comunidad beneficiaria cumple un rol primordial en la provisión de información ventajosa, asociada a la solución de problemáticas que la afectan, durante todo el proceso innovador y posterior implementación.

Valor social: La innovación social genera una mejora significativa en la vida de las personas respecto a lo ya existente, y el valor generado es distribuido en la sociedad sin desmedro de la generación de beneficios económicos. Da cuenta de resultados en la mitigación o reducción de un problema social.

Sostenibilidad: La innovación social cuenta con procesos consolidados que le permiten sostenerse autónomamente a largo plazo, en equilibrio con los recursos ambientales de su entorno. Idealmente es también escalable, es decir, se puede implementar en mayor magnitud sin alterar su calidad, y/o replicable, se puede reproducir en contextos diferentes sin alterar su calidad [10].

Con la intención de especificar la naturaleza de la innovación social, se definen además dos tipos de innovación social, según desde dónde esta emerge, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD):

Innovación social pro-inclusiva o “top down”, surge desde actores distintos a los beneficiarios de la innovación, con el objetivo de satisfacer una necesidad social o aprovechar una oportunidad de mejorar lo existente. Los beneficiarios son incluidos activamente en el proceso de innovación.

Innovación social de base o “bottom up”, surge desde los mismos beneficiarios de la innovación. Son tanto líderes del proceso de innovación, como consumidores y/o usuarios. Se trata de una innovación social con un componente de territorialidad, altamente contextualizada y dependiente de las realidades locales. [11]

Es interesante destacar que Innovación Social es un término de reciente aparición, pero como concepto tiene diversos antecedentes a lo largo de la historia, incluyendo, para muchos, metodologías y actividades como hospicios, cooperativas o microcrédito y su posterior desarrollo en microfinanzas [8]. La innovación social, entendida como una de las derivadas más importantes de la innovación en esta investigación, por supuesto no puede realizarse sin que organizaciones e individuos emprendan la tarea de crear nuevas realidades y que impulsen e intenten generar soluciones con impacto más allá de lo económico, los llamados emprendedores o innovadores sociales.

2.3 Innovación y emprendimiento para el cambio social

Hoy existe mucha confusión acerca de la definición apropiada de emprendimiento. Algunos observadores usan el término para referirse a todas las empresas pequeñas; otros, a todas las nuevas empresas. En la práctica, sin embargo, numerosas empresas bien establecidas practican el emprendimiento con mucho éxito. El término no se refiere, entonces, al tamaño o la antigüedad de una empresa, sino a un cierto tipo de actividad. En el centro de esa actividad está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa.

El emprendimiento, por supuesto, es mucho más que la innovación sistemática: involucra estrategias emprendedoras definidas, por ejemplo, y los principios de gestión empresarial que son igualmente necesarios en empresas establecidas, en organizaciones de servicio

público y en nuevos negocios. Pero la base misma del emprendimiento es la práctica de la innovación sistemática. Dado que también la innovación social es una solución más eficaz, eficiente y sostenible que otras anteriores, con creación de mayor valor público, entendido como la cobertura a un mayor número de personas, por encima de la creación de valor desde lo individual [12], es desafío de los llamados emprendedores e innovadores sociales por tanto, conseguir movilizar y cambiar las cosas en su entorno con un impacto mayor, afectando el entorno en el cual se desenvuelven o al cuál dirigen sus proyectos y llegando a la mayor cantidad de personas posible. Este emprendimiento social llega a ser un proceso u oportunidad de crear valor para la sociedad mediante la generación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o impacto positivo en la comunidad donde se insertan. Es impulsado a partir de la acción de un individuo, de un colectivo o de varias organizaciones que se desenvuelven en un contexto determinado.

2.4 Desde el desarrollo económico al desarrollo humano y sostenible

A lo largo de la historia, la preocupación por el desarrollo económico ha sido una constante para los diversos estudiosos y la sociedad en su conjunto, pero no fue hasta el siglo XX cuando por primera vez se contempló ese desarrollo desde una perspectiva multidisciplinar. Inicialmente se habló de la necesidad de un salto cuantitativo en el desarrollo de los países del Tercer Mundo. Posteriormente, se planteó la necesidad de un salto cualitativo, es decir, de un Desarrollo Sostenible. Le siguieron los planteamientos propuestos por las Naciones Unidas en torno al Desarrollo Humano, mientras que en estos momentos estamos siendo testigos del nacimiento de un nuevo concepto: el concepto de Desarrollo Humano Sostenible, que intenta integrar las dos visiones anteriores [13]. Estos conceptos, claramente asociados a innovación social, son trascendentales para entender el campo de acción al cual apuntan los emprendedores sociales anteriormente mencionados. El concepto de Desarrollo Sostenible, por ejemplo, ha tomado bastante fuerza y ha sido adoptado por múltiples naciones, inclusive la ONU y otras organizaciones e individuos. El pasado 25 de septiembre de 2022, se conmemoró el 7º aniversario de la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

Un ejemplo de este enfoque ha sido el Pacto Mundial de la ONU España y Fundación Canal de España, quienes publicaron “*ODS Año 7. Innovación para lograr la Agenda 2030*”. El

informe afirma que el 49% de las empresas de España aplican la innovación en el ámbito de la sostenibilidad y la contribución a los ODS. Las compañías del sector de utilidades y energía son las que llevan a cabo más innovaciones relacionadas con la sostenibilidad (87%), seguidas de las del sector de telecomunicaciones (78%) y el farmacéutico y sanitario (61%). A menos de una década de la firma de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de Naciones Unidas, estamos viviendo una época sin precedentes de grandes desafíos globales de diversa índole: cambio climático, efectos de la post pandemia, conflictos armados y económicos en el mundo entero. La realidad actual es desalentadora. En este escenario adverso, alcanzar los ODS requerirá un tipo de innovación disruptiva, que nos lleve a una transformación exponencial [14]. Aunque aún es necesario refinar los conceptos y su interpretación para que sean más holísticos en su aplicación, la innovación con foco social y sostenible puede ser la respuesta favorable a estos desafíos ya conocidos y futuros del ansiado Desarrollo Sostenible, es así como durante los últimos treinta años, la cuestión de la sustentabilidad social tuvo como eje central la pobreza y/o el incremento poblacional. Reducir la pobreza y limitar el crecimiento poblacional eran los objetivos de cualquier programa de sustentabilidad social. Obviamente, cuestiones como equidad social o calidad de vida, estaban presentes; sin embargo, aquellos otros eran los temas centrales en el ámbito mundial [13]. Este concepto de sustentabilidad social es clarificador, ya que cuando por ejemplo se habla de medio ambiente en términos comunes, se está considerando la naturaleza externa al ser humano. No obstante, toda la discusión sobre la moderna crisis ambiental y sobre una alternativa ambientalmente más saludable para el desarrollo humano considera a la sociedad humana como parte del medio ambiente. El propio concepto de desarrollo sustentable desde su nacimiento incorporó una sustentabilidad social y económica a la sustentabilidad ambiental. Una vez que surge el concepto de desarrollo sustentable y adquiere fuerza cuando es divulgado por el informe Nuestro Futuro Común (WCED, 1987), desaparecieron las pocas dudas que aún existían acerca de si la preocupación por la naturaleza debía o no considerar al ser humano. El desarrollo sustentable incorpora a la conservación de la naturaleza externa (sustentabilidad ecológica), la sustentabilidad social, y también una sustentabilidad económica [15].

Estos conceptos de sustentabilidad, sostenibilidad, innovación o emprendimiento social son complementarios y relevantes a la hora de comprender cómo impulsar los cambios que el mundo necesita para alcanzar el desarrollo. La innovación social y sus actores involucrados buscan un tipo de cambio particular quizá más difícil que solo innovar o diseñar un producto, buscan el cambio social que muchas veces requiere grandes y profundas transformaciones y requiere de más tiempo, recursos y colaboración, por lo que se hace muy importante para innovar socialmente, entender los cambios requeridos desde sus distintos componentes o asociaciones.

2.5 El cambio social

El cambio social ha sido un fenómeno frecuente a lo largo de la historia de la humanidad, su aparición como concepto es antiguo y se debe al teórico positivista francés Auguste Comte que vivió entre 1798 y 1857. Escuelas teóricas posteriores, como la del marxismo, prefirieron ver en el cambio social no la expresión de un proceso pasivo y natural, sino de factores históricos determinantes, surgidos de las contradicciones propias de la sociedad y de la lucha entre sus clases sociales por dominar la economía [16]. Dentro de los tipos de cambios sociales relacionados con el desarrollo sostenible e innovación social, destacan la evolución social, también llamada actualización social, se trata de cambios lentos y graduales que ocurren a lo largo de extensos períodos de tiempo, en los que se van instalando transformaciones significativas conforme las nuevas generaciones se adhieren a ellos, y las viejas generaciones que podrían oponerse, desaparecen. Un ejemplo de este tipo de cambios fue la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral occidental a raíz de la Segunda Guerra Mundial, lo cual marcó el inicio de un cambio venidero en el lugar de las mujeres dentro de la estructura productiva, dando pie a la aparición de nuevas corrientes feministas, por ejemplo y los cambios derivados. Quizá los menos perceptibles de todos, consisten en la pequeña acumulación de cambios menores que, a la larga, logran influir dentro del modelo general de sociedad y propiciar una transformación significativa. Es el caso, aunque a una escala mucho más rápida y vertiginosa, de la incorporación de los teléfonos celulares a nuestras vidas desde finales del siglo XX, los cuales trajeron consigo a la larga un nuevo paradigma de comunicación, relaciones sociales y trabajo, cuyas primeras evidencias se notaron a comienzos del siglo XXI [16]. Un autor reconocido en esta temática

como Lewin propone analizar el cambio social en tres fases: la primera con el descongelamiento del status quo, la siguiente el movimiento hacia un nuevo estado y una última fase el recongelamiento de la nueva situación, de tal forma que se asegure su permanencia.

La fase de descongelamiento: Que resulta cuando las personas y organizaciones se alejan del status y empiezan a eliminar las resistencias a la movilidad. Se comienzan a eliminar barreras o romper paradigmas.

La siguiente fase es la de movimiento: En ella influyen modelos y ejemplos que proponen nuevos patrones de comportamiento, nuevas normas, pautas y formas de hacer las cosas, luego los cambios se imponen mediante directrices o mandatos. Acá es importante analizar la efectividad de dichas directrices para que no mermen la capacidad de que el cambio sea efectivo.

La última fase es la de Recongelamiento: O en otras palabras el proceso a través del cual la innovación se constituye en una pauta integrada y permanente de la estructura y funcionamiento del sistema, esto a fin de mantener o sostener el cambio e innovación en el tiempo.

Respecto al cambio social, por supuesto hay otras perspectivas que robustecen su comprensión, algunos autores como Escalante y Miñano, identifican el cambio social con la noción de progreso, entendida como evolución sociocultural. Según White, otro autor, toda unidad cultural se encuentra conformada por tres subsistemas: tecnológicos, sociales e ideológicos. Por lo tanto, siguiendo a White, diremos que los cambios son innovaciones o variaciones de los elementos tecnológicos, ya sean materiales o no, así como de las creencias, las costumbres y los patrones de conducta individual o colectiva, que representan el contenido de la cultura. Se refieren a las innovaciones que se realizan en las relaciones o interrelaciones entre individuos o colectividades, cuyos mecanismos forman parte de los sistemas sociales que al ser reconocidas como norma, se constituyen en instituciones sociales. Cuando estas instituciones sufren nuevas modificaciones, variaciones o adaptaciones, según las necesidades creadas por los cambios en otras instancias de la unidad socio - cultural, entonces decimos que está operando el cambio social. Por otro lado,

Biesanz y Biesanz, señalan a las siguientes premisas como principios generales que gobiernan el cambio social:

a) La predisposición al cambio. Existe normalmente predisposición para aceptar unos cambios y no otros. Por ejemplo, estamos naturalmente inclinados a aceptar con cierta facilidad nuevos avances de la ciencia médica o las siempre cambiantes sugerencias que nos hacen las corrientes de la moda internacional. Sin embargo, ciertas innovaciones de tipo social como aquellas que promueven alteraciones en las normas familiares con el propósito de promover nuevas formas de conducta, no suelen aceptarse con la misma facilidad.

b) La difusión. Se considera la difusión como un proceso iniciador del cambio y opera algunas veces de manera accidental, por imitación, por presión o por interés propio, pero siempre desde fuera del sistema.

c) La crisis es un facilitador del cambio. Se dice que las innovaciones son aceptadas con mayor facilidad cuando el grupo en cuestión se encuentra atravesando un período de crisis o desorganización social. Por ejemplo, en una situación crítica una familia puede revisar sus normas y permitir el trabajo de los hijos como estrategia de supervivencia.

d) La aceptación del cambio tiene un sentido pragmático. Los nuevos elementos culturales deben demostrar su eficacia antes de que sean plenamente asimilados por el grupo. Muchas iniciativas de cambio son resistidas simplemente porque su asimilación produce subproductos o efectos colaterales indeseables.

e) En todo grupo hay quienes están a favor y en contra de los cambios. Por lo general, tanto las fuerzas de oposición como las orientadas al cambio nunca se encuentran en perfecto equilibrio y sus influencias adoptan valores diferenciales que influyen sobre el resultado de la iniciativa de cambio.

f) Los aspectos consagrados de la cultura suelen oponerse al cambio. La fuerza del cambio merma cuando la propuesta entra en conflicto con los intereses consagrados de la cultura. Algunas instituciones sociales, pese a requerirlo, pueden rechazar el cambio, por estar ligadas a ciertas normas o prácticas consideradas como inmutables. Son un ejemplo,

aquellos elementos sociales que soportan prácticas religiosas, rituales, fiestas patronales, etc.

g) Innovaciones en un subsistema facilitan la asimilación del cambio en otros subsistemas. La adopción del cambio en un subsistema puede constituirse en un facilitador si sus efectos pueden trascender a otros ámbitos o componentes del sistema. A este efecto se denomina generalización del cambio y constituye una condición deseable del proceso y base de su sostenibilidad.

h) Todo individuo es portador de una cultura y los cambios se canalizan por su intermedio. Invariablemente, los cambios son introducidos en la comunidad a través de los individuos, penetrando así en su cultura. Esto destaca la importancia de la aproximación psicológica en el abordaje del cambio social.

i) El cambio social es posible sólo en el marco de las sociedades humanas. Al parecer, el cambio es una constante social al extremo de permitir afirmar que lo único permanente es el cambio mismo [17].

2.5.1 El diseño sostenible para el cambio social

Los cambios sociales que se producen cuando se activa la innovación social requieren un proceso de diseño moderno y vanguardista centrado en las personas, ya que un diseñador que diseña para mejorar la vida de las personas, no solo se responsabiliza por su diseño; sino que también asume la responsabilidad de las decisiones involucradas en el proceso de diseño, para que este sea social, medioambiental y económicamente sustentable. Esta conciencia y responsabilidad es lo que hace una diferencia positiva y lo que esencialmente hará que el mundo sea un lugar mejor para todos [18]. En este sentido y para hacer frente a los desafíos actuales, todos los agentes de cambio de un ecosistema de innovación social, pueden llegar a ser o participar en un proceso de diseño y en cierto sentido son ya diseñadores, el desafío es hacer del proceso de diseño algo verdaderamente sostenible que asegure cambios sociales significativos.

2.5.2 Agentes de cambio social

Dadas las características del cambio, la personas que lo llevan a cabo o los llamados agentes de cambio, son clave a la hora de resolver desafíos sociales por medio de desarrollo sostenible e innovación. En su sentido más amplio un agente de cambio es cualquier persona que tiene la destreza y el poder de estimular, facilitar y coordinar el esfuerzo de cambio. El agente referido podría intervenir en distintos niveles de la jerarquía de los sistemas sociales, personas, grupos, organizaciones, comunidades, etc. En nuestro caso el interés se centra en los cambios que producen los innovadores sociales. En este sentido el rol de los Agentes de Cambio para resolver desafíos sociales se vuelve muy beneficioso no solo para la sociedad sino para ellos mismos. Cuando por ejemplo, los jóvenes agentes de cambio, se involucran en causas sociales obtienen experiencia y confianza en sí mismos; además, las habilidades y el liderazgo que desarrollan amplían sus futuras oportunidades [19]. Un ejemplo de este tipo de jóvenes agentes de cambio fue durante el III Foro de Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, en la sede de la CEPAL, en Santiago de Chile, un grupo de jóvenes de distintos países de América Latina y el Caribe tomaron la iniciativa de organizar un espacio de juventudes, donde se debatiera, analizara y propusiera mayores avances en los ODS. Este espacio se llamó Foro de Juventudes de América Latina y el Caribe 2030 “Construyendo un presente distinto”. En dos días, más de 100 jóvenes de 15 países compartieron sus experiencias y preocupaciones por alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se redactó una declaración, que posteriormente fue leída frente a los representantes de los distintos gobiernos. Esta experiencia muestra que sí es posible avanzar, para que otros actores sociales y liderazgos se involucren en agendas con foco sostenible y social [20]. Así también los agentes de cambio social mayores se verán beneficiados en la medida que tengan experiencias participando de cambios sociales, estas experiencias mejorarán su capacidad y habilidades para crear cambios sociales significativos, refuerzan su compromiso y los conectan con otros actores que están involucrados en causas similares, estas experiencias de todas formas y por muy ricas que sean al parecer no son suficientes para empoderar a agentes de cambio con el nivel adecuado de habilidades o competencias para tener éxitos en sus iniciativas o proyectos. La gestión del cambio es un proceso muchas veces metódico y disciplinado que requiere conocimientos y trabajo individual así como colectivo efectivo, y muchas veces estos

llamados agentes de cambio carecen de esas habilidades para gestionar el cambio partiendo por ellos mismos.

2.5.3 Gestión del cambio individual para agentes de cambio social

Se propone que el cambio social debe empezar primero por cambios personales de quienes lo impulsan. Un agente de cambio social, difícilmente logrará cambios significativos, si no logra entender el cambio y transitar por procesos de cambio personal. Esto muchas veces requerirá un cambio de mentalidad, recursos, tiempos, esfuerzos, redes y estrategias. Al ser el cambio una constante inevitable, en sus proyectos, con su equipo, al vincularse con otros actores y enfrentando los cambios del entorno, deberá dominar principios para gestionar adecuadamente los cambios que a nivel personal, le puedan afectar positiva o negativamente.

Para gestionar el cambio personal existen modelos de gestión del cambio individual como el modelo ADKAR. Este es un modelo creado por Prosci, una organización líder en el mundo en investigación, desarrollo y publicación de Change Management, creado por un equipo global de expertos en Gestión del Cambio, que combinan principios científicos con un enfoque en el lado humano del cambio. El modelo describe los cinco pasos secuenciales que todos los seres humanos seguimos cuando vivimos un cambio exitoso. Estos pasos son:

Awareness (A): alerta o conciencia de la necesidad de cambio; **Desire (D):** deseo de participar y apoyar el cambio; **Knowledge (K):** conocimiento sobre cómo cambiar; **Ability (A):** capacidad para implementar las habilidades y comportamientos adquiridos; **Reinforcement (R):** refuerzo para sostener el cambio.

Awareness (A). El primero es Conciencia o Awareness. Se define como “conciencia de la necesidad de cambio”, no simplemente “consciencia de que se está produciendo un cambio”. En el modelo ADKAR la conciencia significa compartir tanto la naturaleza del cambio como responder por qué es necesario este cambio. Significa también, explicar claramente los impulsores u oportunidades que han resultado en la necesidad del cambio. También denota el explicar por qué se necesita un cambio ahora y el riesgo de que el cambio no se realice.

Desire (D). El siguiente paso para lograr un cambio exitoso es tomar una decisión personal para apoyar y participar del cambio. El deseo requiere una estrategia de Gestión de Cambio cuidadosamente diseñada para que los cambios tengan éxito por medio de motivadores para participar en un cambio como los siguientes:

- Probabilidad de obtener algún beneficio o incentivo.
- Temor a consecuencias negativas.
- Deseo de ser parte de algo (pertenencia).
- Disposición para seguir a un líder en quien confiamos.
- Entender que las alternativas son peores que el cambio propuesto.

Factores potenciales de resistencia al cambio:

- Confort o seguridad respecto al estado actual de las cosas.
- Miedo a lo desconocido.
- El o los cambios no están alineados con el interés propio o los valores de una persona.
- No hay respuesta a: ¿Qué hay para mí?.
- Historial negativo de cambios a nivel personal.
- La situación personal de cada individuo: financiera, profesional, familiar, de salud.
- El historial de una organización respecto a cómo manejan los cambios.

Knowledge (K). El conocimiento es esencial para la gestión del cambio, a pesar de que muchas organizaciones tienen áreas o departamentos de formación y capacitación desde la perspectiva de la Gestión del Cambio, el conocimiento solo es efectivo cuando el individuo ya tiene conciencia y deseo. Para construir conocimiento, los individuos deben tener:

- Formación y educación.
- Experiencia.
- Acceso a información.
- Acceso a un mentor.

Desafíos potenciales y factores de resistencia:

- Brecha entre los niveles de conocimiento actuales y los niveles de conocimiento deseados.
- Tiempo insuficiente para el desarrollo de conocimientos adecuados.
- Falta de recursos disponibles para capacitación.
- Falta de acceso a la información necesaria.
- Capacidad de aprender de los actores involucrados.

Ability (A). La habilidad es la etapa en el proceso de cambio de un individuo en donde el cambio realmente ocurre. Se define por un individuo que demuestra los cambios requeridos de manera que se logren los resultados de desempeño esperados.

Respecto a la diferencia entre Conocimiento y Habilidad, el conocimiento y la habilidad podrían parecer similares, puede haber una brecha muy grande entre los dos. Si bien alguien puede obtener el conocimiento sobre una nueva aptitud (las herramientas necesarias, el proceso, la técnica adecuada), este conocimiento puede tardar mucho más en traducirse en capacidad en términos de desempeño exhibido.

Reinforcement (R). Mientras que hacer un cambio es difícil, mantener un cambio puede ser aún más difícil. Es por esto que el reforzamiento (reinforcement) es un componente crítico para un cambio exitoso. Una de las razones por las que el reforzamiento puede resultar difícil, es que una vez que se termina un cambio, a menudo ya estamos avanzando hacia el próximo cambio. Reconocer este hecho y la tendencia a simplemente “seguir adelante”, una vez que el cambio se implemente, los agentes de cambio deberán construir mecanismos necesarios para reforzar el cambio en los proyectos o iniciativas que impulsen [21]. Los agentes de cambio deben además comprender qué actividades disminuyen o eliminan las resistencias al cambio, esto podría ser más difícil de lo que parece. Por ejemplo, diversos actores podrían no estar de acuerdo con el cambio que proponen los agentes de cambio, en algunos casos poniendo resistencias tan fuertes que sea imposible impulsar el cambio. Para poder lidiar con ello es necesario que los emprendedores, innovadores sociales o agentes de cambio tengan las competencias necesarias para gestionar dichos cambios de forma

efectiva, esto con el fin de que las audiencias o beneficiarios del cambio deben entender muy bien las razones de porqué es necesario el cambio. A su vez los componentes del modelo de conciencia y deseo podrían decaer durante el cambio, los agentes de cambio podrían llegar a creer y pensar que nada más hace falta, y pasar directamente a la formación con el fin de desarrollar conocimientos o habilidades. Sin embargo se requieren de refuerzos comunicacionales constantes para que la conciencia por el cambio y el deseo no disminuyan.

2.6 Procomún colaborativo

Dentro de los conceptos que refuerzan la innovación social y adicionalmente a la gestión del cambio que se puede generar mediante sus agentes que impulsen innovación social, está el concepto de procomún colaborativo, que también puede ayudar a los actores del ecosistema de innovación social a alcanzar más de su potencial para lograr impactos positivos, que plantea también un cambio desde un sistema capitalista hacia otro tipo de sistema, que mediante la investigación y desarrollo tecnológico logre una mejor sociedad, donde la conexión entre todos los seres humanos y todas las cosas (el internet de las cosas), transformará la historia de la humanidad, al permitir que nuestra especie a través de la empatía, se una, en una sola familia externa, por primera vez [22]. Este cambio le da mayor importancia al compartir, en vez del individualismo, y refuerza las bases para avanzar hacia mecanismos más interactivos que transitan hacia modelos más vinculados a inteligencia colectiva y economías colaborativas los cuales pueden impulsar la innovación social de mejor forma. De esta manera el sueño de vivir en la riqueza está siendo reemplazado por el sueño de una calidad de vida sostenible [22], a través de este tipo de colaboración, que con el apoyo de tecnologías como aquellas que permiten vincularse en red, se vuelve más certera la innovación, sin la necesidad de contar con tantos intermediarios entre los distintos actores, quienes comparten contenidos, información y otros recursos favoreciendo un interés común por sobre uno individual. El ambiente donde se gesta la innovación es tan determinante como la idea de innovación misma, por lo que un ecosistema de innovación propicio, que incluya a todos los sectores de la sociedad, es necesario para la génesis, el desarrollo y la materialización de las ideas innovadoras. Por lo mismo se considera relevante apoyar e

implementar actividades que busquen relevar y poner de manifiesto la importancia de la innovación social dentro de la agenda nacional [16].

2.7 Inteligencia Colectiva

La inteligencia colectiva es otro de los conceptos asociados a innovación social y colaboración que se pretenden abordar, por el vínculo que este tiene respecto a la generación de redes colaborativas que facilitan el cambio, entender este concepto ayuda aprovechar las relaciones e interacciones humanas para que cuando surja un objetivo común con otros, encontrar soluciones a problemáticas sociales de forma conjunta.

El concepto de inteligencia colectiva, se le atribuye a Lester Frank Ward, sociólogo del siglo XIX, quien señaló que “el grado en que una sociedad evolucionará dependerá de la inteligencia colectiva. Esta es a la sociedad lo que la capacidad cerebral es al individuo” [16]. La inteligencia colectiva trata de personas u organizaciones que prefieren trabajar y pensar en conjunto que por separado, fusionando las capacidades y aportes de cada uno en un esfuerzo conjunto más grande y unificado [23]. Existen varias definiciones de inteligencia colectiva, por ejemplo, autores como Williams, Aggarwal y Malone la definen como la habilidad de un grupo de desempeñar una amplia variedad de tareas. Malone, Laubacher y Dellarocas entienden por inteligencia colectiva a los grupos de individuos que actúan colectivamente de maneras que parecen inteligentes. Sin importar la definición que se escoja, lo importante es tener en cuenta que la inteligencia colectiva no debe considerarse como la suma de las inteligencias de los individuos que conforman el grupo y tampoco como el simple hecho de consultar a las personas en ánimo de que las decisiones tengan un componente participativo. Se trata, en realidad, de esfuerzos que consigan que los grupos sean más inteligentes que sus miembros en lo individual y, por tanto, las decisiones alcanzadas en grupo sean mejores [23]. Es así como constante intercambio de información y conocimiento creativo, entre diversos actores del ecosistema de innovación y otros grupos creativos, permite generar cambios o transformaciones en el entorno más significativos, personas con múltiples intereses, de diversas nacionalidades, creencias, profesiones u oficios se conectan y unen en torno a pasiones o intereses similares y comunes e incluso se amplían hacia otros actores complementarios, por ejemplo al involucrarse distintas organizaciones, empresas y profesionales de distintas áreas en proyectos creativos, estas

redes, si son efectivas, tienen la capacidad natural de acelerar los cambios sociales mediante inteligencia colectiva, en la cual los habitantes de un territorio en constante conexión, desarrollan mecanismos de transformación y gestión, que van más allá de las viejas estructuras basadas en la representatividad como son por ejemplo los sindicatos o las asociaciones de barrio, consiguiendo ser más eficaces, más abiertas y más transparentes. De esta forma se abre el camino hacia ciudadanías emergentes que saben cuidar de su territorio empezando por las relaciones locales, por las personas y los intereses comunes y el bien común, y fuera de los partidismos de siempre [24].

2.8 Impacto Colectivo e importancia de las redes

El sector social está lleno de ejemplos de asociaciones, redes y otros tipos de esfuerzos conjuntos, es ahí donde el llamado Impacto Colectivo ha tomado relevancia. Las variadas iniciativas de impacto colectivo son sumamente diversas, a diferencia de la mayoría de las colaboraciones tradicionales, las iniciativas o proyectos que trabajan para alcanzar el impacto colectivo, implican una infraestructura centralizada, un espacio dedicado y un proceso estructurado que conduce a un programa común, una medición compartida, una comunicación continua y actividades que se refuerzan mutuamente entre todos los participantes. Aunque son raros, algunos ejemplos exitosos de impacto colectivo están abordando temas sociales que, como la educación, requieren que muchos actores aficionados cambien su comportamiento para resolver un problema complejo. Incluso las empresas están empezando a explorar el impacto colectivo para abordar los problemas sociales [25]. Las diversas personas y organizaciones que buscan generar o integrarse a las mismas para colaborar, superando desafíos propios o comunes, deben al mismo tiempo seguir operando sus proyectos y logrando sus resultados individuales de sus iniciativas, y es ahí donde se puede disminuir el impacto que un agente de cambio o los involucrados en redes, pueden alcanzar. Esta colaboración en red es un desafío dadas las circunstancias de tiempo, espacio, información y recursos que enfrentan dichas organizaciones o actores. La pregunta obligada, que los agentes de cambio se deben realizar, una vez manifestado el deseo de integrar una red, es la siguiente: ¿Cómo vamos a obtener o generar los recursos económicos y el tiempo extra que necesitamos destinar para alcanzar resultados colectivos sin perder de vista los desafíos de cada organización? Las redes, sean éstas formales o

informales, son un modo estructurado de hacer con otros. Se trata de un modelo organizativo dinámico a partir del cual, distintos actores independientes se proponen coordinar, enfocar y orientar sus esfuerzos individuales para generar transformaciones de manera conjunta. Integrar una red supone el ejercicio frecuente y estructurado de dialogar, idear, planificar, hacer, compartir, aprender, innovar, evaluar, comunicar y sobre todo, “transformar junto a otros la realidad”. En ausencia de estas prácticas, inherentes a la colaboración en general y, al trabajo en red en particular, resulta improbable poder generar los acuerdos y las sinergias prácticas necesarias para alcanzar verdadero impacto colectivo. No basta con abrazar y militar una causa compartida y con armar una red (aunque esto sea un buen comienzo). Para transformar positivamente aquello que deseamos transformar juntos resulta central intentar incidir, al mismo tiempo, en las dinámicas de relacionamiento que se dan entre los actores que integran las redes [26]. El generar redes para la innovación social, aún está lejos de ser un mecanismo consolidado, abierto y ágil que permita generar colaboración que impulse la innovación social de forma efectiva. Una red es tan fuerte como las interacciones, esfuerzos y resultados buscados por sus miembros. La integración de enfoques sectoriales, requieren elevados niveles de capital social y la gestión asociada, si bien es sumamente atractiva, no siempre es sencilla ni está libre de tensiones y de conflictos de intereses. En este contexto, el rol de un articulador (responsable de sostener, dinamizar y potenciar la red) se torna fundamental [26], y es acá donde surge la oportunidad precisamente de mejorar dicha articulación. En la mayoría de los casos, los recursos para hacer en red son escasos, no están al alcance del colectivo, están concentrados en pocas manos o no quieren ser compartidos. Para generar resultados e impacto. Las redes necesitan poder alcanzar resultados medibles y con algún grado de vinculación evidente y atribuible al accionar del colectivo para que las mismas resulten pertinentes, relevantes y, en última instancia, sostenibles. La gran mayoría de las organizaciones están inmersas en redes, aunque pocas veces sabemos a ciencia cierta, si estos espacios colaborativos, desde lo que buscamos transformar juntos la realidad, resultan ser más eficientes, efectivos y/o transformadores. Algunas redes no generan transformaciones colectivas, aunque se lo propongan, porque simplemente no funcionan en la práctica como tales. No basta con ser red si no trabajamos en red [26]. Estos principios son fundamentales, si no se logran comprender desde inicios de los intentos por innovar con foco social, dada la naturaleza de este tipo de innovación,

surgirán inconvenientes asociados a la pérdida de tiempo y esfuerzos tratando de vincularse en red solo por tradición y con una falsa esperanza de resultados supuestamente colaborativos, que podrían no concretarse.

2.9 Tecnología social

Uno de los elementos o componentes que puede facilitar el lograr el mencionado impacto colectivo, es la llamada tecnología social. A lo largo de la historia, los procesos de industrialización y desarrollo tecnológico se han visto continuamente acompañados por contra-corrientes de innovación, como reacción y cuestionamiento a las trayectorias dominantes a partir del desarrollo de diferentes movimientos (denominados como Tecnología Apropriada y Tecnología Social), con formas de innovación alternativa y socialmente inclusiva [27]. Con la irrupción de las tecnologías sociales el potencial de la colaboración en red y la generación de inteligencia colectiva ha crecido exponencialmente y probablemente lo seguirá haciendo, es por esto una oportunidad para todos los miembros del ecosistema, quienes pueden aprovechar su beneficio. Organizaciones especializadas en la innovación como Nesta identifican 3 modalidades a través de las cuales la tecnología potencia la inteligencia colectiva: (1) Conectar a personas eliminando las barreras de tiempo y distancia, poniendo en común su conocimiento, como hace por ejemplo Wikipedia. (2) Fomentando la generación de nuevos datos a través de los smartphones, las aplicaciones de geolocalización o las aplicaciones de IoT. Algunos autores como John Prpić, hablan incluso de nuevas formas de crowdsourcing o en otras palabras, mecanismos y plataformas usualmente en línea, en la cual se involucran personas participando abiertamente y tomando decisiones sobre el problema a resolver o las ideas propuestas. Se proponen ideas basadas en las tecnologías inteligentes, tales como Crowdsensing, Crowdsourcing situado, Crowdsourcing espacial y Crowdsourcing de wearables. (3) Mejorar la toma de decisiones públicas mediante la inteligencia artificial - como por ejemplo el Big Data - que pueden analizar grandes volúmenes de datos, mejorando las predicciones o ayudando a entender de manera eficiente información poco estructurada [23]. En su investigación sobre las iniciativas que utilizan inteligencia colectiva con el apoyo de la tecnología alrededor del mundo, Saunders y Mulgan clasifican los resultados positivos en cuatro categorías generales: (1) Mejor conocimiento de la realidad a través de nuevas herramientas digitales que proporcionan grandes cantidades

de datos; (2) Mejores y más inclusivas ideas y soluciones para los problemas de la sociedad empleando el conocimiento experto; (3) Mayor participación ciudadana, fomentando la participación digital que en muchos casos puede facilitar la implicación de los ciudadanos en la toma de decisiones; (4) Mejor seguimiento y evaluación de las políticas, fomentando la transparencia. Valeria Fenoglio Doctora en Arquitectura e Investigadora, de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) destaca la Tecnología Social como un movimiento de innovación contemporáneo que busca proveer un nuevo modo de desarrollar e implementar tecnologías (de Producto, Proceso y Gestión), orientadas a la generación de dinámicas de inclusión socioeconómica y desarrollo sustentable [27].

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, la prosperidad de los países depende cada vez menos de sus recursos naturales y cada vez más de sus sistemas educativos, sus científicos y sus innovadores. Los países más exitosos no son los que tienen más petróleo, o más reservas de agua, o más cobre o soja, sino los que desarrollan las mejores mentes y exportan productos con mayor valor agregado [28]. Esto está generando una corriente amplia de intentos de innovación, generando un sin número de soluciones variadas en calidad que pretenden capturar las múltiples oportunidades que existen y desafíos pendientes de resolver. Ante esta realidad y en el escenario social, surge el problema de una **falta de mecanismos adecuados para los múltiples actores del ecosistema de innovación social**. Esto es de suma relevancia social, cultural o económica, ya que un aumento de proyectos con foco social y tecnológico, entregaría mayores beneficios significativos a diversos territorios y comunidades con soluciones varias del campo social, tales como educación, salud y vivienda, entre otros, y al mismo tiempo permitiría a los agentes del cambio mejorar sus habilidades y competencias requeridas para dirigir proyectos, vincularse con otros y acceder a recursos, además de generar y robustecer el ecosistema de innovación social, potenciando a más emprendimientos con sentido. Claramente no solo serán beneficiarios los agentes de cambio social que podrán mejorar sus proyectos, sino también aquellos públicos objetivos a los cuales estén dirigidos sus soluciones, como las empresas u organizaciones del mundo que busquen involucrarse debido al foco social o la responsabilidad social que buscan accionar, el cual muchas veces es parte de sus estrategias corporativas y una necesidad de aportar que cada vez menos organizaciones omiten.

Las dificultades que enfrentan los países para innovar con foco social pueden explicarse debido a que en el sector social, se ha dedicado demasiada atención a entregar más de lo mismo a poblaciones reducidas que ya están siendo atendidas. Es hora de un enfoque fundamentalmente diferente [29], ya que el problema es multifactorial y se ocasiona en parte por las brechas de conocimientos, ubicación de actores y otros factores como los tecnológicos, que son a veces disonantes con las demandas de cambios sociales requeridos.

Algunos de los múltiples factores que componen esta problemática son:

Falta de recursos financieros e infraestructura. Según estudios analizados respecto a personas que lideran o participan en proyectos con foco social, los principales desafíos están relacionados con lo económico, es decir la falta de recursos para la sostenibilidad económica de los proyectos, además de la falta de recursos humanos y/o de infraestructura. A diferencia de la innovación más tradicional enfocada en productos o servicios del mundo privado, pareciera que existe una oferta limitada e insuficiente de capitales, subsidios, créditos y otros instrumentos con foco en emprendimiento e innovación social, que sean lo suficientes para la demanda de innovadores sociales y sus respectivos proyectos y que tengan la suficiente flexibilidad para este tipo de proyectos o iniciativas. El insuficiente desarrollo de subsidios y capitales de riesgo con foco en emprendimientos de carácter social exige mecanismos con mayor flexibilidad para que emprendimientos socialmente innovadores puedan desarrollar sus ideas y proyectos [11]. Sin estos capitales la innovación social se enfrenta a desafíos de sostenibilidad y escalabilidad de proyectos destacados que pudieran proporcionar soluciones de valor para diversos territorios, además de mermar el desarrollo de agentes de cambio, el progreso y profesionalización de sus proyectos amenazando el correcto crecimiento del ecosistema al que pertenecen, retrasando aún más el desarrollo de dicha innovación social.

Dificultades para la asociatividad. En el caso de esta arista de la problemática, se traduce en desafíos para generar redes suficientes o adecuadas a las que demanda un sistema efectivo y ágil de innovación y demandas sociales, siendo esto más significativo en proyectos con impacto a mayor escala, y principalmente para los de impacto internacional. Por ejemplo, solo el 42% de proyectos con impacto en distintas regiones de Chile, integra alianzas o colabora a nivel local, y tan solo 21% integra alianzas a nivel nacional. Un escaso 22% de los proyectos con impacto en diversos países integra alianzas a nivel internacional [30]. Es decir a mayor nivel de impacto de sus proyectos, expresan mayor dificultad que otros gestores por falta de asociatividad o de redes. El cambio social a gran escala requiere de una amplia coordinación

intersectorial; sin embargo, el sector social sigue enfocado en la intervención aislada de organizaciones individuales. Este trabajo en silos no beneficia a los actores involucrados ni a los destinatarios de la solución y es una de las principales barreras que impiden una articulación efectiva de talentos y recursos, el cual muchas veces, se encuentra disponible y dispuesto, pero no se logra vincular para crear valor social.

Pocas organizaciones socialmente robustas. El creciente interés en la filantropía de riesgo y el emprendimiento social, ha beneficiado enormemente al sector social al identificar y acelerar el crecimiento de muchas organizaciones sin fines de lucro de alto rendimiento, pero también ha acentuado el énfasis en la ampliación de unas pocas organizaciones elegidas como la clave del progreso social [25]. Incluso dentro de estas organizaciones aparentemente robustas, encontramos que las alternativas usadas actualmente para vincular a agentes de cambio, se limitan a gestiones realizadas por los colaboradores internos de fundaciones u organizaciones asociadas, quienes al no contar con redes de contacto maduras o mecanismos adecuados, no aportan lo suficiente ni de manera oportuna para generar impacto colectivo a un ritmo sostenible, esto además de no contar con sistemas de medición del impacto que generan, disminuye el alcance e impacto que pueden lograr, reduciendo la cantidad de beneficiarios por innovación social y perdiendo fuerza el tan esperado cambio social.

Escasa innovación en Latinoamérica. Dado un escenario complejo como el analizado, cabe preguntarse ¿Por qué no surge un Steve Jobs en México, Argentina, Colombia, o cualquier otro país de América Latina, o en España, donde hay gente tanto o más talentosa que el fundador de Apple? Se trata de una pregunta fundamental, que debería estar en el centro del análisis político de nuestros países, [28]. América Latina no ha estado lo suficientemente abierta al poder que representa la competencia del mercado en la generación de innovación, siendo que debería ser el semillero de una innovación constante [31]. Un ejemplo de esto es el caso de Chile, donde incluso se ha retrocedido en índices de innovación social global. En el 2016, Chile se ubicaba en el sexto lugar del ranking mundial, *The best countries to be a social entrepreneur 2016 (Thomson Reuters Foundation)*, solo superado por Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Singapur e Israel [11]. En ese año Chile se planteaba

como el mejor país de Latinoamérica para llevar a cabo emprendimientos o innovación con foco social. Sin embargo en los últimos años y según los últimos resultados del ranking, la clasificación general de Chile cayó cuatro puntos al décimo lugar. La reducción del apoyo del gobierno y un entorno más difícil para ganarse la vida como empresario social, han sido identificados como parte del problema y causas de dicho retroceso.

Brechas tecnológicas. Respecto a los avances tecnológicos que en teoría podrían aportar, pero al fin y al cabo son parte del problema. En general y frecuentemente se utiliza la innovación para incidir en la competitividad de las empresas y muy poco para relacionarla con la mejora de los problemas sociales [27]. Tecnólogos, economistas y directivos están entusiasmados con la revolución digital, la ven como el camino hacia una nueva tierra prometida. Pero algo falla en ese discurso, porque hasta ahora ese cambio ha traído poco progreso social. Por el contrario, muchas personas ven como sus condiciones de vida se han deteriorado, como sus oportunidades de empleo han disminuido y sus expectativas de mejora se ven amenazadas [32]. Proyectos de emprendimiento o innovación social se han limitado a crear soluciones de tipo no tecnológicas, limitando también su alcance y el impacto que de otra forma podrían lograr al incorporar dentro de su campo de acción, soluciones de tecnología social. Esto en contraste no pasa en el mundo corporativo o privado, donde innovar y encontrar soluciones a los desafíos, si se considera ampliamente el uso de tecnología. Es cierto que existe una tendencia al alza de la tecnología social, pero aún queda por cambiar este paradigma de la tecnología como recursos para innovación tradicional y no necesariamente en su derivada social, y así aprovechar el verdadero poder de la ciencia y tecnología para sobrellevar desafíos sociales y no meramente con un trasfondo económico.

Trabajo e Impacto aislado. Dentro de los problemas de colaboración encontramos por ejemplo que el sector sin fines de lucro opera con mayor frecuencia utilizando un enfoque llamado impacto aislado. Se trata de un enfoque orientado a la búsqueda y financiamiento de una solución incorporada en una sola organización, aunado a la esperanza de que las organizaciones más eficaces crezcan o se repliquen para

extender su impacto con mayor amplitud. Como resultado de este proceso, casi 1.4 millones de organizaciones sin fines de lucro tratan de inventar soluciones independientes para los principales problemas sociales, a menudo trabajando en contra de los demás y aumentando exponencialmente los recursos percibidos que se necesitan para lograr un avance significativo [25]. Este enfoque donde varios actores sociales compiten por ser financiados, siendo seleccionados de entre muchos, impide ver un panorama completo de organizaciones que sería muy útil si estas se vincularan, apostando con sus fortalezas y diversidad. Esto disminuye las posibilidades de conexión a burocratizar un sistema que podría ser más orgánico y con sinergia, perpetuando quizá por tradición, un modelo más a fin y arraigado con el mundo privado que con el social. A pesar del predominio de este enfoque hay escasas pruebas de que las iniciativas aisladas sean la mejor manera de resolver muchos problemas sociales en el mundo complejo e interdependiente de hoy. Ninguna organización por sí sola es responsable de ningún problema social importante, ni puede resolverlo. En el ámbito de la educación, incluso las organizaciones sin fines de lucro más respetadas –como la Harlem Children’s Zone (Zona Infantil de Harlem), Teach for America y el Knowledge Is Power Program (Programa Conocimiento es Poder) – han tardado décadas en llegar a decenas de miles de niños; un logro notable que merece ser elogiado, pero que está a años luz de llegar a las decenas de millones de niños estadounidenses que necesitan ayuda [25]. En la medida que se siga perpetuando este modus operandi de emprendimiento social aislado, también se plasmarán resultados que distan mucho de un ecosistema maduro en términos colaborativos, impactando negativamente a los beneficiarios al que muchos quieren llegar pero sin vincularse con otros.

Barreras para la gestión y desarrollo del talento. Según el *Estudio de las competencias de los emprendedores/innovadores sociales - El caso del Premio ELI de la Universidad EAN*, en el cual la población que participó en el estudio tuvo una composición de 62,30% por hombres, y un 37,70% por mujeres, mientras que por nivel educativo se distribuyó de la siguiente manera: el 23% tienen estudio de secundaria, el 68,8% estudios universitarios, y el 8,2% estudios de posgrado. A pesar de que un 96,7% de las personas consideran que han realizado proyectos de

emprendimiento social, esta cifra se reduce a un 88,5% cuando se pregunta si se considera que los proyectos han sido innovadores. En cuanto al aporte que estos emprendedores han recibido en sus procesos académicos en el colegio o la universidad, apenas un 44,3% señalaron que las enseñanzas obtenidas en estas instituciones les han contribuido en el diseño de sus proyectos de emprendimiento. Resulta importante resaltar el poco valor que dan a los conocimientos que han adquirido en sus procesos de formación, bien sea en el colegio o en la universidad; más allá de los conocimientos, representados en la baja calificación dada, por ejemplo, a la habilidad matemática, dan mayor valor a otras competencias relacionadas con el desarrollo social y las habilidades para la gestión [8]

Inversiones mal dirigidas. En todo el mundo, las naciones, instituciones e individuos ricos financian generosamente servicios sociales que no responden plenamente a las expectativas. Una porción demasiado grande del dinero disponible para enfrentar necesidades sociales se usa para mantener el status quo, porque se entrega a organizaciones que están casadas con sus soluciones, modelos de entrega y beneficiarios actuales. Muchas proporcionan servicios relativamente específicos, a veces sofisticados, a un rango reducido de personas. Si bien podrían estar haciendo un buen e importante trabajo [29]. Al atender a esas personas, y aunque sus servicios podrían mejorar constantemente, es improbable que estas organizaciones alguna vez lleguen a las poblaciones mucho más amplias que están necesitadas, y que quedarían satisfechas con servicios más simples si éstos estuviesen disponibles

Brechas en la institucionalidad. Ya que uno de los principales roles del Gobierno, en este caso el de Chile, es el de propiciar las condiciones y el marco regulatorio que garantice la calidad de los productos y servicios desarrollados por medio de la innovación social [11]. Según la encuesta realizada por la fundación corporativa de Thomson Reuters, una empresa global de servicios de noticias e información, en su ranking “Los mejores países para ser un empresario social 2019”, ante la pregunta ¿La política gubernamental apoya a los emprendedores sociales? Chile retrocede desde el puesto 3 al 18, (de 44 y donde 1 es lo mejor). El emprendedor sí siente que hay ausencia de apoyo institucional, entendido como la baja participación de las

instituciones gubernamentales en sus iniciativas de servicio a la comunidad [8]. Esto por supuesto llega a ser parte de la problemática general a la hora de vincularse con instituciones públicas, muchas veces necesarias en un proceso de articulación con foco social y especialmente en iniciativas territoriales.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Personas de múltiples países están impulsando cambios que mejoran la sociedad en diversos aspectos. Estos agentes de cambio social usualmente dirigen proyectos o participan en iniciativas y actividades que impactan a personas de distintos territorios. El trabajo que realiza un Agente de Cambio usualmente no lo hace solo, supone la colaboración con otras personas u organizaciones y una articulación constante de distintos recursos que le permitan impulsar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos que se propone.

Ante esta situación parece relevante plantear la siguiente pregunta de investigación: **¿cómo conectar, vincular y potenciar a actores del ecosistema de innovación social por medio de mecanismos que apliquen inteligencia colectiva?**

Esta pregunta es de suma importancia a fin de identificar estrategias que aborden las problemáticas, brechas y desafíos actuales, evidencien la existencia o inexistencia de sistemas, mecanismos, herramientas u otras soluciones disponibles, y permitan proponer soluciones originales que sean un aporte y alternativas mediante un enfoque moderno e integral de acuerdo al contexto vigente y escenarios futuros.

De acuerdo a la evidencia obtenida de investigaciones en esta área, se plantea la siguiente **HIPÓTESIS**: existe una falta de soluciones adecuadas que permitan impulsar la innovación social articulando a diversos actores.

Algunos de los supuestos principales son:

- Existencia de brechas y problemáticas en el ecosistema de innovación social.
- Falta de sistemas tecnológicos diseñados específicamente para los actores del ecosistema de innovación social, que impulsen la innovación de forma más ágil y efectiva, ya que las soluciones existentes son insuficientes.
- Que los agentes de cambio tienen interés en ser parte de una red de conexión y vinculación.

- Que un sistema de base tecnológica puede mejorar la articulación entre los diversos actores y permitir que se impulsen proyectos de innovación social con mayor efectividad, permitiendo el acceso a recursos y gestión de conocimientos.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Proponer una solución de base tecnológica efectiva para el ecosistema de innovación social.

5.2 Objetivos específicos

Objetivo 1: Investigar e identificar los principales conceptos asociados a innovación social, entendiendo el ecosistema y los principales agentes de cambio, así como su perfil, comportamiento e intereses.

Objetivo 2: Analizar casos de éxito y soluciones existentes que integren conceptos como impacto e inteligencia colectiva, destacando buenas prácticas de organizaciones, soluciones o individuos que permiten generar innovación social por medio de impacto colectivo.

Objetivo 3: Diseñar una propuesta preliminar de plataforma tecnológica que involucre el concepto de inteligencia colectiva.

6. METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizó principalmente el método Compass, o Brújula de Diseño para Mejorar la Vida de Index Project, llegando hasta la fase de prototipado, este método se ocupó particularmente para abordar el proceso de diseño de la solución y el mencionado prototipo, el cual estará disponible para validaciones con usuarios reales y una posterior fase de producción.

Adicionalmente, y para tratar los objetivos planteados y como complemento, se incluyeron otras técnicas e instrumentos para la recolección, producción y análisis de la información de acuerdo a cada uno de los 3 objetivos específicos planteados, por medio de un enfoque mixto, el cual es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

Posterior a la Brújula de Diseño para Mejorar la Vida se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Lienzo de modelo de negocios con un análisis de propuesta de valor.
- Análisis de costos asociados a la ejecución del proyecto.
- Desarrollo de un plan de negocios con identificación de posibles fuentes de financiamiento.

Acerca de la Brújula de Diseño para Mejorar la Vida

Esta fue la herramienta central que se usó para el proceso de diseño de la solución propuesta, debido a que considera los parámetros de Forma, Impacto y Contexto que se consideran relevantes para el tipo de solución planteado, además de su fuerte enfoque en diseño e innovación sostenible, conceptos estrechamente vinculados con innovación social, impacto e inteligencia colectiva y otros asociados tratados en el marco teórico.

Según John Heskett, Profesor Catedrático de Diseño Universidad Politécnica de Hong Kong y Miembro del jurado del Premio INDEX Award, “Diseñar es la capacidad

humana de dar forma a nuestro entorno, haciendo que satisfagan nuestras necesidades y den sentido a nuestras vidas”.

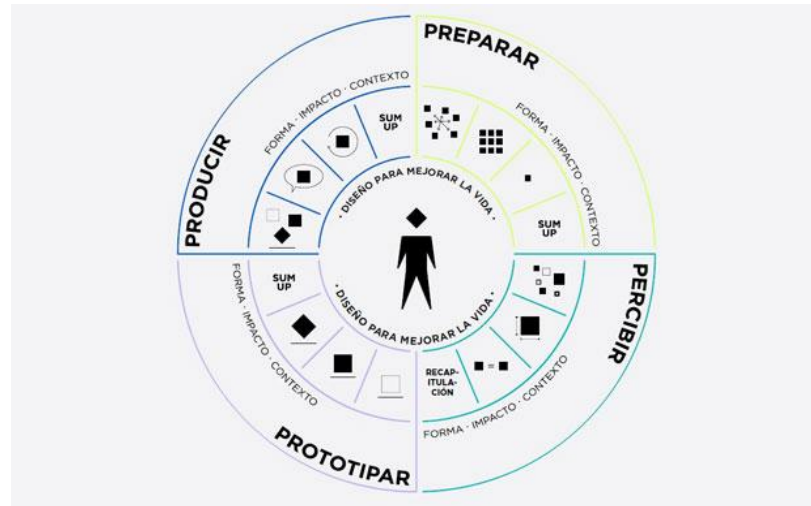
La Brújula de Diseño para Mejorar la Vida es una nueva herramienta de planificación, procesamiento y gestión. El uso de la Brújula abarca cuatro fases del proceso de Diseño para Mejorar la Vida - Preparar, Percibir, Prototipar y Producir - y de las acciones y técnicas que se relacionan con esto.

Creada por INDEX: Diseño para Mejorar la Vida® lleva esto un paso más allá, al insistir en que el mero pensamiento de diseño no es suficiente y que las metodologías de diseño enseñadas deben estar profundamente ancladas en lo que la organización en el año 2002 acuñó como Diseño para Mejorar la Vida. Un enfoque de diseño basado en el usuario, que asegura que siempre se tenga en cuenta la tríada de sustentabilidad económica, social y medioambiental.

La brújula de Diseño para Mejorar la Vida, es una herramienta que integra las tres competencias fundamentales de la enseñanza: Diseño para Mejorar la Vida, la Didáctica y los Procesos. La Brújula representa un proceso holístico y no lineal que va alternando repeticiones y progresiones relacionadas con la meta, la forma y el contenido.

La Brújula de Diseño para Mejorar la Vida, junto con las acciones y técnicas que contiene, se pueden usar en procesos de diseño que van desde dos días hasta meses.

Imagen N°1: Brújula de Diseño para Mejorar la Vida



Fuente: Educación del diseño para mejorar la vida. Guía del profesor.

Las fases

El proceso de Diseño para Mejorar la Vida cubre cuatro fases definidas (Preparar, Percibir, Prototipar y Producir). Cabe señalar que para efectos de esta investigación y el proyecto planteado, se abordaron las 3 primeras fases, contemplando la cuarta fase para realizarla con posterioridad. El detalle del uso para cada fase se explica a continuación:

1. La fase de preparar

En la fase de Preparar, se estudió acerca del Diseño para Mejorar la Vida, además se identificaron posibles desafíos a trabajar, determinando el desafío específico al que se quiere dedicar. Esta fase se centró especialmente en el parámetro Impacto, que se focaliza en los desafíos que tienen un efecto negativo en las vidas de las personas, los cuales se detallan en el planteamiento del problema. Además, como parte de la fase de preparar, y a fin de cumplir el **objetivo número 2**, se desarrollaron los siguientes apartados:

Selección y agrupación de tendencias de inversión social en latinoamérica:

Para comprender más a fondo la temática, se investigó e identificaron los siguientes casos y tendencias de inversión social e impacto en América Latina clasificándolos en las siguientes categorías:

- Inversión en género.
- Inversión en conservación y sostenibilidad.
- Capital catalítico
- Missing Middle
- Cambio sistémico

Revisión y selección de casos exitosos de innovación social e inteligencia colectiva

Se investigó en artículos e información de fuentes digitales acerca de casos concretos existentes, los cuales fueran manifestaciones reales de la aplicación de inteligencia e impacto colectivos para la innovación social y que representaran de manera concisa los conceptos tratados en el marco teórico. Estos contienen soluciones y ejemplos de Impacto colectivo exitoso. Para exponerlos se realizó una breve reseña de cada uno, enfocándose en los sistemas o mecanismos que reflejan articulaciones exitosas con foco social, vinculando a diversos actores del ecosistema.

Para lograrlo se analizaron múltiples fuentes y casos, escogiendo y presentando 7 de ellos de forma breve y un caso número 8 de forma más detallada, debido al componente tecnológico que este incorpora, el cual es de interés particular para el proyecto y solución propuesta como parte de esta investigación.

Los principales hallazgos se resumieron y enlistan bajo el título “buenas prácticas colaborativas para la innovación social” resumiendo principios, aprendizajes y patrones o funcionalidades detectados que luego se incluirán en la solución de base tecnológica propuesta.



PREPARAR

- Planificó y comprendió el proceso de diseño que se realizaría
- Se identificaron posibles desafíos a trabajar
- Determinó y seleccionó un desafío específico al que se quiere dedicar y diseñar soluciones.
- Seleccionando desafíos que tienen un efecto negativo en las vidas de las personas

¿Cómo mejora este diseño la vida de las personas?

IMPACTO

Función: articulación que de otra forma sería más lenta y menos efectiva
Relevancia: para ecosistema de innovación social
Propagación: rápida por alcance global de agentes y proyectos
 Potencial, sustentabilidad económica, medioambiental y social del diseño
Nivel de innovación: incremental a alternativas existentes
Usabilidad: fácil lectura, navegación, diseño minimalista, y acceso a recursos de forma intuitiva.

Número de vidas mejoradas

324k Agentes de Cambio*
540k Beneficiarios directos
3M Otros beneficiarios
70 Empresas que invierten en Impacto Social

*Informe encuesta Agentes de Cambio Social Positivo, Statknows, 2020

BITÁCORA

Explorar

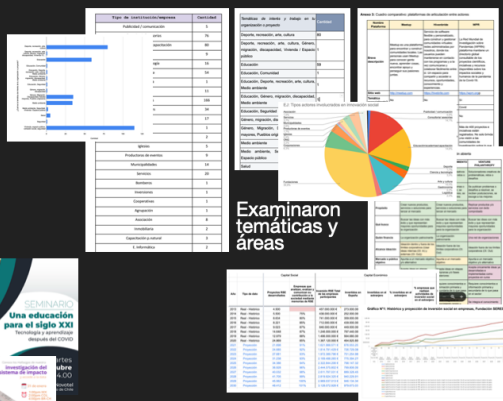
Revisó material, revistas, memorias, reportes y publicaciones del tema



Ej: Reportes anuales Fundación SERES, 2013 a la fecha inversión social

Organizar

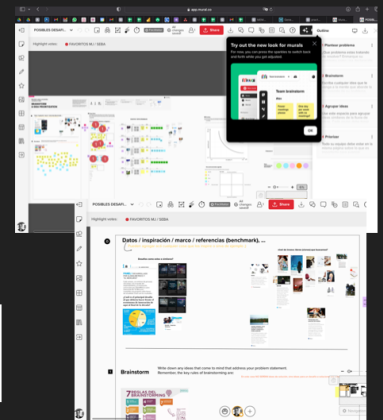
Examinaron temáticas y áreas



Detectar patrones, sistematizar información, cuadros comparativos, proyecciones, arquetipos de usuarios.

Escoger

Lluvia de ideas y procesos de convergencia para definir el tema y marco general del proyecto con un ejemplo de desafío para agentes de cambio



2. La fase de percibir.

En esta fase de la metodología, se puso foco en el parámetro Contexto, o sea en el entorno en el que debe desenvolverse el diseño, también en las personas afectadas por el desafío y de qué manera se ven afectadas. Se analizó el perfil de los principales usuarios y clientes potenciales, en este caso; agentes de cambio social, ya sea emprendedores o innovadores sociales y empresas que invierten en proyectos de impacto social, así como otros actores involucrados. Se analizó el estado del arte, la cultura, la geografía y la infraestructura en el contexto local, quienes se ven afectados negativamente por las situaciones específicas detalladas en el planteamiento del problema y que eventualmente se beneficiarían del diseño de solución.



PERCIBIR

- Identificó lo que creía que sabía y lo que quería saber sobre el desafío.
- Se analizó el perfil de los principales usuarios y clientes potenciales acotando la solución aún más la solución
- Comprender y describir los problemas identificados en la fase de Preparación. Empatizar con las necesidades y expectativas de otras personas/culturas/grupos.
- Encontrar inspiración y conocimiento.

¿Quién se ve afectado por el problema en cuestión?

CONTEXTO

Entornos: articulación que de otra forma sería más lenta y menos efectiva

Desafíos: para ecosistema de innovación social

Necesidades: rápida por alcance global de agentes y proyectos
Potencial, sustentabilidad económica, medioambiental y social del diseño

Esperanzas y deseos: incremental a alternativas existentes

Contexto: fácil lectura, navegación, diseño minimalista, y acceso a recursos de forma intuitiva.

Contexto: el entorno en el que debe desenvolverse el diseño de qué manera se ven afectadas. Se analizó el estado del arte, la cultura, la geografía y la infraestructura en el contexto local, quienes se ven afectados negativamente por las situaciones específicas detalladas en el planteamiento del problema y que eventualmente se beneficiarían del diseño de solución.

BITÁCORA

Buscar

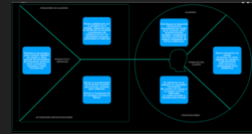
Reuniones multidisciplinarias aprovechando jornadas laborales



Hicieron preguntas
Ir a terreno, conocer experiencias reales

Analizar

Mapa empatía



- Reuniones con emprendedores sociales
- Conversaciones con artistas de distintas líneas temáticas
- Participación en eventos
- Visitas en terreno
- Escuchas vecinales (metodologías participativas)

Describir

Más de 10 reuniones con tomadores de decisiones y agentes de cambio vinculados a proyectos de inversión por impacto

A screenshot of a data table with multiple columns and rows, likely representing a list of meetings or projects. The table is partially obscured by text.

Para llevar a cabo esta fase y abordar el **objetivo número 1**, se realizó lo siguiente:

Estado del arte: búsqueda y análisis de plataformas tecnológicas que conectan agentes de cambio:

Adicionalmente, y enlazando los desafíos preliminarmente detectados, se compararon diversos sistemas o plataformas tecnológicas existentes, que de alguna manera buscan conectar a personas o actores en torno a la solución de problemáticas o realización de proyectos comunes, que podrían eventualmente abordar temáticas sociales y generar algún tipo de solución a la problemática planteada o parte de ella.

Comparación de mecanismos de innovación abierta:

Como parte de investigar y analizar casos de éxito y soluciones existentes que integren conceptos como impacto e inteligencia colectiva, se compararon 2 mecanismos conocidos de innovación social que son de alguna forma, una variación de los tradicionales mecanismos de innovación abierta existentes. Se creó un cuadro

comparativo para entender sus principales similitudes o diferencias respecto a un modelo de innovación abierta tradicional.

Plataformas y mecanismos EXISTENTES

Principalmente se destaca por

- Vincular a algunos actores sociales
- Amplio abanico de proyectos, actividades e iniciativas de distinto tipo
- Poco especializadas
- Múltiples públicos objetivos y audiencias
- Redes y conexiones simples o débiles (conectarse pero no gestionar cambio)

MECANISMOS INNOVACIÓN ABIERTA ANALIZADOS:

- Etapas tempranas y avanzadas
- Más como un FFCC
- Contratos a veces rígidos contra resultados, dependientes de gestión de organizaciones

Segmentos específico y concretos

- Directorio global de proyectos
- Herramienta para la toma de decisiones para otros actores
- Tiene instituciones asociadas a las principales redes e institutos científicos del mundo

PLATAFORMAS ANALIZAS ...

HIVENBRIDE

MEETUP

WPRN

Recopilación y análisis de datos de actores y potenciales usuarios

Posteriormente, con este enfoque de investigación ya cubierto, y a fin de comprender con mayor profundidad el ecosistema de innovación social, se investigó acerca de actores claves involucrados en el ecosistema. Para efectos prácticos se acotó la investigación a 3 de ellos:

1. Agentes de Cambio Social, que incluyen a individuos con perfil de emprendedores o innovadores sociales.
2. Empresas que invierten en proyectos sociales.
3. Otros actores involucrados en el ecosistema de innovación social.

A continuación, se relata el tratamiento realizado a cada uno de estos actores clave:

1. Perfil de Agentes de Cambio.

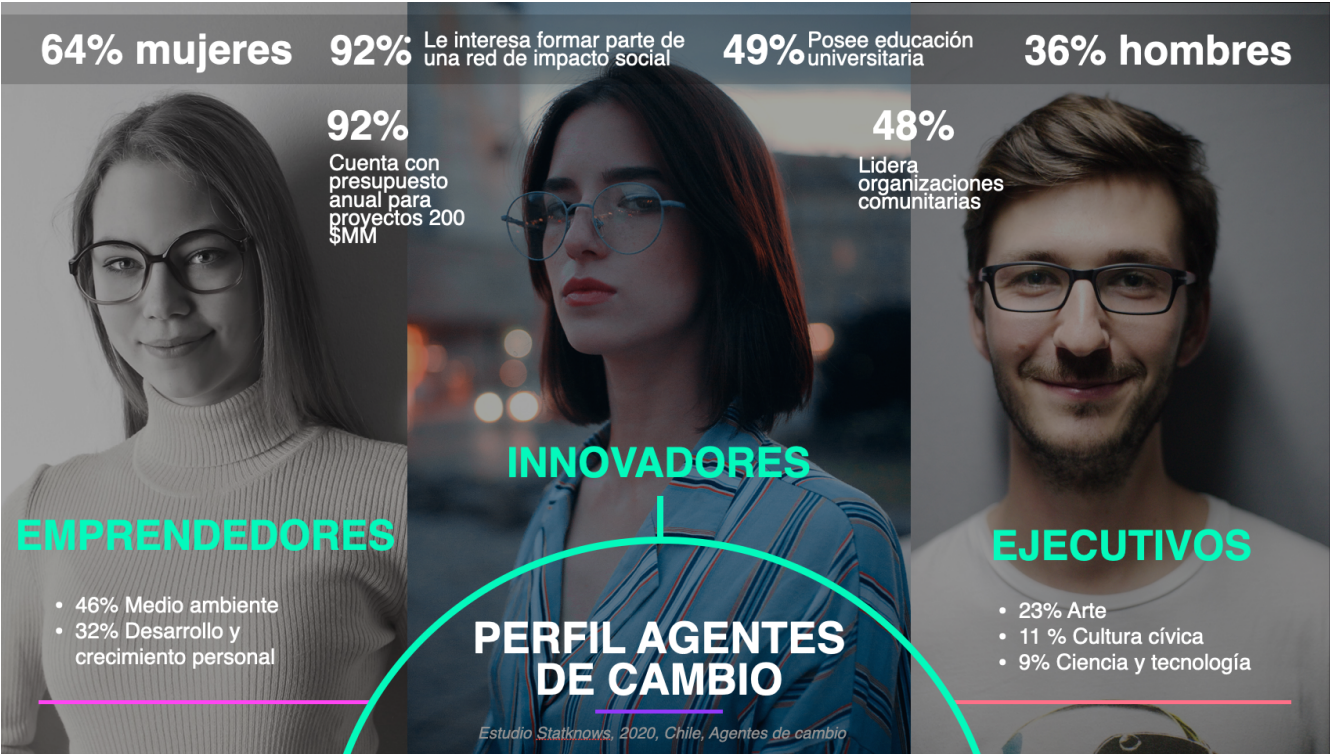
Se consiguieron distintos estudios y bases de datos relacionados a este tipo de perfil, siendo la principal de ellas un estudio realizado a Agentes de Cambio en Chile que tuvieran un presupuesto anual de inversión en sus proyectos sociales superior a 70 millones de pesos. Este estudio abarca preguntas acerca de los intereses de agentes de cambio, sus motivaciones y perfil de sus proyectos, entre otros, y brinda un panorama más claro acerca de quiénes son los que se involucran en innovación social a nivel nacional. El objetivo de dicho estudio fue detectar, comprender y perfilar a agentes de cambio social positivo que, en parte y según sus características, podrían ser públicamente convocados a integrar una comunidad conformada por personas con perfiles similares.

Para efectos de este estudio se entiende como Agentes de Cambio Social a personas mayores de 18 años que viven en Chile y que han creado o además, dirigen algún proyecto orientado a lograr un gran impacto social y que manejan un presupuesto anual de 70 millones de pesos o más.

Este estudio tiene un tamaño muestral: 1.400 personas, con una muestra conformada con inteligencia artificial aplicada, fue realizado el año 2020 y es un tipo de muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional al tamaño de selección bifásica.

Fue realizado vía digital, inferencia muestral para encuestas en línea, con un tipo de estimación de Inferencia estadística directa no paramétrica y un error muestral estimado: 2,5%, con nivel de confianza de 95%.

Se realizó una búsqueda con IA masiva (6.922.111 personas) de forma que fuese eficiente y sistemática por información pública disponible. Detectando múltiples características de la población de personas bajo estudio. 1.400 personas conformaron la muestra, a los cuales se les invitó a contestar de forma digital un cuestionario online a fin de entender su perfil de agentes de cambio y el perfil de sus proyectos, se calibraron las respuestas, se tabularon y visualizaron los resultados de la data con una población estimada de 324.800 personas (inferencia a partir de la muestra).



2. Empresas que invierten en proyectos sociales

Se investigó la existencia de empresas, asociaciones o grupos de empresas con esas características. Particularmente se analizó el caso español a través de la Fundación SERES, la cual trabaja desde hace más de diez años, con más de 150 empresas en el liderazgo responsable y la transformación de las empresas hacia un modelo de gestión sostenible. Promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la compañía y generando valor para todos. Tienen cabida todas las empresas y organizaciones con independencia de su ubicación y tamaño. La Fundación SERES ha sido reconocida con la Medalla de Oro de Cruz Roja, un galardón que premia el esfuerzo, la solidaridad y el compromiso social y que han recibido por su labor para situar los asuntos sociales en el centro de la estrategia de las compañías.

Para efectos de esta investigación se revisaron reportes anuales desde el 2013 al 2021, recabando datos, siendo tabulados y comparados año a año, además se realizaron proyecciones para futuros años en varias dimensiones de información procesada según los datos existentes.

El caso español se analizaron en profundidad los reportes anuales, sistematizando los datos para entender desde el informe, el impacto social de las empresas, a fin de determinar el gasto en proyectos con foco social en el tiempo para diversas dimensiones tales como capital social, capital organizacional, capital personas, capital económico y capital relacional, así como sus indicadores respectivos.

3. Otros actores involucrados en el ecosistema de innovación social

A fin de comprender el vínculo y relacionamiento existente entre diversos actores del ecosistema, se realizó un primer ejercicio al analizar datos de actividades de innovación social realizadas por medio de colaboraciones efectuadas con distintos actores durante un periodo de 5 años

aproximadamente, por una fundación chilena vinculada al mundo de la innovación social, dichos datos abarcan a 539 organizaciones, las cuales se tipificaron según tipo de organización o servicio y área que abordan. Cabe señalar que por confidencialidad de los datos recolectados no se publican nombres de organizaciones, tipos de contrato ni nombre de actividades específicas, todos datos contenidos en la data original.

El segundo ejercicio se realizó al obtener y analizar datos de 338 agentes de cambio locales, participantes de un evento de innovación social, de distintas localidades de Chile, analizando las organizaciones a las que pertenecen y tipos de proyectos que representan. No se incluyen datos personales de las personas ni organizaciones, pero si el tipo de organización o línea temática asociada y otros datos de interés como sexo.

Ambos ejercicios fueron claves para comprender ejemplos reales de colaboración y entender lo amplio y profundo de la diversidad de las articulaciones e interacciones entre dichos actores, información relevante para la investigación en términos de vínculo y relacionamiento en proyectos, iniciativas o actividades con foco social.



Empresas y otros actores con
Inversión Social

Tan solo en un caso de los estudiados (fundación SERES, España) alrededor de 76 empresas de renombre invierten en responsabilidad social, tales como: Accenture, Acciona, BBVA, BMW, Santander, Bankia, Coca Cola, Ford, IBM, ING, Repsol, Samsung, Vodafone, Deloitte, Huawei, Telefónica, Indra, Citi, entre otras.

- Las empresas estudiadas han evolucionado su foco de inversión en proyectos de RSE internacionalizando sus actividades en los últimos años.
- El gasto en RSE tiene una tendencia al alza significativa.
- Se aprecia un crecimiento proyectado en cada una de las dimensiones analizadas en empresas socialmente responsables.
- Más empresas se vinculan con terceros e incluso son capaces de levantar fondos externos para proyectos sociales.

ACCELERAR EL CAMBIO SOCIAL

3. La fase Prototipar:

En esta fase se desarrollaron ideas sobre cómo resolver el desafío elegido, y se comenzó a desarrollar y visualizar su diseño usando modelos y bocetos. Se puso a prueba la idea y soluciones con usuarios, corrigiendo errores e incluso comenzando de nuevo a proponer distintas características de la solución que al evaluarlas no funcionaban. Se evaluó y reflexionó acerca de la solución y sobre su desarrollo, obteniéndose aprendizajes muy valiosos. El detalle de lo realizado en esta fase, la cual aborda específicamente el **objetivo número 3**, se encuentra a continuación:

Definición de supuestos clave y testeo experimental ágil

A fin de entender el interés de los actores involucrados en el ecosistema de innovación social, se definió un supuesto clave a validar, y un experimento ágil para lograrlo. El supuesto fue que “actuales o potenciales agentes de cambio social y personas interesadas en innovación social de distintas organizaciones y proyectos, tienen interés en vincularse y conectarse en una red asociadas a innovación social y proyectos de impacto colectivo, independiente de dónde se encuentren y de qué línea temática es el proyecto o iniciativa que dirigen o participan”.

Se realizó una búsqueda de potenciales perfiles de agentes de cambio, líderes de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), emprendedores e innovadores sociales, personal de empresas con proyectos sociales, entre otros; que publicaran, comentaran o siguieran publicaciones acerca de innovación social en LinkedIn, identificando palabras clave comunes en este tipo de publicaciones.

Las palabras clave utilizadas para la identificación de este tipo de audiencias fueron:

- Innovación social
- Emprendimiento social
- inversión de impacto
- Impacto social
- Innovación educativa

- Venture Philanthropy
- Proyectos con sentido
- STEAM
- Sostenibilidad social
- Impacto colectivo
- Social Innovation
- Tecnología Social

Además de los términos o conceptos clave extraídos de la revisión bibliográfica mencionados con anterioridad.

Una vez identificada la audiencia, se reactivó un grupo en LinkedIn vinculado a la temática y se generó un mensaje tipo, con una breve invitación para unirse a un grupo de innovación social, validando el supuesto establecido acerca del interés y entregando información relevante presentada en los resultados de esta investigación.



PROTOTIPAR

- Ideas sobre como resolver el desafío
- Se comentó a desarrollar y visualizar su diseño
- Maquetear la idea en una landing page
- Construcción de modelos rápidos (wix)
- Prueban con usuarios reales
- Corrección de errores y mejoras en funcionalidades (iterando y pivotando)
- Analizar sus posibilidades y limitaciones
- Experimentar con diferentes tipos de solución
- Plasmar los aprendizajes en el prototipo, mejoras según retroalimentación y aprendizajes valiosos

¿La idea básica del diseño es relevante para el desafío?

IMPACTO
CONTEXTO
FOMRA

También ¿Funcionará para el usuario? ¿Cumple con los criterios de evaluación de *Forma, Impacto y Contexto*?

4. La fase de Producir:

En esta fase se prepara una presentación del proceso de diseño y su solución. En esta última recapitulación del proceso, el trabajo se evalúa en función de los tres parámetros de Diseñar para Mejorar la Vida: Forma, Impacto y Contexto.

FASE EN CURSO...



PRODUCIR

- Terminar el producto lo suficiente como para que pueda ser comunicado a los demás.
- Intentos de convertir el producto en realidad.
- Ver formas herramientas para presentar o comunicar
- Analizar y evaluar el proceso, los resultados
- Crear soluciones útiles
- Creando material audiovisual
- Puliendo presentación
- Organizando bitácora, etc.

IMPACTO
CONTEXTO
FORMA

¿Son útiles las soluciones producidas?
¿Son social, medioambiental y económicamente sustentables en comparación con el problema en cuestión?

BITÁCORA

Recoger



Comunicar



Resúmenes, guiones
Poster
Storyboard
Selección de Videos e imágenes, co-creación video
Maquetas afinadas según aprendizajes anteriores

Producir



Cabe recordar que según lo mencionado, esta fase está en curso aún, y se planea finalizarla con posterioridad.

Plan de negocios

Conjuntamente se realizó un plan de negocios para evaluar el potencial que tiene la solución propuesta, planeando acciones y metas para el proyecto, a fin de dar visibilidad a la solución planteada e impulsar su éxito. El plan se enfocó también en dar cuenta de la factibilidad del desarrollo de la idea y su posterior salida al mercado, afinando y resumiendo en él la estrategia a largo plazo del negocio.

Cabe señalar que en este caso se realizó un plan de negocios para nuevas ideas, considerando un eventual éxito del proyecto o empresa. Al ser para una nueva idea, se escribió haciendo referencia a información existente recopilada previamente.

En el plan de negocios realizado se detallaron los diversos componentes del proyecto, incluyendo:

1. Nombre de la solución
2. Resumen ejecutivo
3. Descripción de la empresa
4. Oportunidad de negocio
5. Análisis competitivo
6. Mercado objetivo
7. Plan de marketing
8. Resumen financiero, incluyendo resumen de costos
9. Equipo
10. Financiamiento

Lienzo de Modelo de Negocios con análisis de propuesta de valor y detalle de estructura de costos

Como complemento al plan de negocios realizado, se realizó un análisis con la herramienta, Lienzo de Modelo de Negocios. El plan de negocios detalla información de la empresa o del negocio, sin tener un modelo concreto, plasmando las propias ideas y hasta dónde se quiere llegar. En tanto que el modelo de negocio se plantea como una “simplificación que describe las bases sobre las que una empresa va a tratar de crear valor”. En definitiva, un modelo de negocio es el mecanismo por el que se busca generar ingresos. El Lienzo de Modelo según Castro & Rufino (2015) pretende desglosar el concepto en partes más pequeñas para ser analizadas individualmente o mediante el análisis de sus interrelaciones [33].

Cabe señalar que se analizaron cada uno de los bloques del Lienzo de Modelo de Negocio desde una perspectiva de proyecto y como un lienzo inicial, el cual luego de ir testeando la solución propuesta y prototipada podrá ir evolucionado hacia un lienzo más definitivo y representativo del proyecto.

Mediante la herramienta del Lienzo de Modelo de Negocio o Lean Canvas, se plasmó el proyecto en nueve bloques de información de aspectos esenciales del negocio a fin de responder a preguntas estratégicas, poniendo en el foco de esas iteraciones al modelo de negocio, como el fin de ir iterando las ideas del mismo y sus propuesta de valor como base para desarrollar el proyecto.

A continuación se detallan los diversos bloques y elementos analizados como parte del ejercicio:

Propuesta de valor.

Se analiza cómo solucionar un problema o la necesidad, así como qué problema se está solucionando, qué beneficio se está creando y cuáles funcionalidades, beneficios se están generando, ya sea para satisfacer necesidades y/o solucionar problemas.

Como una profundización de este apartado del modelo de negocios, se realizó el análisis de propuesta de valor con el diagrama de propuesta de valor, el cual es un

componente central en la conformación de modelos de negocio; observados en herramientas como Canvas de Osterwalder & Pigneur o el Fluid Minds por Patrick Stähler. La propuesta de valor se establece como el elemento principal al cual la empresa accede al mercado y se relacionan los procesos internos del negocio [34].

Se utilizó el diagrama de la propuesta de valor para plasmar de forma visual 3 elementos de dicha propuesta:

1. El mapa de valor, el cual señala las principales características de la propuesta de valor en el modelo de negocios.
2. El perfil del cliente, en el que se trata el segmento al cual se dirige o apunta la solución propuesta, producto o servicio.
3. Las conexiones o vínculos entre las cosas que para el cliente deseado, el producto, servicio o experiencias propuestos soluciona, y cómo estos alivian frustraciones o crean alegría en dichos clientes.

Segmentos de clientes.

Se analizó ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué motivo comprarán? así como sus características sociales, geográficas, culturales, demográficas (para hacer un arquetipo), se averiguó para comprenderlos a fondo, ya fuese uno o más de uno.

Relaciones con el cliente y usuarios.

Acá lo que se pretendió analizar fue qué hacer para captar a los eventuales clientes y usuarios, cómo hacer que compren más, que se queden consumiendo o usando el servicio y que no se vayan o busquen otro producto sustituto u otras alternativas de solución, básicamente para que consuman más y sean fidelizados.

Socios clave.

En este ítem se analizó quiénes son estos socios, qué harán, que aportarán, alianzas estratégicas, proveedores habituales, si son simples compradores o usuarios.

Actividades clave.

Se determinó cuáles son las acciones más importantes para que el modelo de negocio funcione y qué actividades hay que dominar.

Recursos clave.

Se enlistan recursos necesarios para que funcione el proyecto; activos importantes, financiación, activos físicos, patentes, propiedad intelectual, informáticos, operarios, etc.

Canales de distribución.

En este segmento del modelo de negocios, se analizó cómo el producto, o en este caso y estricto rigor, el servicio llegará a los clientes y usuarios. Cómo vamos a vender o distribuir esta solución.

Fuentes de ingreso.

Se identificaron posibles flujos de ingresos o beneficios a partir de las ventas o entrega del producto o prestación del servicio a los segmentos, por qué valor está pagando el cliente y cuál estrategia ocuparemos para captar ese valor; venta o entrega directa, transacción basada en precio, modelo freemium, suscripción, arriendo, etc.

Estructura de costos.

En este ítem se analizaron cuáles son los costos totales para poner en marcha el modelo de negocio más importantes, los más caros, las actividades claves más caras, los costos fijos y variables, a fin de controlar lo que implica tener costos para la puesta en marcha de la empresa.

Cabe destacar que en el apartado del lienzo de modelo de negocios “estructura de costos” se realizó una profundización acerca de los costos asociados a la ejecución del proyecto detallando con mayor profundidad los mismos. Bajo el título “Costos asociados a la ejecución del proyecto”.

En esta derivada de la estructura de costos, se realizó una clasificación entre costos directos e indirectos, adicionalmente y como complemento, se identificaron, clasificaron y diferenciaron los eventuales gastos asociados al proyecto de la solución propuesta.

Los costos se clasificaron en:

Los costos fijos, son aquellos que se deben pagar independientemente del nivel de operación, producción o ventas.

Los costos variables, son aquellos que cambian en proporción directa los volúmenes de producción.

Los costos directos, son aquellos que se vinculan directamente con la fabricación del producto.

Los costos indirectos, son los que no se relacionan ni con la materia prima ni con la mano de obra directa necesaria para la producción.

Adicionalmente, se incluyeron y proyectaron algunos costos de oportunidad, que podrían darse al renunciar a un beneficio a fin de emplear esos recursos para otros fines.

Los gastos se desglosan en:

Operacionales, que corresponden a todo egreso de dinero que tenga como fin el beneficio para el negocio y que a posteriori haya un ingreso asociado.

No operacionales, son aquellos que no devolverán algún ingreso a la empresa pero sí son de vital importancia para el funcionamiento de la misma.

Gastos fijos, son las cuentas por concepto de agua, electricidad, internet, etc.

Gastos variables, son pagos que no pueden predecirse, pero que igualmente deben ser cubiertos.

Esta diferenciación se realizó para evitar posibles confusiones, ya que existen diferencias importantes a nivel contable y por ende financiero. Las principales diferencias se explican a continuación:

- El costo se traduce en egresos de una empresa para lograr las prestaciones de servicios o la producción y fabricación de productos. Es obligatorio para poder producir el producto o prestar el servicio y entrega, o se espera que entregue un retorno de dinero o beneficios.
- El gasto por su parte, es el desembolso realizado necesario para realizar las actividades normales de la empresa y que esta pueda funcionar. Usualmente asociados a sus instalaciones.

Cabe aclarar que en términos contables, los costos se convierten en gastos cuando se producen las ventas, es decir, cuando el costo incurrido genera ingreso por venta, dejando de considerarse un activo que se mantiene en el patrimonio de la empresa.

Financiamiento.

Respecto al financiamiento requerido, en este segmento se analizan las distintas fuentes de posible financiamiento disponibles, separándolas en las que aplican mejor a corto o largo plazo. Estas se analizaron y compararon también de acuerdo al siguiente orden de preferencia, respecto a una eventual realización del proyecto.

- Autofinanciamiento
- Bancos
- Financiamiento privado por organizaciones
- Financiamiento público
- Financiamiento privado por inversionistas

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los principales hallazgos de investigación para cada uno de los objetivos específicos.

Para el objetivo número 1, los principales resultados fueron los siguientes:

Revisión bibliográfica y extracción de conceptos clave:

En la revisión de contenidos y bibliografía utilizada para el marco teórico, se encontraron los siguientes términos asociados al ecosistema de innovación social:

Tabla N°1: Conceptos asociados a innovación social y sus relaciones

Conceptos asociados a innovación social y sus relaciones							
	EMPRENDIMIENTO	GESTIÓN DEL CAMBIO	INNOVACIÓN	SOSTENIBILIDAD	COLABORACIÓN	PRODUCTIVIDAD	TECNOLOGÍA
Innovación social	Creatividad						
	Emprendedor social		ODS		Colaboración	Tecnología Social	
	Cambio social					Competitividad	
	Gestión del cambio individual			Inteligencia colectiva		Desempeño	
	Modelo Adkar			Desarrollo humano y sostenible	Procomun colaborativo	Producción	
	Agentes de cambio social		Diseño sostenible		Participación ciudadana		
	Gestión del conocimiento						
	Desarrollo del talento						
	Innovadores sociales					Soluciones de base tecnológica	
	Innovación abierta						
	Financiamiento						
					Creación de valor compartido		
	Valor social						
	Redes						
	Impacto colectivo						

Fuente: Elaboración propia.

Según lo analizado, los conceptos se agruparon en 6 categorías, las cuales se establecieron como pilares, estos son: emprendimiento, gestión del cambio, innovación. sostenibilidad, colaboración, productividad, tecnología. Estos sirvieron para agrupar a otros términos asociados y que se vinculan entre sí, de tal forma que los términos o palabras clave

ayudaron a entender mejor el perfil de intereses de los actores del ecosistema de innovación social y comprender con mayor profundidad dicho ecosistema. Cabe señalar que esta lista de conceptos, será parte del análisis en el proceso de diseño de la solución y se incluirá como parte integral de la herramienta propuesta (plataforma tecnológica detallada más adelante).

Recopilación y análisis de datos de actores clave

1. Perfil de Agentes de Cambio Social en Chile

El estudio revisado y analizado acerca de los Agentes de Cambio Social en Chile, presentó los siguientes resultados relevantes para esta investigación acerca del perfil de estos actores y sus principales características. A continuación los principales hallazgos:

Género y segmentos etarios. Mayoritariamente son mujeres de 51 años o más, con educación universitaria o de posgrado. En el caso de hombres, priman en edades de 26-35 años, en proyectos nacionales, y proyectos internacionales más de 66 años en

Cualidades personales. Los Agentes de Cambio se identifican principalmente como perseverantes en la dificultad, creativos(as) y movilizados(ras) de otros. Predomina en ellos la esperanza, la sensación de logro y el entusiasmo, en lo relacionado con sus proyectos.

Visión y misión. Imaginan su proyecto a 3 años principalmente, beneficiando más a las personas de su comunidad o de su zona, y transformando la sociedad, las relaciones humanas y/o estilos de vida en Chile. Los impulsa principalmente a ser parte de una fuerza global transformadora, concretar sueños o una visión de un mundo mejor, y ayudar a otros que lo necesitan.

Áreas de impacto. Respecto a sus proyectos de innovación social, predominan las actividades relacionadas con medioambiente y biodiversidad, y con desarrollo y crecimiento personal. También interactúan predominantemente con

comunidades de todas las edades.

Tipo de organización. Casi la mitad es de tipo organización comunitaria, y cerca de la mitad se encuentra en etapa de operación en marcha.

Presupuestos administrados. El 92% maneja presupuesto anual de hasta MM\$200. Se financian principalmente con aportes de personas naturales, venta de productos y servicios, y fondos concursables públicos y privados.

Alcance territorial. La mitad tiene impacto en un barrio o municipio. Un 21% en distintos lugares de una región, 12% en varias regiones y 19% en distintos países.

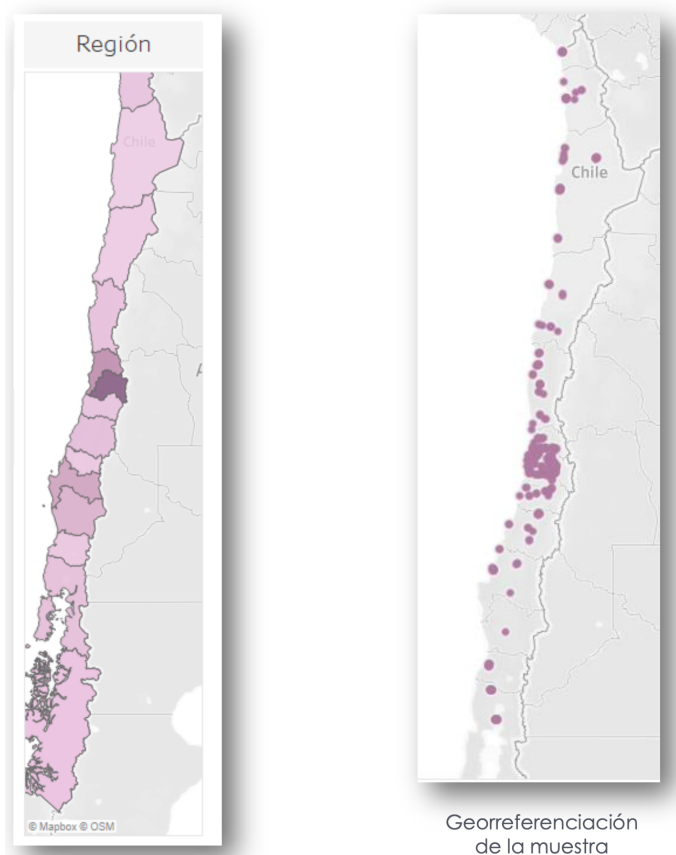
Equipos de trabajo. Respecto a sus equipos para impulsar proyectos, 2 de cada 3 organizaciones cuenta con equipos de hasta 9 personas y el 93% de hasta 49 personas.

Intereses. Se interesan en formar parte de una nueva red o comunidad internacional de líderes de iniciativas de alto impacto social, principalmente, para potenciarse y lograr juntos una transformación más amplia y profunda.

Resumen resultados generales

- 64% mujeres
- 36% hombres
- 32% de región metropolitana
- 48% lideran organizaciones comunitarias
- 49% poseen educación universitaria
- 92% cuenta con presupuesto anual para proyectos - 200 MM\$
- 92% si le interesaría formar parte de una red de impacto social

Imagen N°2: Georreferenciación de la distribución de agentes de cambio Chile



Fuente: Estudio Agentes de Cambio en Chile.

Notas:

- ✓ Muestra a quienes tenían activada la opción de geolocalización al momento de responder.
- ✓ Sirve como referencia de distribución territorial de quienes respondieron.
- ✓ Los puntos representan a más de una persona.

2. Empresas que invierten en proyectos sociales

Los resultados identificados en esta parte de la investigación son:

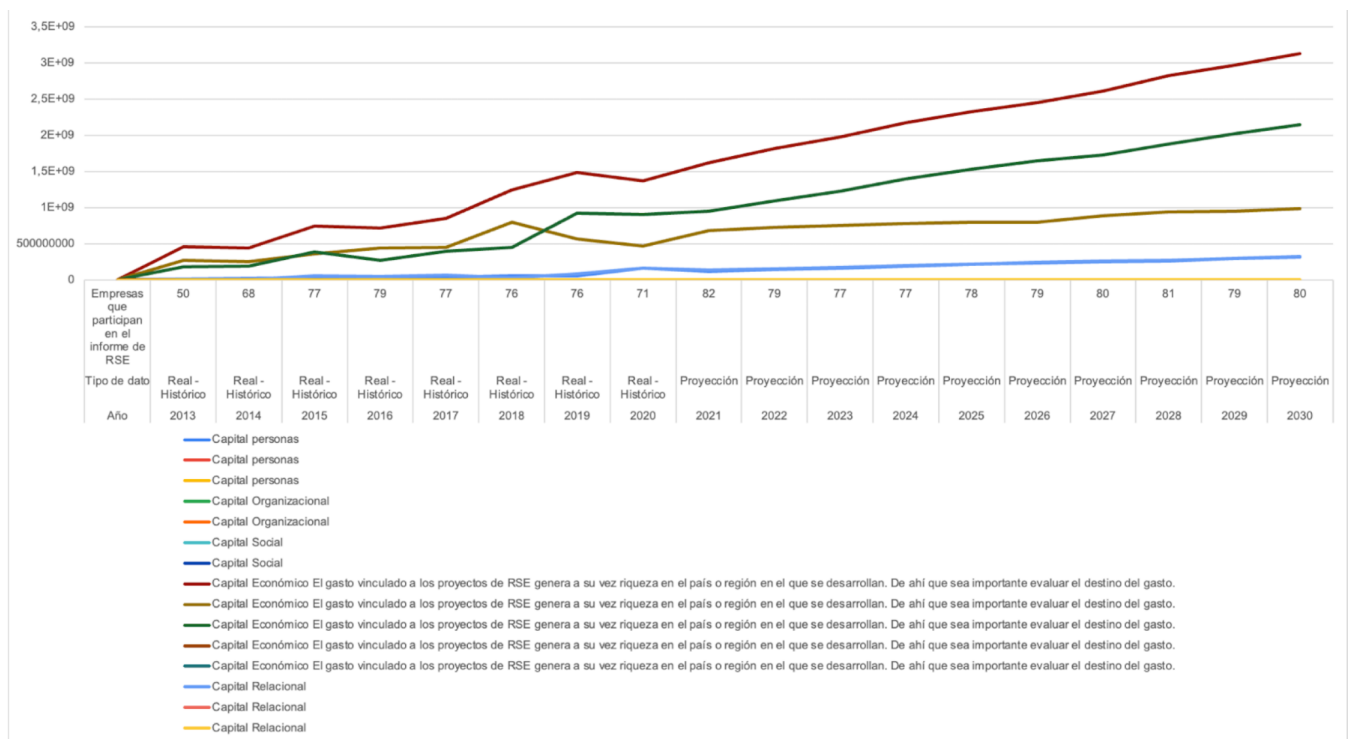
Solo en el informe de fundación SERES, existen alrededor de 76 empresas de renombre que invierten en responsabilidad social, tales como: Accenture, Acciona, BBVA, BMW, Santander, Bankia, Coca Cola, Ford, IBM, ING, Repsol, Samsung, Vodafone, Deloitte, Huawei, Telefónica, Indra, Citi, entre otras.

Los principales descubrimientos respecto a estas empresas fueron:

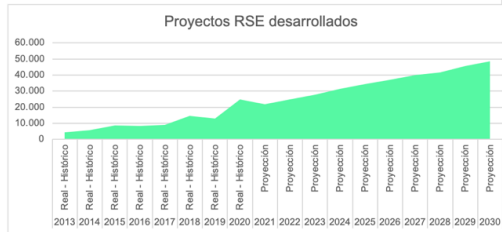
- Las empresas estudiadas han evolucionado su foco de inversión en proyectos de RSE internacionalizando sus actividades en los últimos años.
- El gasto en RSE tiene una tendencia al alza significativa.
- Se aprecia un crecimiento proyectado en cada una de las dimensiones analizadas en empresas socialmente responsables.
- Más empresas se vinculan con terceros e incluso son capaces de levantar fondos externos para proyectos sociales.

Aumento histórico de proyectos, impacto e inversión de empresas socialmente responsables, caso español fundación SERES. (ver anexo 1)

Gráfico N°1: Histórico y proyección de inversión social en empresas, Fundación SERES



Proyección (3 ejemplos)



Tendencia al alza en:

- Cantidad de proyectos sociales internos
- Proyectos sociales en colaboración
- Inversión en el extranjero
- Cantidad de actores involucrados
- Captación de fondos de terceros



Fuente: Informes de impacto social de las empresas, fundación SERES 2013 al 2022
Gráficos: elevación propia en base a datos recopilados y proyección (con función pronóstica)

Fuente: Elaboración propia según reportes anuales desde los años 2013 al 2021.

Este tipo de empresas socialmente responsables presentan una tendencia al alza en:

- Proyectos sociales internos
- Proyectos sociales en colaboración
- Inversión en el extranjero
- Cantidad de actores involucrados
- Captación de fondos de terceros

Se evidencia que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es un tema ya posicionado y prioritario en múltiples empresas, usualmente maduras y de gran tamaño, debido a las estrategias de dichas empresas, pero también por el aumento de demandas de la misma sociedad. Es particularmente interesante por ejemplo, que

respecto a la pandemia del COVID 19, se incrementaron las acciones de este tipo de actores. Se puede afirmar que las acciones socialmente responsables son cada vez menos una opción en un mundo globalizado y más consciente respecto a lo humano, social y medio ambiental.

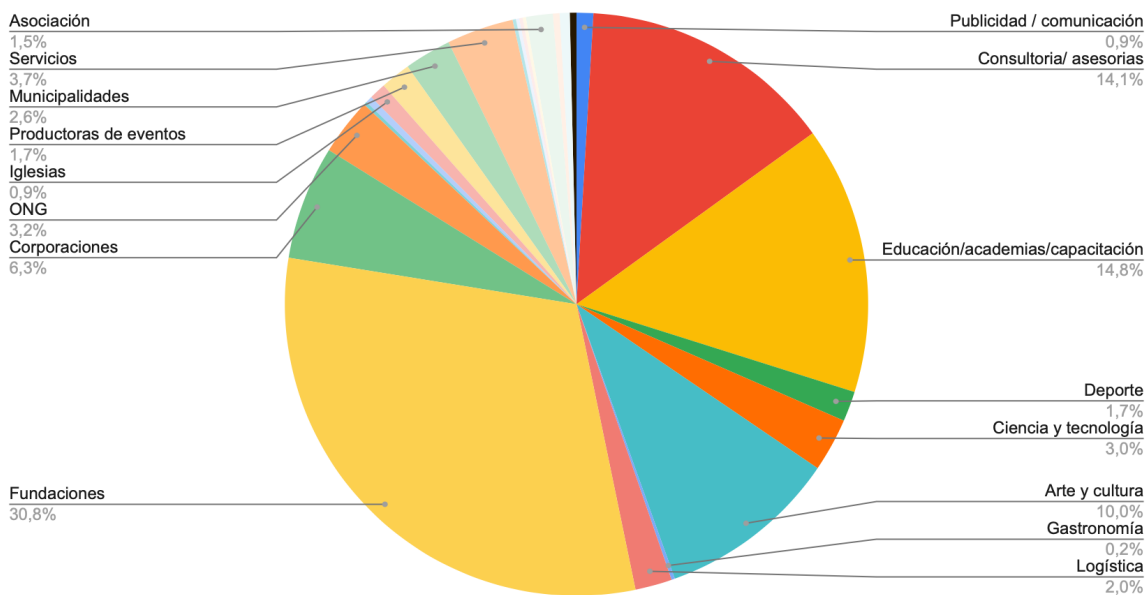
3. Otros actores involucrados en el ecosistema de innovación social

Según los datos analizados acerca de la tipificación de actores que se vinculan y colaboran en proyectos, actividades o iniciativas de innovación social, se aprecia una gran variedad de instituciones que se relacionan para lograr objetivos y llevar a cabo su operación. Las 3 organizaciones que presentaron mayor frecuencia fueron fundaciones, consultoras y aquellas del área de la educación o formación, la primera coincide en el tipo de reorganización del cual se obtuvieron los datos, y las siguientes dos, coinciden con el campo de acción de la misma. Llama la atención precisamente todo el resto, que si bien no tienen la misma frecuencia de colaboraciones inciden de alguna forma y son necesarias un conjunto de ellas para llevar a cabo los proyectos o iniciativas. Este mix enriquece la colaboración en un ecosistema dinámico y con creciente amplitud de actores y sugiere una amplia articulación del ecosistema, el cual no solo incluye a organizaciones similares, sino a otras afines y complementarias, además de prestadores de servicios y/o productos que robustecen el accionar de una institución determinada, analizada en este ejercicio que no puede ni pretende trabajar en silos, siendo un claro ejemplo de la necesidad natural de vínculo y relacionamiento.

A continuación, se muestra un gráfico de resumen, donde se visualiza un desglose de 539 organizaciones, clasificadas según su tipo de servicio o área que aborda, el porcentaje corresponde a la cantidad de organizaciones según categorías que se vincularon en un período de 5 años.

Gráfico N°2: Tipos de actores involucrados, evento innovación social

EJ: Tipos actores involucrados en innovación social

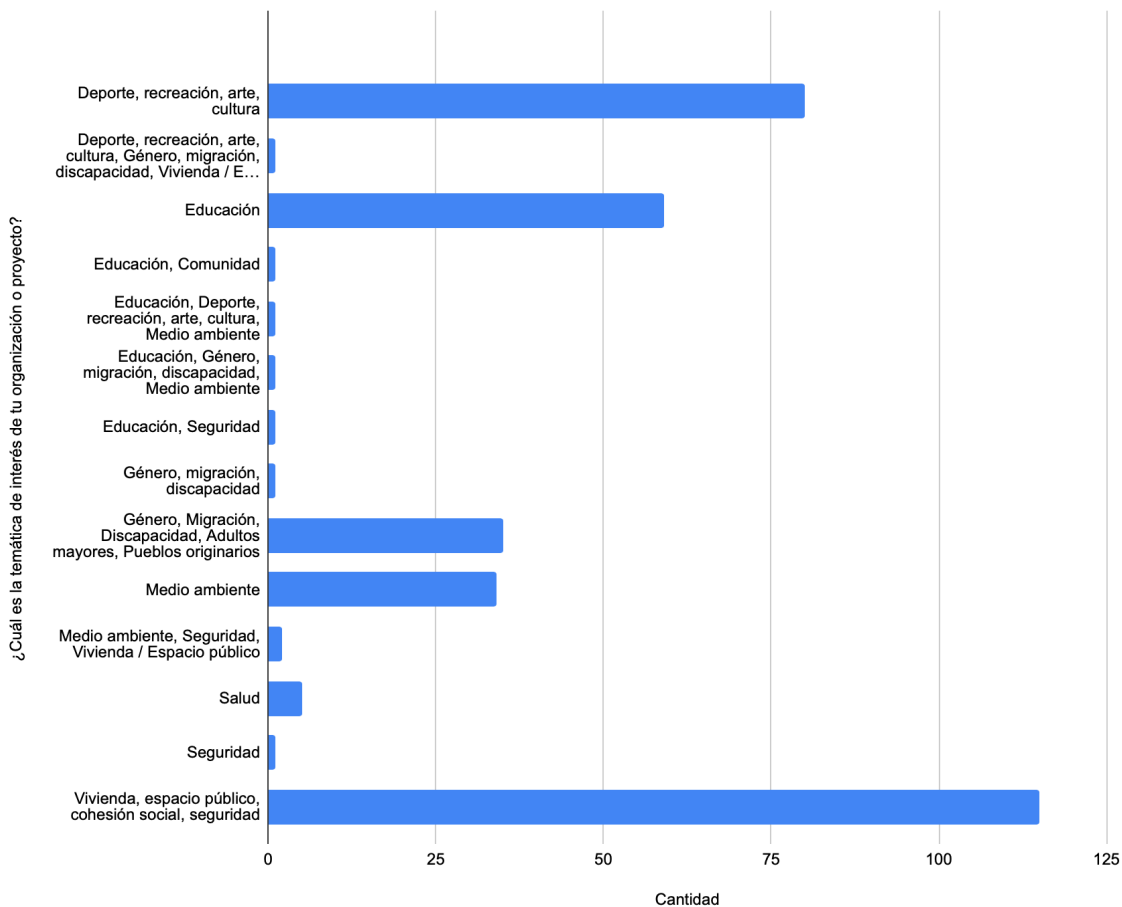


Fuente: elaboración propia.

Según los datos analizados de 338 agentes de cambio, pertenecientes a distintas comunas de Chile (**ver anexo 2**), y que son parte de organizaciones de innovación social, las categorías o líneas temáticas agrupadas que más destacan son: vivienda, espacio público, cohesión social, seguridad y deporte, recreación, arte y cultura y educación, estas tienen estrecho vínculo con el tipo de evento realizado del cual se recogieron los datos. A pesar de esto, llama la atención otros tipos de áreas o grupos temáticos y la amplia diversidad de ellos que nuevamente validan lo amplio del ecosistema a nivel de profesional, organizacional y tipos de proyectos que tienen el potencial de articularse conjuntamente, generando impacto social positivo.

A continuación, se grafican y detallan en el siguiente gráfico los resultados obtenidos.

Gráfico N°3: Temáticas de interés asociadas a proyectos o personas vinculadas a innovación social



Fuente: Elaboración propia.

Definición de supuestos clave y testeo experimental ágil

Respecto al interés por vincularse y generar redes con intereses comunes. Los resultados preliminares mostraron un gran número de invitaciones aceptadas, generando un rápido y significativo crecimiento de la red. La cual incluye a una amplia cantidad de profesionales, empresas y otros tipos de organizaciones que frecuentemente hablan, publican o participan de conversaciones y contenidos acerca de innovación social y temáticas asociadas.

La aceptación de invitaciones y el crecimiento consecuente de la red o comunidad fue directamente proporcional a la cantidad de invitaciones enviadas, provocándose los mejores resultados los meses en que fue más intenso el trabajo de identificar y enviar invitaciones de manera individual y, menos en los meses que no se enviaron muchas invitaciones. El proceso, a pesar de ser invitaciones personalizadas, fue bastante ágil y simple, por lo que en un futuro podría realizarse un procedimiento similar de bajo costo y tiempo con buenos resultados en alcance.

Adicionalmente, y como parte del interés generado en las personas a las que les llegó el mensaje, destacan los agradecimientos frecuentes y deseos por vincularse y conectarse con otros miembros con perfiles similares, siendo esta una de las validaciones clave mencionadas en la hipótesis.

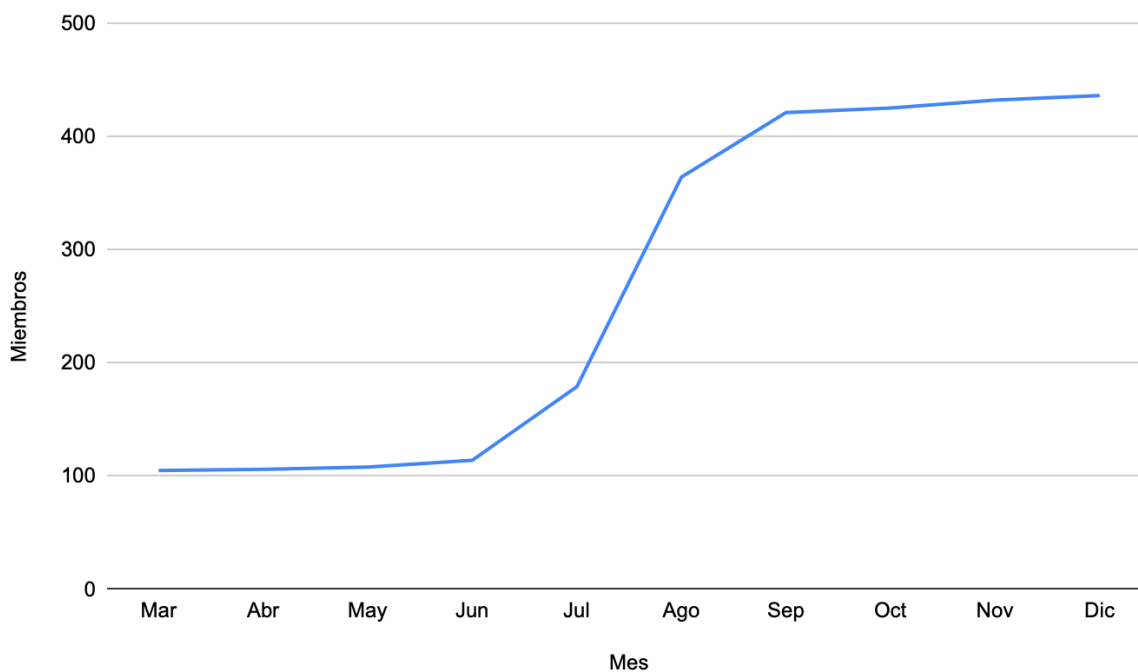
Respecto a esto, se encuentran los siguientes datos, presentados en un cuadro resumen que incluye el detalle del crecimiento de la red ante distintos ritmos o intensidad en el proceso de enviar invitaciones personalizadas. Además, se gráfica la evolución en los distintos meses de invitaciones realizadas.

Tabla N°2: Evolución del crecimiento de la red social, experimento

Año	Mes	Miembros	Crecimiento
2022	Mar	105	105
2022	Abr	106	1
2022	May	108	2
2022	Jun	114	6
2022	Jul	179	65
2022	Ago	364	185
2022	Sep	421	57
2022	Oct	425	4
2022	Nov	432	7
2022	Dic	436	4

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°4: Evolución mensual de miembros en la red social



Fuente: Elaboración propia.

Estado del arte

Se detectaron las siguientes plataformas, que en distintos niveles y con diversa eficacia reúnen a personas con intereses comunes articulando proyectos, iniciativas o actividades conjuntas:

1. Meetup
2. Hivenbride
3. Wpr

Al analizar diversas variables de cada una de estas plataformas en un cuadro comparativo (**ver anexo 3**), los principales descubrimientos fueron los siguientes:

Si bien las dos primeras plataformas (Meetup y Hivenbride) conectan personas y algunos proyectos con enfoque social, es tan amplio el abanico de proyectos que en ellas encontramos, que no necesariamente representan o abarcan al ecosistema de innovación social y sus agentes de cambio. Al ser poco especializadas, son también demasiado amplias en su público objetivo, si bien podrían servir para articular eventuales proyectos, se diluye el resultado y se diversifica demasiado el impacto que pueden llegar a tener, debido a que ofrecen funciones muy genéricas que no permiten necesariamente impulsar el cambio, sino más bien solo conectarse en redes con una forma muy simple. No así, en el caso de la tercera plataforma comparada, WPR (Red Mundial de Investigación sobre Pandemias), esta se destaca bastante al precisamente enfocarse en un tema y segmento específico de audiencia, dicha plataforma mantiene un directorio global consultable de los proyectos científicos, iniciativas y recursos disponibles sobre los impactos sociales y humanos de la pandemia Covid-19. Además, incluye más de 400 proyectos e iniciativas que están registrados. No solo brinda una visión a las comunidades de investigación sobre lo que está sucediendo, también es una gran herramienta para tomadores de decisiones, periodistas y muchos otros actores de la sociedad civil que necesitan tener una visión actualizada, internacional y prospectiva de los problemas sociales y económicos relacionados con la crisis. Otro de los hallazgos es que cuenta entre sus instituciones asociadas con las principales redes e institutos científicos del mundo.

Comparación de mecanismos de innovación abierta

Al comparar los 2 mecanismos de innovación social seleccionados, respecto a un modelo tradicional de innovación abierta (**ver anexo 4**), se descubre que son bastante similares, a pesar de que existen diferencias en algunos ítems muy particulares, ambos mecanismos analizados son en cierto sentido una especie de evolución, adaptación o variación de formatos de innovación abierta corporativos, pero en esencia se rigen por prácticamente los mismos principios. Destacan las diferencias respecto a la etapa del desarrollo de las ideas, el trabajo en redes externas e integración de conocimientos para una aplicación de las soluciones fuera de la misma organización, como sería usualmente en una innovación abierta más convencional. Se destaca que estas diferencias podrían ser de mucho valor al combinarlas en una solución a diseñar, rescatando los mejores componentes de cada modelo analizado y eventualmente otros.

Para el objetivo número 2, los principales resultados fueron los siguientes:

Agrupación de tendencias de inversión social en latinoamérica:

En este aspecto investigado, los principales resultados para América Latina fueron las siguientes 5 categorías temáticas, que incluyen a organizaciones que satisfacen necesidades sociales comunes, mediante innovación generada al articular a distintos agentes de cambio por medio de sus programas o iniciativas:

Las 5 categorías son:

- Inversión en género
- Inversión en conservación y sostenibilidad
- Capital catalítico
- Missing Middle
- Cambio sistémico

Las organizaciones encontradas para cada una de estas categorías son:

1. Inversión en género.

Pro Mujer, Empodera 360 y Alpha Mundi, integran el lente de género en sus donaciones e inversiones.

2. Inversión en conservación y sostenibilidad.

WWF y Fondo Vale, trabajan para brindar oportunidades económicas a través de la conservación del medio ambiente.

3. Capital catalítico

Sumatoria, Alive, Deetken Impact, utilizan el capital catalítico para impulsar y escalar soluciones sociales.

4. Missing Middle

Pomora Impact, Fondo Creas, LGT Venture Philanthropy, apoyan a emprendedores por medio de fondos de impacto social, a fin de sobrellevar el llamado valle de la muerte por medio de instrumentos financieros flexibles.

5. Cambio sistémico

Fundación Arymaz, FAES, Refugee Investment Network, trabajan para generar cambio sistémico por medio de la colaboración de las herramientas, de la incidencia de los cambios culturales.

Las principales características de estas organizaciones descubiertas son:

- Gestionan internamente estrategias, iniciativas, proyectos o actividades que buscan conectar a los actores del ecosistema de innovación social o los llamados agentes de cambio, aunque de forma limitada o esporádica.
- Participan de eventos con otras organizaciones afines o complementarias con el fin de mostrar el valor agregado que generan y vincularse con otros.

- Algunas incuban, fortalecen o escalan los proyectos asociados a ellas, permitiéndoles encontrar recursos o disponer de herramientas para generar el impacto que buscan.

Según la revisión de estas organizaciones, la articulación que generan sucede más bien de forma planificada y podría decirse que más forzada que de manera orgánica o autónoma, llegando a ser intermediarios válidos, pero limitados en la conexión y vinculación de agentes de cambio que realmente se traduzca en proyectos de innovación social más robustos y frecuentes, que aceleren los resultados, y aparentemente no son suficientes a la hora de agilizar el cambio y aumentar el impacto.

Revisión y selección de casos exitosos de innovación social e inteligencia colectiva

A continuación, se presentan 7 casos concretos descubiertos, que representan ejemplos exitosos de inteligencia e impacto colectivos para la innovación social, posteriormente se presenta un caso número 8 con mayor extensión y de particular interés por su base tecnológica. Para finalizar se presenta un resumen elaborado y titulado *“Buenas prácticas colaborativas para la innovación social”* con principios extraídos de estos casos descubiertos.

Caso 1: Sistema de educación pública de los Estados Unidos.

La magnitud y complejidad del sistema ha obstaculizado los intentos de reforma durante décadas. Los principales financiadores, como la Fundación Annenberg, la Fundación Ford y Pew Charitable Trusts, han abandonado muchas de sus iniciativas después de reconocer su falta de avance. El país que una vez fue el líder mundial –después de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos tenían la tasa de graduación de la escuela secundaria más alta del mundo–, ahora se encuentra en el lugar 18 entre las 24 naciones industrializadas más importantes, con más de un millón de estudiantes de escuela secundaria que abandonan la escuela cada año.

Frente a estas probabilidades desalentadoras, una excepción notable parece surgir en Cincinnati. Strive, una subsidiaria sin fines de lucro de KnowledgeWorks, ha reunido a los líderes locales para hacer frente a la crisis de rendimiento de los estudiantes y mejorar la educación en toda el área metropolitana de Cincinnati y el norte de Kentucky. En los cuatro años transcurridos desde el surgimiento del grupo, los socios de Strive han mejorado las posibilidades de éxito de los estudiantes en varias áreas clave, en tres grandes distritos escolares públicos. A pesar de la recesión y los recortes presupuestarios, 34 de los 53 indicadores de éxito de los que se ocupa Strive han mostrado tendencias positivas, como las tasas de graduación de la escuela secundaria, las calificaciones en lectura y matemáticas del cuarto grado y el número de niños en edad preescolar preparados para el jardín de niños.

Caso 2: Limpieza de un vertedero.

En 1993, Marjorie Mayfield Jackson ayudó a fundar el Elizabeth River Project con la misión de limpiar el río Elizabeth en el sudeste de Virginia, que durante décadas había sido un vertedero de residuos industriales. Lograron la participación de más de 100 interesados, incluidos los gobiernos municipales de Chesapeake, Norfolk, Portsmouth y Virginia Beach Va., Virginia Department of Environmental Quality, y muchas empresas, escuelas, grupos comunitarios, organizaciones ambientales y universidades locales, en la elaboración de un plan de 18 puntos para restaurar la cuenca. Quince años después se han conservado o restaurado más de 404 hectáreas de tierra de la cuenca, se ha reducido la contaminación en más de 970,000 toneladas; las concentraciones del cancerígeno más grave se han reducido seis veces y la calidad del agua ha mejorado de forma significativa. Queda mucho por hacer antes de que el río se restaure completamente, pero ya hay 27 especies de peces y ostras que prosperan en los humedales restaurados, y las águilas calvas han vuelto a anidar en las orillas.

Caso 3: Ciudades contra la obesidad infantil.

Una iniciativa de toda la ciudad de Somerville Massachusetts, para reducir y prevenir la obesidad infantil en los niños de la escuela primaria. Dirigido por Christina

Economos, profesora asociada en la Escuela de Ciencias y Políticas de la Nutrición Gerald J. y Dorothy R. Friedman de la Universidad de Tufts, y financiado por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, el programa involucró a funcionarios gubernamentales, educadores, empresas, organizaciones sin fines de lucro y ciudadanos en general, en la definición colectiva de prácticas de bienestar y prevención del aumento de peso. Las escuelas acordaron ofrecer alimentos más saludables, enseñar nutrición y promover la actividad física. Los restaurantes locales recibieron una certificación si servían comida baja en grasas y alta en nutrición. La ciudad organizó un mercado de productores y proporcionó incentivos para un estilo de vida saludable como membresías de gimnasio. Incluso se modificaron las aceras y se repintaron los cruces peatonales para alentar a que más niños fueran a pie a la escuela. El resultado fue una disminución estadísticamente significativa del índice de masa corporal entre los niños pequeños de la comunidad entre 2002 y 2005.

Caso 4: Grupo de datos abiertos de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

En España, se han identificado diversos casos en los que el enfoque de innovación abierta y colaboración ha permitido la generación de inteligencia colectiva en el ámbito público. Un ejemplo de ellos ha sido el grupo de datos abiertos de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Creado en 2016, tiene como objetivo crear un grupo colaborativo y multidisciplinario para analizar la situación de los Datos Abiertos en España y promover su desarrollo en beneficio de la sociedad. El impulso partió de un grupo de “intraemprendedores públicos”, si bien está abierta a otros profesionales de los ámbitos académico y privado. Durante su bagaje han elaborado dos publicaciones colectivas: la “Guía estratégica Datos Abiertos - Conjuntos de datos mínimos a publicar” y “40 conjuntos de datos a publicar por las Entidades Locales”, que condensan acciones, pautas, recomendaciones y estándares comunes para que las entidades locales españolas publiquen sus datos. Este caso de interés, muestra que a partir de la creación de una coalición de especialistas, se puede crear de “abajo-arriba” un marco de conocimiento común para el uso y reutilización de información pública, que beneficie no solo a sus autores sino al conjunto de la

sociedad española. De hecho, algunos estudios (Criado y Villodre, 2017) muestran cómo los “intraemprendedores públicos” tienen una gran influencia a la hora de fomentar la participación de los empleados públicos en redes colaborativas.

Caso 5: Mejorando la vida de agricultores de cacao.

Mars, fabricante de marcas de chocolate como M&M's, Snickers y Dove, está trabajando con ONG, gobiernos locales e incluso competidores directos para mejorar la vida de más de 500,000 empobrecidos cultivadores de cacao en Costa de Marfil, donde Mars se abastece de una gran parte de su cacao.

Estudios corroboran que estas mejoras en procesos agrícolas podrían triplicar los rendimientos del espacio cultivado, mejorando ingresos de agricultores.

Para lograrlo, esta compañía ha debido coordinarse con múltiples actores y organizaciones, tales como el gobierno de Costa de Marfil quien es responsable de disponer de más agricultores, el Banco Mundial quien construye nuevas carreteras, otros donantes ayudan a ONG encargadas de mejorar la atención de salud, nutrición y la educación en las comunidades que cultivan cacao, todo esto mientras Mars busca formas de colaborar con sus competidores para llegar a los agricultores fuera de su cadena de suministro.

Caso 6: SomMobilitat.

Arnau Vilardell es fundador y coordinador de SomMobilitat, una cooperativa de consumo sin ánimo de lucro que trabaja por una movilidad más sostenible: a través de la tecnología y la economía colaborativa posibilita que sus socios puedan compartir vehículos eléctricos. “El concepto no es nuevo, es un carsharing tecnológico, pero con el modelo cooperativo y la lógica del conocimiento abierto, nuestros socios pueden dotarse ellos mismos de movilidad sostenible”, explica. Esta manera de funcionar hace que puedan estar desde un pueblecito de los Pirineos a barrios de Barcelona. “En un sector tan complejo e intensivo en capital como es la movilidad estamos demostrando que se pueden hacer las cosas de una forma diferente”, asegura Vilardell, y añade que saben que desde el sector se les observa. Este proyecto de éxito está muy

arraigado al territorio, y más allá de satisfacer una necesidad propia, los socios proyectan un modelo para transformar sus ciudades [35].

Caso 7: Strive.

Strive, una subsidiaria sin fines de lucro de KnowledgeWorks promueve un proceso flexible para el cambio que ofrece a cada comunidad un conjunto de instrumentos para lograr un impacto colectivo, basado en la experiencia de Strive pero adaptable a las necesidades y recursos propios de la comunidad. Las organizaciones participantes se agrupan en 15 Redes de Éxito Estudiantil (REE) por tipo de actividad, como la enseñanza preescolar o las tutorías. Cada REE se ha reunido con profesores y facilitadores en sesiones de dos horas, cada dos semanas, durante los últimos tres años. Han desarrollado indicadores de desempeño compartidos, han discutido sus avances y, lo más importante, han aprendido unos de otros y han dirigido sus esfuerzos hacia un mismo punto para apoyarse mutuamente.

Como resultado, las nuevas comunidades se apropian realmente de sus propias iniciativas de impacto colectivo, pero no necesitan comenzar el proceso desde cero. Actividades tales como, el desarrollo de una misión y visión de reforma educativa colectiva o la creación de indicadores educativos específicos a nivel de la comunidad, se agilizan mediante el uso de materiales de Strive y la asistencia del personal de esta organización. Los procesos que Strive tardaron varios años en desarrollar, ahora son adaptados y modificados por otras comunidades en un tiempo significativamente menor.

Estas nueve comunidades, además de la de Cincinnati, han formado una comunidad de práctica en la que los representantes de cada contribución se conectan regularmente para compartir lo que están aprendiendo. Debido al número y la diversidad de las comunidades, Strive y sus socios pueden determinar rápidamente qué procesos son universales y cuáles requieren adaptación a un contexto local. A medida que se vaya acumulando el aprendizaje, el personal de Strive incorporará los nuevos hallazgos en un portal de conocimientos basado en Internet que estará a

disposición de toda comunidad que desee crear una iniciativa de impacto colectivo basada en el modelo de Strive.

Esta emocionante evolución de la iniciativa de impacto colectivo de Strive está muy alejada del enfoque de impacto aislado que domina actualmente en el sector social y que inhibe todo esfuerzo importante de cambio integral y a gran escala. Si tiene éxito, será un presagio de la difusión de un nuevo enfoque que nos permitirá resolver los problemas sociales más graves de hoy en día con los recursos que ya tenemos a nuestra disposición. Sería un shock para el sistema. Pero es una forma de terapia de shock muy necesaria.

Caso 8: The World Pandemic Research Network (WPRN) - Abordar el impacto social y humano de la pandemia COVID-19.

En una entrevista realizada con Saadi Lahlou, Director del Instituto de Estudios Avanzados de París, y Olivier Bouin, principales coordinadores de WPRN. Se respondieron algunas preguntas relacionadas a esta red:

¿Qué es la Red Mundial de Investigación de Pandemias (WPRN)?

Es un repositorio que enumera proyectos de investigación y recursos que abordan el impacto social y humano de la pandemia de COVID-19. Esta red es transdisciplinaria, pero está dirigida principalmente a las ciencias humanas y sociales, que se encuentran en la primera línea para ayudar a nuestras sociedades a enfrentar el impacto socioeconómico de la crisis y preparar al mundo posterior a esto.

¿Cómo surgió la red?

A principios de marzo del año 2020, unos días antes de los primeros confinamientos nacionales, Xiaobo Zhang, profesor de Economía en la Universidad de Beijing y miembro de EURICS, el Instituto Europeo de Investigación sobre Estudios Chinos, incubado en el Instituto de Estudios Avanzados de París, dió una conferencia sobre los desafíos a los que se han enfrentado las empresas chinas desde el comienzo de la

pandemia y que enfrentarían después, basada en una encuesta a 2,500 empresas que se acaba de realizar en las semanas anteriores.

El beneficio de este intercambio de experiencias fue obvio para anticipar y gestionar la crisis. Al día siguiente, organizamos una reunión entre Zhang y la administración de la ciudad de París para que la ciudad pudiera extraer lecciones de la administración china y transferir las principales conclusiones. Hicimos lo mismo con los asesores del presidente francés. Tradujimos el cuestionario de Zhang al francés y al inglés para que esté disponible para estudios similares en otras partes del mundo. Nuestra idea era ayudar a difundir investigaciones pioneras y estimular buenas prácticas colaborativas.

Nos quedó claro cómo la pandemia reveló brutalmente hasta qué punto nuestro destino se había globalizado y cuán esencial se había vuelto una respuesta global. ¿Cómo podríamos compartir experiencias y recursos?, ¿cómo podríamos aprender a anticiparnos aprovechando lo que se está haciendo en otras partes del planeta? Tuvimos que actuar con rapidez para prepararnos para el tsunami social y económico que seguiría a la crisis sanitaria. La investigación y la retroalimentación tendrían que ser compartidas, y el nacionalismo institucional y los límites disciplinarios tendrían que ser superados para hacer un uso completo de la ciencia abierta y la inteligencia colectiva.

Y eso tenía que empezar por saber quién hace qué y dónde. Pero no existía tal instrumento para hacer eso. Nació la idea de WPRN. Había una necesidad urgente de crear un repositorio en tiempo real de proyectos de investigación y recursos de investigación sobre la crisis que seguiría al COVID-19 a nivel internacional.

En definitiva, empujados por la urgencia de la crisis, construimos la herramienta que llena un vacío en el actual ecosistema de investigación de las ciencias sociales y las humanidades, para permitir una reacción rápida, inteligencia colectiva y colaboración.

¿Por qué deberían inscribirse los investigadores individuales?

WPRN se distingue de otras iniciativas por la solidez de su infraestructura basada en la nube y porque moviliza una red internacional e interdisciplinaria de "referentes" que

clasifican proyectos, proporcionando un resultado científico "editado" de primera clase. A diferencia de un motor de búsqueda como Google que no tiene una indexación estructurada ni un sistema para clasificar el trigo de la paja. A modo de ejemplo, la mayoría de los proyectos parecen tener palabras clave similares (coronavirus, etc.) y, por lo tanto, las solicitudes de búsqueda con motores de búsqueda estándar producen una avalancha de contenido, que es de calidad y utilidad mixtas. Las bases de datos de las publicaciones tienen una buena indexación y estructura, y los documentos se editan, pero las publicaciones salen al menos varios meses (en muchos casos, años) después de la investigación, por lo que son de poca ayuda para construir colaboraciones con colegas que están trabajando en el tema en este momento. En WPRN, cada proyecto tiene un botón de "contacto" que se conecta a los líderes del proyecto, lo que hace que ponerse en contacto sea muy fácil.

WPRN permite compartir datos, cuestionarios, hipótesis en tiempo real, todo mientras mantiene el sistema de propiedad intelectual (autoría) de seguimiento y responsabilidad. Crea las condiciones para acelerar la "buena" investigación y la aparición de nuevos formatos de investigación colaborativa.

¿También proporcionará contenido dirigido a otras audiencias, como los responsables de la formulación de políticas?

Hasta ahora, más de 400 proyectos e iniciativas están registrados en la base de datos wprn.org. Este número crece día a día. WPRN no solo brinda una visión a las comunidades de investigación sobre lo que está sucediendo y se está haciendo en el mundo; también es una gran herramienta para tomadores de decisiones, periodistas y muchos otros actores de la sociedad civil que necesitan tener una visión actualizada, internacional y prospectiva de los problemas sociales y económicos relacionados con la crisis. Los funcionarios electos y las grandes administraciones, por ejemplo, pueden utilizar WPRN para crear políticas innovadoras inspirándose en lo que se está haciendo en otros lugares.

¿Necesitamos hacer más para crear conciencia sobre los impactos sociales, humanos y económicos de COVID-19 (además de los impactos en la salud) entre el público en general y la prensa?

¿Recuerdas Fukushima? Hubo un terremoto, luego un tsunami y sus consecuencias. Aquí tenemos el equivalente: la crisis de la salud se convertirá en una segunda crisis, la económica, que en sí misma tendrá importantes consecuencias sociales. Muchos de los cuales son terribles ya que profundizan las desigualdades sociales existentes, pero también pueden incluir una mayor conciencia, una mejor resiliencia y cambios positivos. Hay problemas ocultos inmediatos, por ejemplo, todas las disputas comerciales que se están desarrollando sobre contratos rotos, seguros, rupturas en las cadenas de suministro; dentro de los hogares, los divorcios y las consecuencias del abuso u otros traumas, que pueden obstruir los tribunales y los servicios de asesoramiento. También habrá un gran impulso en el uso de la tecnología digital (automatización, telegestión, educación en línea, videoconferencia, etc.). Estos traen el peligro de nuestra dependencia acumulada de internet y las redes en general, que de hecho podría ser un recurso interrumpido importante en el caso de una catástrofe climática o un ciberataque.

¿Cuáles son los planes futuros de la red?

En cierto sentido, la pandemia nos ofrece la oportunidad de extender la mano y demostrar que en este juego global, la innovación, la apertura y la cooperación dan sus frutos, y mucho más rápido que el nacionalismo institucional protector y dominante. De hecho, esta es una lección que, en otras áreas, incluso los industriales que operan en un entorno altamente competitivo han entendido: vea las nociones de innovación horizontal, ciencia abierta, investigación precompetitiva. Ahora estamos ampliando la plataforma WPRN para adaptarla al servicio de otros problemas urgentes, como el cambio climático, que están en la raíz de las próximas - por desgracia, inevitables - crisis. Si pudiéramos anticipar un poco más en este caso la construcción de la cooperación intersectorial global y desplegar inteligencia colectiva antes, más que durante la crisis, sería un gran avance.

La creación de redes y el intercambio de información y recursos son los vectores reales para superar la epidemia, pero también muchos otros problemas mundiales. Estamos trabajando para lograrlo. Hacemos un llamado a todas las personas de buena voluntad, que han entendido que esta vez no podemos esperar, a unirse a nosotros. Registrar un proyecto en WPRN lleva cinco minutos, y esta simple acción contribuye a construir los bienes comunes globales que necesitamos para el avance científico en el siglo XXI.

Buenas prácticas colaborativas para la innovación social

En la revisión bibliográfica realizada se identificaron las siguientes buenas prácticas de organizaciones, soluciones o individuos que permiten generar innovación social por medio de impacto colectivo. Estas sirvieron para detectar patrones y establecer principios guía que servirán para la solución propuesta, así como para las conclusiones de la investigación.

Respecto a esto se encuentra la siguiente información:

1. Invitar a colaborar a múltiples actores, por ejemplo dirigentes de organizaciones vecinales, fundaciones, personal de gobierno, empresas privadas, comunidades escolares y de la academia, que aceptan participar cuando se les invita e involucra.
2. Unir a múltiples actores y distintos sectores que se sientan comprometidos con aportar a un propósito común específico.
3. Las redes se agrupan por temática de acuerdo a sus intereses o complementariedad.
4. Impulsar esfuerzos colectivos aún en tiempos difíciles o de incertidumbre.
5. Aprendizaje colaborativo y cruzado (todos aprenden de todos), apoyándose mutuamente y compartiendo conocimientos.
6. Generación y uso de indicadores de desempeño.
7. Se propusieron soluciones integrales para marcar la diferencia y aumentar el impacto, buscando mejorar todas las partes de un sistema al mismo tiempo y no solo una parte aislada del problema.

8. No se busca crear un nuevo programa ni se trata de convencer a los aportantes económicos a que gasten más dinero. En vez de eso, y a través de un proceso cuidadosamente estructurado, se concentró a toda la comunidad en un solo conjunto de objetivos, medidos de la misma manera.
9. Distintos líderes se unen para trabajar de forma conjunta en un propósito colectivo. Como por ejemplo, apoyar a estudiantes.
10. Comunicación periódica y frecuente de las personas vinculadas en red, con facilitadores que apoyan procesos formales de comunicación, por ejemplo en sesiones de trabajo.
11. Gran cantidad de involucrados, en algunos casos más de 100, generando una fuerza transformadora potente para el cambio.
12. Tiempo al tiempo, en algunos casos fueron procesos que abarcaron 15 años de colaboración, que aún continúan cosechando resultados exitosos durante un periodo sostenido y extenso de tiempo.
13. Para lograr resultados positivos se alinean estratégicamente todas las personas u organizaciones que conforman la red sin perder o mermar su diversidad.

Para el objetivo número 3, los principales resultados fueron los siguientes:

Solución propuesta con base tecnológica: Sistema tecnológico para el ecosistema de innovación social

Mediante el diseño de este sistema tecnológico, que propondrá conectar a diversos Agentes de Cambio Social en torno a sus intereses comunes, brindándoles acceso a redes de contacto, opciones de financiamiento, conocimientos del ecosistema de innovación social y una serie de recursos que potencien su rol y perfil como agentes de cambio, así como sus proyectos.

Cabe señalar que esta plataforma que conecta agentes de cambio no solo busca centrarse en individuos, sino incluir a empresas y otras organizaciones que también son parte del ecosistema.

Propuesta conceptual:

Título interno: Plataforma tecnológica de innovación social (sistema tecnológico para el impacto colectivo)

Título pop: Social Net.

Quién lo usará: Diversos actores interesados en innovación social, tales como Agentes de Cambio, locales y globales, inversionistas y fondos de inversión, empresas socialmente responsables y otras organizaciones.

Dónde se usará: Entornos web y móviles a través de computador, tabletas o smartphone.

En qué circunstancias: Búsqueda de recursos, adquisición de conocimientos o contenidos de aprendizajes.

Establecimiento de conexiones entre actores, búsqueda de herramientas para innovación social. Accesos en torno a eventos u otras interacciones de la comunidad.

7.1 Desarrollo de un prototipo (plataforma web/móvil)

Resumen ejecutivo:

Se propone una solución alternativa a las existentes, de base tecnológica y con un enfoque mucho más específico que aborde la innovación social. Para el diseño de esta plataforma, se realizará un prototipo que reúna las características y funciones necesarias para impulsar el cambio social. Se plantea una plataforma inspirada en el modelo ADKAR, tratada en el marco teórico, y tomando como premisa base, el hecho que para generar cambios sociales, los agentes de cambio quienes son los principales actores, deben

poder gestionar el cambio de forma efectiva. Es así, como se plantean funcionalidades asociadas a cada uno de los distintos componentes de dicho modelo, incluyendo funciones que apalanquen y permitan generar la Alerta, Deseo, Conocimiento y Refuerzo de los cambios y proyectos de innovación social que se desean impulsar por los diversos actores.

Alguna de sus características son:

Componente 1: Usuario.

Interfaz: Plataforma digital.

Componente 2: Recursos humanos, financieros, teóricos, documentales, audiovisuales, inspiracionales, gráficos.

Tecnologías usadas: HTML5, Java Script.

Dentro de las funcionalidades específicas que contiene la plataforma se incluyen:

- Búsqueda de agentes de cambio social por línea temática de su interés o proyecto
- Descubrir organizaciones sociales por país que conforman el ecosistema global.
- Encontrar y revisa casos de éxito asociados a innovación social
- Acceder a otros tipos de recursos y contenidos útiles para agentes de cambio social y sus proyectos.

Cabe señalar que el prototipo realizado tiene como objetivo probar y validar ciertos supuestos relacionados a estas funcionalidades con actores reales del ecosistema. A fin de obtener aprendizajes concretos y realizar las mejoras respectivas a la propuesta de solución.

Imagen N°3: Imágenes del prototipo y maquetas



Plan de negocios:

1. Nombre de la solución:

Social Net (el nombre es preliminar y estará sujeto a disponibilidad el dominio y otros aspectos posteriores a resolver en la etapa de diseño y/o implementación). Para efectos prácticos la el prototipo de la plataforma se encuentra alojado en www.innrupt.com, considerandose una eventual transición y conexión a un dominio definitivo con posterioridad. [VER VIDEO PROTOTIPO.](#)



2. Descripción de la empresa o proyecto:

Social Net será una plataforma de innovación social, donde diversos actores del ecosistema podrían conectarse, vincularse, aprender y generar proyectos o iniciativas conjuntas y colaborativas que generen impacto positivo. Con la finalidad de lograr este cometido, Social Net, acudirá a una comunidad de agentes de cambio existentes, a fin de invitarlos y convocarlos para unirse a una red digital, además dispondrá de contenidos atractivos, abordando distintas líneas temáticas de innovación social. Para que dicha plataforma sea más atractiva, generará una especie de repositorio de recursos útiles para emprendedores e innovadores sociales, así como para otros actores del ecosistema que visiten la plataforma. Los agentes de cambio además, podrán crear su perfil y publicar casos de éxito, realizar preguntas e interactuar con la comunidad, logrando una suerte de vitrina en línea en el portal y para el portal, con contenidos propios y otros desde la misma comunidad. De esta manera se pretende consolidar recursos, herramientas y contenidos para el ecosistema de innovación social en un solo lugar digital, atractivo y útil para generar proyectos, iniciativas y/o asociaciones que aumenten el impacto de los proyectos mediante un procomún colaborativo.

3. La oportunidad de negocio:

La oportunidad de negocio radica en disponibilizar recursos útiles que conecten a personas y organizaciones sociales del ecosistema de innovación social. Al ser una plataforma masiva e internacional, existen variadas oportunidades de negocio que significan bajo costo por cliente, al mismo tiempo en que se rentabiliza por cantidad de clientes que consuman los servicios o funciones que esta le ofrece. Estas múltiples funciones de interés, a las cuales los usuarios podrán acceder por medio de una suscripción mensual o anual para algunos de los planes establecidos. Al contar con una comunidad activa en torno a contenidos y recursos dinámicos, se podrá ampliar el grado de conversión, al aumentar la masa crítica de usuarios y potenciales clientes a suscripciones activas. Al ser una plataforma activa, existe oportunidad también de capturar gran cantidad de datos acerca del perfil de usuarios y sus proyectos, los cuales pueden ser monetizados como parte de la oportunidad de negocio, por supuesto con términos y condiciones claras de uso e interacción en la plataforma previamente definidos y explicitados para cada usuario. Otra oportunidad derivada de negocio, se visualiza al articular financiamiento y recursos financieros para los distintos proyectos de innovación social, articulación que si se genera por medio de la plataforma, podría existir algún porcentaje de comisión de dichos recursos articulados para las partes involucradas.

4. Análisis competitivo:

Actualmente, no se han encontrado competidores directos, pero sí existen eventuales nuevos competidores entrantes y productos sustitutos.

Si se contempla una posible entrada de nuevos competidores que deseen abordar el nicho de mercado existente, con productos sustitutos que contengan potenciales funciones o soluciones similares, las cuales de una u otra forma abordan las mismas problemáticas. Esta incorporación de plataformas fuertemente posicionadas globalmente, tales como meetup, hivenbride, o incluso aún más globales como LinkedIn, significa una disminución de

participación de mercado y rentabilidad del negocio, produciendo una suerte de migración y portabilidad entre una plataforma y otra, diversificando la repartición de ingresos y usuarios.

Ventaja competitiva.

Cantidad de seguidores, usuarios y clientes que ya usen la plataforma y estén fidelizados a ella. En un inicio era la única plataforma de este tipo en español.

Respaldo financiero y operacional de empresas asociadas si se logran alianzas estratégicas con compañías sólidas y de renombre que agreguen valor a la comunidad abordada.

Otro de los aspectos que podría llegar a ser una ventaja competitiva en términos de costos, es que esta plataforma a diferencia de otras, se alimente de contenido generado por la misma comunidad, disminuyendo así los costos incurridos para la generación de los mismos, y contando con contenido fresco y dinámico constantemente.

5. Mercado objetivo:

El mercado objetivo:

Son todos aquellos que usen o puedan llegar a usar la plataforma.

Personas y organizaciones activas en el ecosistema de innovación social que tengan, gestionen, participen o les interesen proyectos con foco social, profesionales o técnicas que tengan poder adquisitivo y sean usuarios de otras plataformas tecnológicas en formatos similares de suscripción, por lo que están familiarizados con su uso y tipo de funciones. Buscan conectarse, vincularse y colaborar, así como acceder a recursos en red con una buena relación entre calidad y precio. Estos se dividen en los siguientes segmentos:

Prospectos y potenciales clientes:

Son todos aquellos actores del ecosistema de innovación social, que por alguna razón les interesen y sean útiles las funciones y características de la

plataforma, quieran acceder a ella y beneficiarse de la misma para diversos fines. Un ejemplo de esto podría ser un emprendedor social que busca financiamiento y conectarse con otras personas que potencien su proyecto, al ingresar a la plataforma, acceder a funcionalidades pagadas o entregar información en su perfil que luego será monetizada, pasando a ser un cliente de la misma.

Clientes activos - personas naturales:

Son personas naturales, quienes ya tienen un perfil de acceso creado en la plataforma y buscan aprovechar al máximo la misma, contratando algunos de los planes de suscripción disponibles. Dichos clientes, anteriormente serán usuarios de la plataforma en un formato más pasivo o menos intensivo y gratuito. Generando así un modelo de negocio Freemium.

Clientes activos - personas jurídicas u organizaciones:

Son organizaciones públicas o privadas con interés en proyectos de innovación social y/o las personas involucradas en dichos proyectos, ya sea para generar colaboraciones conjuntas, adquirir soluciones, invertir en ellas o vincularse de algún otra forma.

6. Plan de marketing:

Social Net busca posicionarse como la mejor y una destacada opción en redes profesionales especializadas a nivel de la región y por qué no internacionalmente dentro de los ecosistemas de innovación existentes.

Dicho ecosistema posee una fuerte cultura de colaboración pero que hasta ahora no ha sido plenamente articulada ni aprovechada, es allí donde un sistema tecnológico o plataforma como este, permite abordar problemáticas comunes en una buena relación de precio y calidad. Por ser una idea de proyecto, este plan de marketing al ser desarrollado, se enfocará principalmente a una etapa de introducción al mercado.

Objetivos Corporativos para el posicionamiento de la solución:

- Aumentar la rentabilidad al crecer, en usuarios que llegan a ser clientes de la plataforma.
- Aumentar la participación de mercado, aumentando en seguidores y usuarios activos.
- Ampliación de la oferta de productos y servicios, disponibilizando mayores y/o mejores funcionalidades que sean de valor para la comunidad y ecosistema de innovación social.
- Mejorar la calidad del servicio, brindando soporte, asesorías y atención personalizadas como parte de las experiencias del usuario.
- Mejorar y destacar en la infraestructura tecnológica de la solución.
- Desarrollar canales de venta y distribución estables y maduros.

Estrategias de marketing en relación con los objetivos planteados.

Estrategias para el producto:

Social Net deberá contar con una oferta de funcionalidades gratuitas básicas para usuarios no pagados, ya que estos constituyen la primera capa de valor de la solución. Este tipo de funcionalidades permitirá captar y fidelizar a los usuarios posibilitándolos luego acceder a otros tipos de características más avanzadas.

Otra estrategia deberá ser ampliar constantemente su oferta de funcionalidades, a fin de hacerla más atractiva y potenciar el uso frecuente de la misma, diversificando el tiempo de los usuarios en la plataforma según las funcionalidades que ocupan.

Parte importante de la solución, analizándola como un producto y servicio a la vez, es que este sea atractivo visualmente, para lo cual dispondrá de un diseño

gráfico e interfaz de usuario elegante y profesional, además haciendo mucho énfasis en el diseño de la plataforma para que esta sea amigable e intuitiva.

Estrategias para el precio:

Mantener la estructura de precios de lanzamiento, a lo menos por un periodo de 1 año o el requerido en cantidad de tiempo, para obtener una cantidad de usuarios registrados y activos en la plataforma lo suficientemente amplia para conseguir clientes que sustentan el negocio.

En este sentido cabe resaltar que se deben disminuir los gastos administrativos y operacionales a fin de que estos no afecten la calidad del producto ni servicios.

Estrategias para la plaza:

Para lograr una distribución efectiva por medio de canales de distribución formales, se buscará disponer de accesos digitales a la plataforma. Desde el punto de vista tecnológico es requerido que sea múltiples dispositivos, contemplando a futuro una versión en app móvil disponible para distintos sistemas operativos e incluso con algunas funcionalidades sin conexión a wifi o una red de datos. Todo esto aumentará y permitirá intensificar su acceso y uso. Además, se asegurará que el sitio se encuentre indexado a los principales motores de búsqueda por medio de palabras clave y configuración de campañas de adwords, como parte de ello se configurarán campañas publicitarias pagadas en distintos medios masivos como youtube, vimeo y otros sitios donde se pueda entregar el servicio mediante enlaces, hipervínculos, códigos QR, y otros mecanismos que ayuden a encontrar la plataforma, alcanzando al público objetivo.

Estrategias para la promoción:

En este aspecto conviene que el proyecto cuente con un set de promociones predefinidas que se lancen frecuentemente en un periodo de introducción al mercado, reduciendo gradualmente en la medida que se avanza a otras etapas

del ciclo de vida del producto. Dichas promociones deben asegurar la adquisición de planes de suscripción y otras formas de monetización complementarias, tales como porcentajes por fondos recaudados a través de la plataforma, data de usuarios y sus proyectos, etc. Algunas podrían poner foco en capturar mayor cantidad de usuarios por medio de referidos e incluir descuentos estacionales para distintas épocas del año.

Estas promociones se pueden ofrecer enviándolas, a través de campañas publicitarias, vía mailing, avisos en revistas o sitios digitales especializados, propaganda gráfica en diversos medios, además de boca a boca. Otra de las estrategias que se plantea es generar convenios con las empresas del sector, quizás con descuentos y promociones a sus clientes para atraerlos a la plataforma y capturar su atención, dirigiéndolos hacia el registro.

7. Resumen financiero:

El proyecto actualmente no cuenta con activos, pasivos, gastos, deudas, inversiones ni ingresos, pero se identifican y proyectan cada uno de ellos.

Activos: computadoras, oficina, mobiliario, patentes (propiedad intelectual), deudas de clientes o cuentas por cobrar (suscripciones y otras), en efectivo.

Pasivos: Préstamos, créditos hipotecarios, cuentas por pagar, deudas a corto plazo, adquisición de inmuebles como oficinas o terrenos, gastos de recursos humanos.

Patrimonio: Inmuebles, inversiones en acciones, inversiones de socios, resultados acumulados.

Inversión: Se contempla una inversión de 39 millones de pesos.

Respecto a los costos asociados a la ejecución del proyecto y detalles de inversión se presentan en el anexo 5 (**ver anexo 5**).

8. Equipo:

Se proyecta al equipo y recursos humanos que lo conformen necesarios para las distintas fases del ciclo de vida del producto o plataforma propuesta, hasta la etapa de madurez:

Etapa de introducción: Fundadores, desarrolladores informáticos, community manager, diseñador gráfico, vendedor(a), gestor o creador de contenidos propios.

Etapa de crecimiento: Fundadores, vendedores, administradores de cuentas de clientes, directores de proyecto, supervisores, contador(a).

Etapa de madurez: Gerente, subgerentes y jefes de área (marketing y ventas, operaciones, informática, recursos humanos, logística, etc), supervisores, gestores de cuenta, contadores, publicistas.

9. Financiamiento:

A continuación, se presenta la comparación de los distintos productos financieros disponibles, los pros y contras de cada uno y el que más se ajusta a los intereses y necesidades del proyecto negocio, según los plazos adquisición y devolución, sus tasas de interés y condiciones. Según los cálculos realizados la inversión inicial es significativa, pero eventualmente alcanzable con fondos propios de los socios, complementados de ser necesario con préstamos o créditos convencionales y de relativamente fácil acceso.

Fuentes de financiamiento:

Se analizaron y clasificaron las distintas opciones de fuentes de financiamiento en:

Financiamiento a Corto Plazo (Campo Táctico)

- Buscar alternativas de financiamiento
- Fuentes Espontáneas

- Crédito Comercial
- Proveedores
- Crédito Bancario
- Comprometer Financiamiento

Financiamiento de Largo Plazo (Campo Estratégico)

- Definir estructura de Financiamiento
 - Deuda - Patrimonio
- Definir el Tamaño del Capital de Trabajo
 - Activo Circulante – Pasivo Circulante
- Buscar Fuentes de Financiamiento considerando
 - Oportunidades del mercado Tasa/Costo
 - Flexibilidad
 - Garantías, compromisos, restricciones, riesgos
 - Oportunidades y requisitos de financiamiento
 - Definir Política de Dividendos

Según la evaluación de las distintas fuentes de financiamiento analizadas y considerando aspectos como, las oportunidades del mercado, las tasas y costos, la flexibilidad de dichas opciones y sus garantías, compromisos y restricciones, además de los riesgos. Se considera el autofinanciamiento en un 30% del proyecto. Resolviendo el otro 70% con crédito bancario, respecto al monto de inversión, se estima este en 39 millones de pesos. Debido al corto plazo en que el proyecto podría llegar a tener ingresos y autosustentarse. Esto por supuesto, considerando las oportunidades y requerimientos futuros de financiamiento del proyecto las cuales podrían evolucionar.

Lienzo de modelo de negocios con un análisis de propuesta de valor y detalle de estructura de costos

Los principales resultados para cada uno de los bloques fueron los siguientes:

Propuesta de valor

¿Qué problema se está solucionando o qué necesidad se está satisfaciendo?

¿Qué beneficio se está creando?

Plataforma tecnológica (web/móvil) que permite conectar y vincular a Agentes de Cambio (individuos y organizaciones), permitiendo impulsar proyectos, iniciativas y actividades con a lo menos los siguientes beneficios:

- Agilizar y acelerar procesos de innovación social
- Disponibilizar recursos para innovación social
- Articular procesos de innovación de forma efectiva
- Conectar el ecosistema de innovación social
- Ampliar alcance e impacto de innovación social
- Vincular a actores claves de forma estratégica
- Entregar contenidos y herramientas de interés

Diagrama de propuesta de valor

Creadores de alegrías

Genera satisfacción por lo amigable de la interfaz, inspiración por la calidad de los recursos y sentimiento de colaboración por los múltiples recursos conectados en esta red.

Productos y servicios

Plataforma tecnológica para conectar Agentes de Cambio y otros actores del ecosistema de innovación social en torno a proyectos, intereses e ideas innovadoras.

Activadores de frustraciones

Alivian la incertidumbre de encontrar recursos para innovar, contacto para colaborar. Elimina la frustración de no conseguir recursos.

Alegrías

Contribuyen al desarrollo de proyectos innovadores por medio de la conexión entre diversos actores sociales, por consiguiente facilitan y aumentan el impacto trabajando de forma colaborativa.

Trabajos del cliente

Buscar proyectos de interés para conectar con otros Agentes de Cambio u organizaciones. Usar recursos y herramientas de la plataforma.

Frustraciones

Sus esfuerzos no se traducen en resultados innovadores. No cuenta con equipo o su equipo no es el adecuado. Le cuesta acceder a recursos para innovar.

Segmentos de clientes

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Por qué motivo comprarán? características sociales, geográficas, culturales, demográficas (para hacer un arquetipo), se averigua afuera con usuarios reales (se puede tener más de uno, pero hay que comprenderlos a fondo).

Empresas que invierten en RSE de 2 países adicionales a España con perfiles similares.

Agentes de Cambio, emprendedores e innovadores con proyectos que se vinculen con RSE.

Otros usuarios o potenciales clientes

Inversionistas que busquen proyectos de innovación con impacto, otras organizaciones con foco social.

Cabe destacar la importancia de diferenciar muy bien entre aquellos que son usuarios de la plataforma sin pagar por ella y los eventuales clientes con los cuales se monetizarían algunos de los servicios y pagarían por los mismos.

Relaciones con el cliente y usuarios

Según la investigación, lo que se detectó que puede servir para captarlos y hacer que compren más o que se queden consumiendo y usando el servicio. Para tales efectos se proponen las siguientes acciones:

- Crear una comunidad en torno a contenidos de interés generados específicamente de acuerdo a los intereses y perfil de agentes de cambio. Esto podría desarrollarse mediante la creación de material descargable, Newsletter, videos y otros elementos que logren comunicar efectivamente un mix de contenidos de interés.
- Organizar eventos presenciales y/o virtuales que permitan posicionar la marca, sus productos y soluciones así como generar Networking que sume redes y vínculos entre usuarios, clientes y el ecosistema de innovación social.
- Lanzar descuentos y promociones u otros sistemas proporcionales como puntos, membresías, packs u otros elementos atractivos para intensificar el uso y la frecuencia de uso de la plataforma.

Socios clave

Desarrolladores de los sistemas tecnológicos. Encargados de crear, configurar y mantener la plataforma web, app móvil. Compuestos por empresas o servicios informáticos de terceros.

Empresas en alianzas estratégicas. Encargados de difundir y colaborar en la estrategia de expansión y consolidación de la solución en el mercado, accediendo a sus redes de contacto, de clientes y otras oportunidades.

Comunidad de usuarios y seguidores. Encargados de potenciar la marca, generar contenidos o compartirlo, difundir actividades o iniciativas y colaborar con ellas.

Actividades clave

Actividades más importantes detectadas para que el negocio funcione y que se deben dominar:

Desarrollo Informático y Marketing digital (para generar comunidad mediante contenidos de interés, analítica big data, relaciones públicas).

Marketing y ventas: gestión de contenidos digitales, posicionamiento de marca, promociones, publicidad.

Administración: Financiera, administración de RRHH.

Recursos clave

Qué necesitamos para que funcione el negocio: activos importantes, financiación, activos físicos, patentes, propiedad intelectual, informáticos, operarios, listados de clientes, servidores y servicios TI.

Canales de distribución

El resultado de este ítem, incluye las siguientes acciones en formato: físico, virtual, híbrido.

Canales directos:

- Plataforma Web/móvil con Login de usuarios que permita comprar o suscribirse a nuevas funcionalidades o planes.
- Sitio Web de la plataforma que destaque las características, beneficios y argumentos comerciales del servicio.
- Fuerza de venta digital, por medio de chat o presencial que ofrezca a los principales grupos de usuarios servicios atractivos para que sean clientes. Por ejemplo, ejecutivos encargados de RSE en la organización, a las que les interese contactar o convocar a agentes de cambio social con proyectos de una temática en particular.
- Chatbox, para atender preguntas frecuentes y solicitudes, o requerimientos de forma automatizada.
- RRSS y Mailing, a fin de difundir y comunicar los atributos de la solución, segmentar usuarios y llegar a mayor alcance, impulsar llamados a la acción que convergen en ventas, visitas e interacción con la solución y su comunidad de usuarios.

Canales indirectos:

- Call Center, oficina, eventos.

Fuentes de ingreso:

- Venta de suscripción a plataforma Freemium.
- Descarga de app o uso de plataforma.
- Venta analítica.
- Consultoría.
- Comisión por fondos ganados o proyectos impulsados que se concreten en la plataforma.

Estructura de costos

Los costos asociados al modelo de negocio fueron tratados y detallados en el plan de negocios (**ver anexo 5**). Sin embargo, a continuación se enlistan los principales costos del lienzo de modelo de negocios:

- Costos legales de constitución, patentes, permisos.
- Costos en desarrollo informático y desarrollo o programación web, móvil, tecnologías de la información, servidores, licencias.
- Marketing y publicidad tanto digital como tradicional.
- Remuneraciones y gastos por personal interno o externo.
- Impuestos y gastos administrativos.

8. CONCLUSIONES

Se afirma y valida la hipótesis planteada, esto es de aporte en el área de innovación social acerca de la cual se ha desarrollado la investigación, ya que según los resultados analizados, emprendedores e innovadores sociales, así como los colaboradores de empresas e intraemprendedores corporativos, buscan resolver problemas sociales, apuntan al cambio social mediante una serie de transformaciones que usualmente apuntan y contribuyen al desarrollo sostenible, por lo que necesitan de una solución adecuada para impulsar sus proyectos, vincularse con otro en red y gestionar o compartir conocimientos en torno a innovación social. **En esta investigación se lograron los tres objetivos propuestos.**

En base a los resultados obtenidos destacan factores que constituyen un valor y ventaja frente a otras soluciones. Estos factores son:

Una solución especializada en innovación social favorece el encuentro y vínculo o conexión entre agentes de cambio social. Se concluye que debido a que el cambio social a gran escala no surge por intervenciones aisladas o individuales, sino más bien requiere y se logra cuando existe una mejor coordinación de actores de distintos sectores, áreas e industrias. Una amplia variedad de problemas sociales podrían ser abordados si se unieran personas más allá de lo físico, en un entorno virtual o digital, donde puedan conectarse en torno a iniciativas y proyectos comunes de acuerdo a sus intereses y necesidades, ampliando el impacto por medio de iniciativas que aprovechen los esfuerzos colectivos. Los actores que por ejemplo, poseen el financiamiento así como los que impulsan los cambios sociales, muchas veces omiten el impacto colectivo que podrían generar si dejan de trabajar solo de forma independiente, por lo tanto la plataforma o solución propuesta podría evidenciar y manifestar que la colaboración conjunta es mucho más efectiva.

Respecto a la vinculación de empresas, actualmente sí existen empresas modernas que se comprometen en contribuir y aportar en esfuerzos y recursos para la innovación social, y están creando valor compartido a un ritmo cada vez más acelerado y destacable. Estas organizaciones han mejorado significativamente en los últimos años su foco social y con el pasar del tiempo han adoptado mejores prácticas. Están aprendiendo a involucrarse con otros para contribuir a los distintos desafíos que demanda la

sociedad, tales como la implementación de los derechos humanos en toda las cadenas de valor, el liderazgo responsable, el interés creciente en los asuntos ESG (Environmental, Social y Governance) los cuales hacen referencia a un conjunto de criterios ambientales, sociales y de gobernanza que consideran los inversores a la hora de realizar inversiones sostenibles, además avanzan en sus iniciativas hacia modelos más cercanos a la innovación social. Por lo tanto, una plataforma que integre a estos actores y no se limite sólo a las organizaciones sin fines de lucro, podrá maximizar y acelerar el logro de impacto colectivo. Sin embargo, no deben limitarse a la clásica Responsabilidad Social Empresarial, necesitan mejorar sus estrategias de vinculación con lo social para que sean más ágiles y flexibles, tal vez más cercanos a los modelos mejorados de innovación abierta analizados.

Desarrollo de los agentes de cambio y gestión del talento. Las iniciativas y proyectos que impulsan los diversos actores del ecosistema de innovación social, requieren un desarrollo de habilidades y competencias para el éxito. Al integrar a la plataforma o solución propuesta funcionalidades de formación, capacitación o contenidos de aprendizaje, provocará que estos entiendan su rol y los principios que guían los procesos de innovación social efectivos tan necesarios. Por medio de una gestión adecuada del conocimiento, se logra un importante impulso en educar a los participantes del ecosistema empoderándose para que generen los cambios sociales requeridos. Esto además, favorecerá que no solo se generen ideas creativas, sino también se logre gestionar proyectos, equipos y recursos de manera efectiva, y los agentes de cambio gestionen su propio cambio individual de tal manera que los cambios empiecen por ellos, y logren así, luego impactar en su entorno.

Necesidad de mecanismos medibles. Dada la necesidad de dar visibilidad a casos exitosos de innovación social, y ya que la falta de promoción o exposición de este tipo de acciones o iniciativas, impone barreras al momento de adaptar y aumentar la escala de estas iniciativas, y limitando un alcance global de soluciones destacadas, se deberán implementar formas de medición del impacto social que estas organizaciones generan o agentes generan, esto ayudará a crear las confianzas necesarias para e impulsar el desarrollo de una sociedad más justa por medio de la inteligencia colectiva, a través de este tipo de tecnologías.

Cambios requeridos en horizonte de inversión y esperanza de retorno de financistas para la innovación social. Recaudar dinero usualmente no es fácil para emprendedores ni

menos para emprendedores sociales. Usualmente, los financistas prefieren soluciones a corto plazo. Pero el impacto colectivo requiere, en cambio, que los financiadores apoyen un proceso de cambio social a largo plazo. La solución planteada ayudará a que los financistas estén más dispuestos a dejar que los beneficiarios dirijan el trabajo y contar con la paciencia de permanecer con una iniciativa por un periodo de tiempo más prolongado. Mediante diversos contenidos y recursos aprenderán qué cambio social puede provenir de la mejora gradual de todo un sistema a lo largo del tiempo, y no solo de una organización individual.

Proyecciones. Algunas de las posibles aplicaciones de la investigación corresponden al desarrollo de una solución formal que ponga en relevancia la innovación social, tanto para emprendedores como para organizaciones y otros actores del ecosistema. Estos sistemas tecnológicos pueden transformarse en una realidad potente a la hora de solucionar problemáticas de un territorio o comunidad específica que sean más eficientes y tengan un mayor valor, no obstante, y tal como señala Morales, el uso de la tecnología no se traduce de manera automática en innovación social, esto puede ocurrir, pero solo en la medida que la tecnología sea usada como vehículo de transformación de las relaciones sociales [1]. En este sentido y para abordar lo aprendido, estos sistemas tecnológicos deberían a lo menos asegurar lo siguiente:

- Articulación efectiva de distintos actores. Impulsando la asociatividad y generando redes para la colaboración con foco social.
- Disponibilizar recursos, de todo tipo, tanto financieros, como de conocimientos o herramientas que favorezcan el cambio social y el rol de los actores del ecosistema.
- Robustecer las habilidades para gestionar el cambio de los actores involucrados.
- Integrar conceptos compatibles y no excluyentes, tales como RSE, creación de valor compartido (CVC), venture philanthropy, inversión por impacto, inteligencia colectiva, procomún colaborativo, impacto colectivo.

Estamos en un momento determinante para gestionar el cambio social, tenemos la oportunidad de vincular a agentes de cambio que desean realizar cambios y tienen capacidades y/o recursos para lograrlo, además de empresas cada vez más responsables socialmente, que están comprometidas con el Desarrollo Sostenible. En la era digital en la que estamos y tal como se mostró en esta investigación, la idea de lograr innovación social apoyada por medio de sistemas tecnológicos toma fuerza, siendo soluciones mucho más abiertas, humanas y sociales, poniendo a las personas y el ecosistema en el centro de sus esfuerzos por mejorar la vida. Con una mirada hacia el futuro, una solución de este tipo con base tecnológica, colaborativa, innovadora, socialmente responsable y potencialmente de alcance local y global, seguramente podrá continuar a una una mejor sociedad, donde la conexión entre todos los seres humanos y todas las cosas (el internet de las cosas), transformará la historia de la humanidad, al permitir que nuestra especie a través de la empatía, se una en una sola familia externa, por primera vez [22].

BIBLIOGRAFÍA

- [1] el Caribe, C. E. P. A. L. y. (2017, febrero 15). Acerca de innovación social. Cepal.org. <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>
- [2] Social, I. (s/f). Innovación Social / Jaider Vega Jurado. Gov.py. Recuperado el 14 de enero de 2023, de https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/upload_editores/u38/CTS-J.Vega-modulo-7.pdf
- [3] Verdejo, D. (2019). Innovación social: fortalezas y limitaciones estructurales, una observación desde la teoría de sistemas sociales/Social innovation: structural strengths and restraints, an observation from social systems theory. Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemático Aplicable a la Sociedad, (40), 52+. <https://doi.org/10.5354/0719-0527.2019.54835>
- [4] Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2017). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España revista de economía pública social y cooperativa, 88, 165. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.88.8849>
- [5] Soumitra, D., Bruno, L., Sacha, W.-V., Rivera, L. L., & World Intellectual Property Organization,. (s/f). Global innovation index 2022 : Unknown.
- [6] La innovación social para impulsar cambios culturales desde lo local. (s/f). Tical.cl. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://tical.cl/web/2020/03/02/la-innovacion-social-para-impulsar-cambios-culturales-desde-lo-local/>
- [7] Vista de Innovación Social y emprendimiento social. (s/f). Fipcaec.com. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/166/258>
- [8] Patiño Castro, O. A., Cruz Pérez, E. A., & Gómez Melo, M. C. (2016). Estudio de las competencias de los emprendedores/innovadores sociales El caso del Premio ELI de la Universidad EAN. Revista Escuela de Administración de Negocios, 81, 75–90. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1557>
- [9] Pobreza. (n.d.). World Bank. Retrieved January 21, 2023, from <https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/overview>
- [10] (S/f-c). Sosteniblepedia.org. Recuperado el 12 de enero de 2023, de https://www.sosteniblepedia.org/index.php/Innovación_social
- [11] (S/f). Gob.cl. Recuperado el 12 de enero de 2023, de https://ctci.minciencia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-Innovación-Social-2014-2018_vf.pdf
- [12] Seguir, I. (s/f). La Disciplina de la Innovacion Peter Drucker. Slideshare.net. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://es.slideshare.net/InnovacionSistematica/la-disciplina-de-la-innovacin-peter-drucker>
- [13] Aguado Moralejo, I., Echebarria Miguel, C., & Barrutia Legarreta, J. M. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. Revista de Economía Mundial, (21),87-110.[fecha de Consulta 14 de enero de 2023]. ISSN: 1576-0162. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86611886004>

- [14] Diario_responsable. (2022). La innovación, principal aliada para alcanzar los ODS - Diario Responsable.
<https://diarioresponsable.com/noticias/33874-la-innovacion-principal-aliada-para-alcanzar-los-ods>
- [15] Foladori, G., (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social . Economía, Sociedad y Territorio, III(12), .[fecha de Consulta 14 de enero de 2023]. ISSN: 1405-8421. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11112307>
- [16] Cambio Social - Concepto, tipos, agentes, factores y movimientos. (s/f). Concepto. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://concepto.de/cambio-social/>
- [17] Roth, E. (S/f), El cambio social comunitario, Análisis de la Influencia de los factores de Implantación y Asimilación sobre la Aceptación de las Innovaciones en contextos Comunitarios de Bolivia. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n2/v2n2a4.pdf>
- [18] Educación del diseño para mejorar la vida. Guía del profesor. (S/f) Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://drive.google.com/file/d/17aT7h8huoCJ4SHbnGhQwTsUaVvNnTjMW/view?usp=sharing>
- [19] Estevez, R. (2016). *Agentes de Cambio y Competencias Para Serlo*.
https://www.academia.edu/29798207/Agentes_de_Cambio_y_Competencias_Para_Serlo
- [20] *El rol de las juventudes y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (s/f). Cepal.org. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/el-rol-de-las-juventudes-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- [21] Latam, P., & Iberia. (s/f-b). *Qué es ADKAR*. Prosci.es. Recuperado el 14 de enero de 2023, de <https://www.prosci.es/es/que-es-adkar-prosci>
- [22] Rifkin, J. (2014) *La sociedad de coste marginal cero, el Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*, Ed. Paidós
<https://paisdospuntocero.files.wordpress.com/2018/04/la-sociedad-de-coste-marginal-cero.pdf>
- [23] Innolabs, R. (s/f). *Inteligencia colectiva e innovación pública como respuesta a la COVID-19*. Cyted.org. Recuperado el 14 de enero de 2023, de https://www.cyted.org/sites/default/files/2022_inteligencia_colectiva_inolabs_22_0.pdf
- [24] Pascualpg. (2017, marzo 24). *Tecnologías de la participación*. CivicWise.
<https://civicwise.org/tecnologias-de-la-participacion-documentos-finales-residencia-hacker/>
- [25] *Impacto colectivo*. (n.d.). Stanford Social Innovation Review en Español del Tecnológico de Monterrey. Retrieved January 22, 2023, from <https://ssires.tec.mx/es/noticia/impacto-colectivo>
- [26] ¿Cómo trabajar en red para generar impacto colectivo? 5 dificultades y desafíos. (2020, December 11). Org.ar.
<https://www.potenciar.org.ar/como-trabajar-en-red-para-generar-impacto-colectivo-5-dificultades-y-desafios/>
- [27] Fenoglio, V. (2019). Innovación tecnológica en la resolución de problemáticas socio-productivas locales. Caso de estudio: Concordia, Entre Ríos-Argentina. *Revista Hábitat Sustentable*, 9(2), 94–107.
<https://doi.org/10.22320/07190700.2019.09.02.08>

- [28] Oppenheimer, A. (2014). *Crear o Morir: (Create or Die)*. Vintage Espanol.
- [29] Christensen, C. (2006), *Innovación disruptiva para el cambio social*
- [30] Starknows, (2020). Encuesta sobre agentes de cambio social positivo. <https://drive.google.com/file/d/1pBnf1SgrYUx5KOMbWq3yEd4KQvGN8pc6/view?usp=sharing>
- [31] Mundial, B. (2017, July 11). *Innovación, una vía para estimular el crecimiento en América Latina*. World Bank; Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/05/09/innovating-for-growth-in-latin-america>
- [32] Costas, A. (2019, November 23). *Mucha tecnología, poco progreso social*. Ediciones EL PAÍS S.L. https://elpais.com/economia/2019/11/21/actualidad/1574333486_147319.html?event=go&event_log=g&prod=REGCRART&o=cerradoam
- [33] Garcés, E. X., López, G. M., & Pailiacho, V. M. (2017). Lienzo de modelo de negocios como herramientas de emprendimiento para personas con capacidades especiales. un enfoque desde la tecnología. *3C TIC Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 6(2), 52–69. <https://doi.org/10.17993/3ctic.2017.56.52-69>
- [34] *Investigación valdizana*. (n.d.). Docplayer.Es. Retrieved January 22, 2023, from <https://docplayer.es/225200146-Investigacion-valdizana.html>
- [35] Loscos, S. (2019, November 23). *Inteligencia colectiva: piensa en grande, piensa en grupo*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20191123/471785669014/inteligencia-colectiva-piensa-grande-piensa-grupo-brl.html>

ANEXOS Y / O APÉNDICES

Anexo 1: Alcance, impacto e inversión real y proyectada de empresas socialmente responsables. Caso Español Fundación SERES.

Año	Tipo de dato	Empresas que participan en el informe de RSE	Capital personas			Capital Organizacional	
			Beneficiarios directos e indirectos de las actuaciones de RSE	Empresas que cuentan con programas para infancia y juventud o personas con discapacidad (colectivos target)	Integran laboralmente colectivos desfavorecidos	% Empleados involucrados en voluntariados corporativos	% Empleados involucrados activamente en proyectos de RSE
2013	Real - Histórico	50	6.900.000	60%	70	4%	12%
2014	Real - Histórico	68	15.800.000	60%	70	5%	16%
2015	Real - Histórico	77	29.600.000	70%	70	11%	13%
2016	Real - Histórico	79	31.400.000	60%	60	6%	14%
2017	Real - Histórico	77	32.700.000	60%	59	8%	21%
2018	Real - Histórico	76	55.000.000	50%	86	8%	13%
2019	Real - Histórico	76	57.000.000	50%	92	10%	11%
2020	Real - Histórico	71	158.000.000	50%	89	10%	12%
2021	Proyección	82	120.150.000	48%	90	11%	13%
2022	Proyección	79	141.289.286	44%	96	11%	12%
2023	Proyección	77	164.042.857	39%	103	11%	11%
2024	Proyección	77	189.656.505	38%	111	13%	10%
2025	Proyección	78	214.315.242	35%	116	13%	9%
2026	Proyección	79	234.811.580	33%	117	14%	9%
2027	Proyección	80	254.061.596	30%	122	14%	9%
2028	Proyección	81	264.385.379	27%	129	15%	8%
2029	Proyección	79	294.828.740	24%	134	15%	7%
2030	Proyección	80	315.577.491	22%	139	16%	6%

Año	Tipo de dato	Capital Social		Capital Económico				
		Proyectos RSE desarrollados	Empresas que analizan, evalúan y comunican su contribución a la sociedad mediante memorias de RSE	Inversión RSE Total de las empresas participantes	Invertidos en España	Invertidos en el extranjero	% invertidos en el extranjero	% empresas que realizan actividades de inversión social en el extranjero
2013	Real - Histórico	4.500		457.000.000 €	273.000.000 €	184.000.000 €	40%	
2014	Real - Histórico	5.500	75%	438.000.000 €	252.000.000 €	186.000.000 €	42%	
2015	Real - Histórico	8.634	80%	741.000.000 €	359.000.000 €	382.000.000 €	52%	61%
2016	Real - Histórico	8.221	85%	712.000.000 €	439.000.000 €	273.000.000 €	38%	61%
2017	Real - Histórico	9.023	87%	846.000.000 €	449.000.000 €	397.000.000 €	47%	73%
2018	Real - Histórico	14.648	87%	1.246.000.000 €	797.440.000 €	448.560.000 €	36%	74%
2019	Real - Histórico	12.979	88%	1.486.000.000 €	564.680.000 €	921.320.000 €	62%	76%
2020	Real - Histórico	24.869	85%	1.367.120.000 €	464.820.800 €	902.299.200 €	66%	66%
2021	Proyección	21.698	91%	1.621.988.571 €	676.553.257 €	945.435.314 €	61%	76%
2022	Proyección	24.685	92%	1.814.791.429 €	726.729.086 €	1.088.062.343 €	64%	78%
2023	Proyección	27.681	93%	1.972.389.796 €	751.254.980 €	1.221.134.816 €	69%	80%
2024	Proyección	31.238	93%	2.169.488.265 €	775.394.276 €	1.394.093.990 €	76%	81%
2025	Proyección	34.386	94%	2.322.844.206 €	798.147.329 €	1.524.696.877 €	80%	81%
2026	Proyección	36.928	96%	2.444.575.802 €	799.806.093 €	1.644.769.708 €	85%	82%
2027	Proyección	40.032	98%	2.611.797.031 €	889.328.455 €	1.722.468.576 €	85%	85%
2028	Proyección	41.705	99%	2.819.924.325 €	940.229.916 €	1.879.694.409 €	89%	88%
2029	Proyección	45.562	100%	2.969.037.013 €	946.134.345 €	2.022.902.668 €	95%	88%
2030	Proyección	48.412	101%	3.128.072.928 €	979.673.031 €	2.148.399.897 €	99%	89%

		Capital Relacional		
		Atracción de inversión		
Año	Tipo de dato	Inversión captada (aportada por terceros)	% Empresas que logran atraer financiamiento de otros agentes	Colaboraciones con entidades sociales en programas de RSE (españolas y extranjeras)
2013	Real - Histórico			3.800
2014	Real - Histórico	3.430.000 €	37%	5295
2015	Real - Histórico	56.000.000 €	34%	16.000
2016	Real - Histórico	47.000.000 €	33%	16.000
2017	Real - Histórico	61.000.000 €	30%	21.080
2018	Real - Histórico	31.280.000 €	21%	46.058
2019	Real - Histórico	83.000.000 €	18%	24.173
2020	Real - Histórico	158.000.000 €	31%	32.631
2021	Proyección	134.528.571 €	20%	41.601
2022	Proyección	152.456.786 €	18%	46.076
2023	Proyección	168.384.617 €	16%	49.272
2024	Proyección	195.084.209 €	15%	53.520
2025	Proyección	219.878.102 €	14%	56.328
2026	Proyección	246.202.777 €	13%	58.334
2027	Proyección	258.052.848 €	10%	66.486
2028	Proyección	271.271.945 €	7%	69.584
2029	Proyección	299.130.641 €	6%	72.718
2030	Proyección	320.399.752 €	5%	76.663

Fuente: Elaboración propia - [ver](#)

Anexo 2. Detalle de temáticas de interés asociadas a proyectos o personas vinculadas a innovación social y tipo de actores involucrados en innovación social.

<i>Temáticas de interés y trabajo en tu organización o proyecto</i>	Cantidad
Deporte, recreación, arte, cultura	80
Deporte, recreación, arte, cultura, Género, migración, discapacidad, Vivienda / Espacio público	1
Educación	59
Educación, Comunidad	1
Educación, Deporte, recreación, arte, cultura, Medio ambiente	1
Educación, Género, migración, discapacidad, Medio ambiente	1
Educación, Seguridad	1
Género, migración, discapacidad	1
Género, Migración, Discapacidad, Adultos mayores, Pueblos originarios	35
Medio ambiente	34
Medio ambiente, Seguridad, Vivienda / Espacio público	2
Salud	5
Seguridad	1
Vivienda, espacio público, cohesión social, seguridad	115
Suma total	338

Fuente: Elaboración propia

Tipo de institución/empresa	Cantidad
Publicidad / comunicación	5
Consultoría/ asesorías	76
Educación/academias/capacitación	80
Deporte	9
Ciencia y tecnología	16
Arte y cultura	54
Gastronomía	1
Logística	11
Fundaciones	166
Corporaciones	34
ONG	17
Editoriales	1
Bibliotecas	2
Iglesias	5
Productoras de eventos	9
Municipalidades	14
Servicios	20
Bomberos	1
Inversiones	1
Cooperativas	1
Agrupación	1
Asociación	8
Inmobiliaria	2
Capacitación p.natural	3
E. Informática	2

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Cuadro comparativo: plataformas de articulación entre actores

Nombre Plataforma	Meetup	Hivenbride	WPR
Breve descripción	Meetup es una plataforma para encontrar y construir comunidades locales. Las personas usan Meetup para conocer gente nueva, aprender cosas, encontrar apoyo y perseguir sus pasiones juntas.	Servicio de software flexible y personalizado, para construir y gestionar comunidades virtuales: redes administradas por nosotros, donde los usuarios pueden mantenerse en contacto con los programas y a la vez comunicarse y colaborar fácilmente entre sí. Un espacio para compartir y acceder a recursos, oportunidades, conocimiento y experiencias.	La Red Mundial de Investigación sobre Pandemias (WPRN) plataforma mantiene un directorio global consultable de los proyectos científicos, iniciativas y recursos disponibles sobre los impactos sociales y humanos de la pandemia de la Covid-19.
Sitio web	http://meetup.com	https://hivebrite.com	https://wprn.org
Temática especializada?	No	No	Sí
Área temática	N/A	N/A	Covid
Fines de lucro - Requiere pagos?	Si	Si	No
Fortalezas	Desde hace 20 años, millones de personas han elegido Meetup para construir conexiones reales en torno a cosas que importan.	Hivebrite ayuda a las organizaciones a involucrar a sus partidarios de manera efectiva para que puedan alcanzar sus objetivos y aumentar su impacto positivo. Convierte a los voluntarios en donantes captando pagos en línea. Hivebrite proporciona un gran conjunto de análisis sobre el compromiso de su comunidad y el éxito de sus campañas para que pueda identificar a sus seguidores más comprometidos.	Más de 400 proyectos e iniciativas están registrados. No solo brinda una visión a las comunidades de investigación sobre lo que está sucediendo, también es una gran herramienta para tomadores de decisiones, periodistas y muchos otros actores de la sociedad civil que necesitan tener una visión actualizada, internacional y prospectiva de los problemas sociales y económicos relacionados con la crisis.

Debilidades	Muy poco especializado, se puede realizar desde una visita a un museo, probar nuevas comidas, hacer senderismo, hacer un recorrido por una cervecería o simplemente conoce a gente nueva	Personalización limitada de informes, la aplicación móvil necesita cierta optimización, algunas mejoras en funcionalidades como archivar conversaciones pasadas en foros.	Solo disponible para sector y temáticas de salud o relacionados.
¿La plataforma se vincula con otras organizaciones o personas?	No	No	Cuenta entre sus instituciones asociadas con las principales redes e institutos científicos del mundo.
Tipos y ejemplos de funcionalidades	Conectar con otras personas con intereses comunes. Administrar y hablar con los asistentes, y actualizar eventos. indicar si los eventos serán al aire libre, etc. Meetup promocionará un grupo en red para captar el interés de más personas.	Crear y gestionar eventos, foros, gestión de contenidos, grupos, mensajes, directorios, etc.	Buscar proyectos para descubrir quién trabaja en qué, dónde, en tiempo real, a nivel mundial. Contribuir a esta iniciativa de inteligencia científica colectiva o registrar un proyecto.
Características particulares o destacadas	Programar e invitar a eventos temáticos	Características: customizables para organizaciones Permite tener una base de datos de proyectos y personas Permite compartir portafolios y foros de conversación. Entrega analíticas instantáneas	Gestión de contenidos propios asociados a la temática

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Comparación de mecanismos de innovación abierta

ítem de análisis	OPEN INNOVATION	FFCC EMPRENDIMIENTO SOCIAL	VENTURE PHILANTHROPY
Convoca a:	Solucionadores creativos de problemáticas, retos o desafíos	Solucionadores creativos de problemáticas, retos o desafíos	Solucionadores creativos de problemáticas, retos o desafíos
Cómo funciona	Se publican problemas o desafíos a resolver, se reciben postulaciones, se escoge a los mejores	Se publican problemas o desafíos a resolver, se reciben postulaciones, se escoge a los mejores	Se publican problemas o desafíos a resolver, se reciben postulaciones, se escoge a los mejores
Propósito	Crear nuevos productos, servicios o soluciones para lanzar al mercado	Crear nuevos productos, servicios o soluciones para lanzar al mercado	Replicar productos y/o servicios con éxito comprobado
Qué busca	Buscar las ideas con más éxito y que representan mayores oportunidades para la organización	Buscar las ideas con más éxito y que representan mayores oportunidades para la organización	Buscar las ideas con más éxito y que representan mayores oportunidades para la organización
Quién financia	La organización patrocinante	La organización patrocinante	Una red de organizaciones
Alcance ideación	Ideación dentro y fuera de los límites corporativos (Usar ideas internas (OI. In) y externas (OI. Out))	Ideación fuera de los límites corporativos (OI. Out)	Ideación fuera de los límites corporativos (OI. Out)
Mercado o público objetivo	Apunta a un mercado objetivo y/o alternativo	Apunta a un mercado objetivo	Apunta a un mercado objetivo y/o alternativo
Etapas o nivel de desarrollo	Acepta ideas en etapas tempranas y/o fases posteriores	Acepta ideas en etapas tempranas y/o fases posteriores	Acepta únicamente ideas ya desarrolladas e implementadas como proyectos en curso
Gestión del conocimiento	Requiere conocimientos e información primaria y secundaria de lo que pasa en el sector	Requiere conocimientos e información primaria y secundaria de lo que pasa en el sector	Requiere conocimientos e información primaria y secundaria de lo que pasa en el sector
	Puede integrarse el conocimiento propio y externo en distintas fases del desarrollo de la solución	Puede integrarse el conocimiento propio y externo en distintas fases del desarrollo de la solución	Se integra el conocimiento externo en fases de implementación de la solución
Tipo de solución	Soluciones de múltiples bases	Soluciones de múltiples bases	Soluciones de base tecnológica

Propiedad y acuerdos	Propiedad compartida	Contrato de prestación de servicios o convenio para implementación sin tomar propiedad	Contrato de prestación de servicios o convenio para implementación sin tomar propiedad
Crowdcreating	Actividades conjuntas entre empresas, usuarios o clientes y/o externos, generando feedback y nuevas posibilidades de soluciones.	Actividades conjuntas entre empresas, usuarios o clientes y/o externos, generando feedback y nuevas posibilidades de soluciones.	Actividades conjuntas entre empresas, usuarios o clientes y/o externos, generando feedback y nuevas posibilidades de soluciones.
Efectos y consecuencias	Se reducen costos y aceleran procesos	Se maximiza el alcance en cantidad usuarios e impacto logrado en los beneficiarios	Se maximiza el alcance en cantidad usuarios e impacto logrado en los beneficiarios
Crowdsourcing	OI In: Se escoge la idea y a la persona o equipo más apto para realizarla dentro de la organización.	OI In: Se escoge la idea y a la persona o equipo más apto para realizarla dentro de la organización.	OI Out: Se escoge a la solución más apta para implementar fuera de la organización (un territorio previamente determinado)
Destino de beneficiarios	Se implementa dentro de la organización	Se implementa fuera o dentro de la organización	Se implementa fuera de organización
Quién acompaña en el proceso?	Apoyo directo de la organización y eventualmente otras	Apoyo de la red	Apoyo de partners de implementación y otras organizaciones en red
Tiempo disponibilidad	Continuo o estacional	Estacional (1 o 2 veces al año)	Estacional (1 o 2 veces al año)

LEYENDA COLOR
Igual
Similares
Distintos

Fuente: Elaboración propia

Anexos 5: Detalle de costos y gastos según tipo; detalle de Ingresos e inversiones.

Tipo	Recursos clave
COSTOS	
Costos fijos.	Oficina
	Mejoras o reparaciones
	Arriendo de equipos
	Seguros
	Softwares y licencias
Costos variables.	Materiales generales.
	Comisiones sobre ventas.
	Envases, embalajes o packagin
	Transporte, combustible y otros recursos energéticos.
	Gastos por cobros
	Servicios externos variables
Costos directos.	Insumos directos.
	Sueldos mano de obra directa
Costos indirectos.	Mano de obra indirecta
	Depreciación maquinas
GASTOS	
Gastos fijos.	Servicios basicos (internet, luz, etc)
Gastos variables.	Mano de obra extra
Gastos operacionales.	Markerting digital
	Publicidad
	Capacitaciones
	Papelería
	Sueldos administración
	Intereses financieros
	Viaticos
	Mantenciones
Gastos no operacionales.	Pago impuestos

Fuente: Elaboración propia

Anexos 5: Detalle de costos y gastos según tipo; detalle de Ingresos e inversiones.

INGRESOS OPERACIONALES			
AÑO	VALOR UNITARIO	PRODUCCION ANUAL SUBSCRIPCIONES	VENTAS
1	\$ 5.000	200	\$ 1.000.000
2	\$ 5.250	400	\$ 2.100.000
3	\$ 5.513	800	\$ 4.410.000
4	\$ 5.788	1600	\$ 9.261.000
5	\$ 6.078	3200	\$ 19.448.100
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
TOTAL			\$ 36.219.100

Fuente: Elaboración propia

INVERSIONES				2° valor vta =valor compra x Valor vta %	3° depre =Valor compra / vida util normal	4° Valor libro = Valor compra - Depre
ING NO OPERACIONAL						
ACTIVOS	VALOR COMPRA	VIDA UTIL	VALOR VENTA	VALOR VTA 2022	DEPRECIACION ANUAL	VALOR LIBRO 2022
TERRENO	0		1	0		0
CAPITAL DE TRABAJO	16.000.000			0		0
PLANTA DESARROLLO	10.000.000	20	1	6.000.000	500.000	7.500.000
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	13.000.000	10	1	6.500.000	1.300.000	6.500.000
	0	1		0	0	0
	0	1		0	0	0
	0	1		0	0	0
	0	1		0	0	0
	0	1		0	0	0
	0	1		0	0	0
TOTALES	39.000.000			12.500.000	1.800.000	14.000.000

Fuente: Elaboración propia

Anexos 5: Detalle de costos y gastos según tipo; detalle de Ingresos e inversiones.

AMORTIZACION METODO FRANCES				MISMA CUOTA	
N' CTA	MONTO CTA	MONTO INTERES	MONTO AMORTIZACION	SALDO INSOLUTO	
0				\$ 27.300.000	
1	\$ 6.837.461	\$ 2.184.000	\$ 4.653.461	\$ 22.646.539	
2	\$ 6.837.461	\$ 1.811.723	\$ 5.025.738	\$ 17.620.801	
3	\$ 6.837.461	\$ 1.409.664	\$ 5.427.797	\$ 12.193.004	
4	\$ 6.837.461	\$ 975.440	\$ 5.862.021	\$ 6.330.983	
5	\$ 6.837.461	\$ 506.479	\$ 6.330.983	\$ 0	
6					
7					
8					
9					
10					
		\$ 6.887.306			

Fuente: Elaboración propia

Anexos 5: Detalle de costos y gastos según tipo; detalle de Ingresos e inversiones.

FLUJO DE CAJA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ING OPERACIONAL		\$ 1.000.000	\$ 2.100.000	\$ 4.410.000	\$ 9.261.000	\$ 19.448.100	
-EGRESO OPERACIONAL		\$ 240.000	\$ 440.000	\$ 840.000	\$ 1.640.000	\$ 3.240.000	
UTILIDAD OPERACIONAL (Result. Op)	\$ -	\$ 760.000	\$ 1.660.000	\$ 3.570.000	\$ 7.621.000	\$ 16.208.100	
INGRESO NO OPERACIONAL							\$ 12.500.000
EGRESOS NO OPERACIONALES							
-DEP.ANUAL ACT FIJO		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	
- VALOR LIBRO							\$ 14.000.000
PAGO INTERES DEL PRESTAMO		\$ 2.184.000	\$ 1.811.723	\$ 1.409.664	\$ 975.440	\$ 506.479	
RESULTADO ANTES DE IMPTO		\$ 3.224.000	\$ 1.951.723	\$ 360.336	\$ 4.845.560	\$ 12.401.621	
IMPTO Renta 20%		\$ 644.800	\$ 390.345	\$ 72.067	\$ 969.112	\$ 2.480.324	
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		\$ 2.579.200	\$ 1.561.378	\$ 288.269	\$ 3.876.448	\$ 9.921.297	
DEP. ACT FIJO		\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	
VALOR LIBRO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000
PAGO AMORTIZACION DEL PRESTAMO		\$ 4.653.461	\$ 5.025.738	\$ 5.427.797	\$ 5.862.021	\$ 6.330.983	
MONTO DEL PRESTAMO	\$ 27.300.000						
INVERSION	\$ 39.000.000						
FLUJO NETO DE FONDOS	\$ 11.700.000	\$ 5.432.661	\$ 4.787.117	\$ 3.339.528	\$ 185.573	\$ 19.390.315	

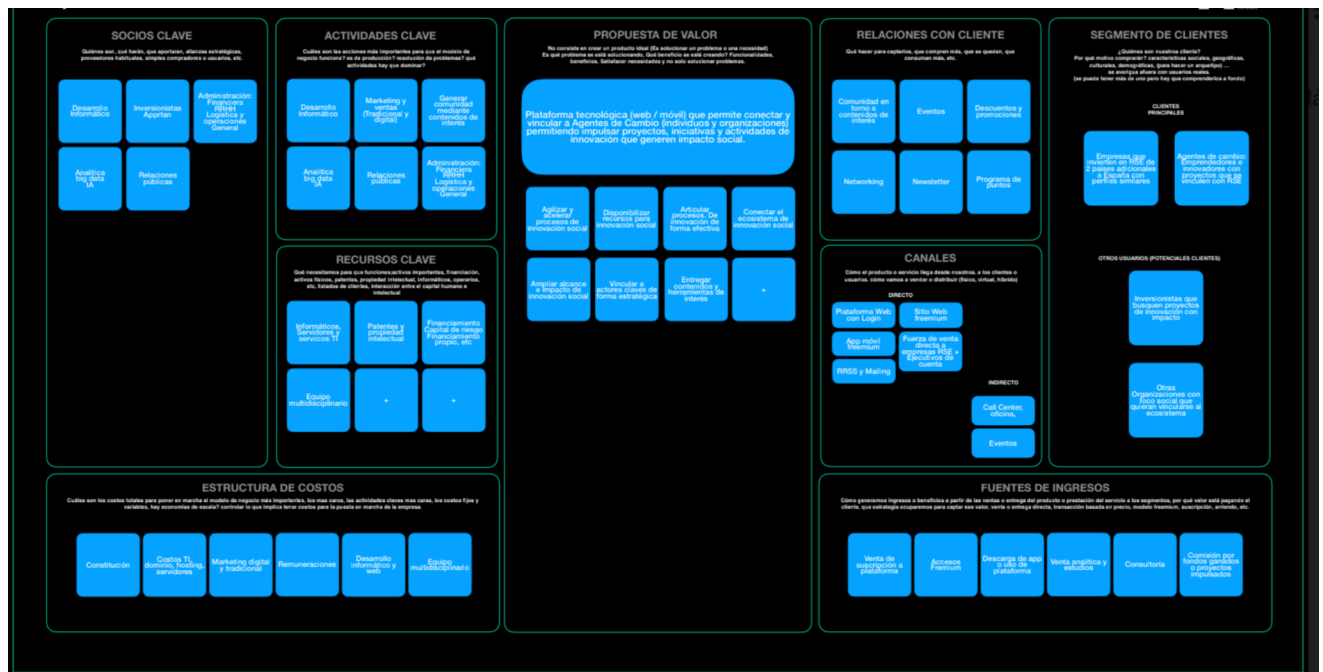
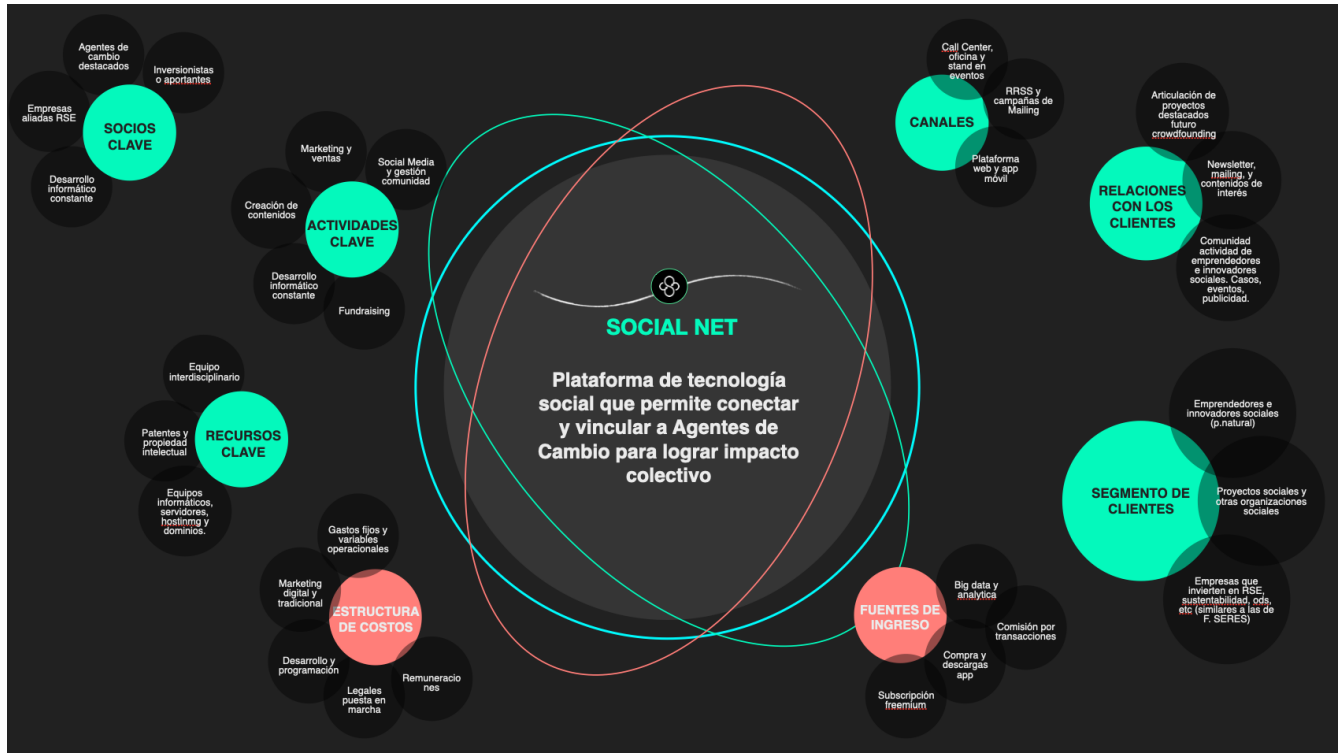
Fuente: Elaboración propia

Anexos 5: Detalle de costos y gastos según tipo; detalle de Ingresos e inversiones.

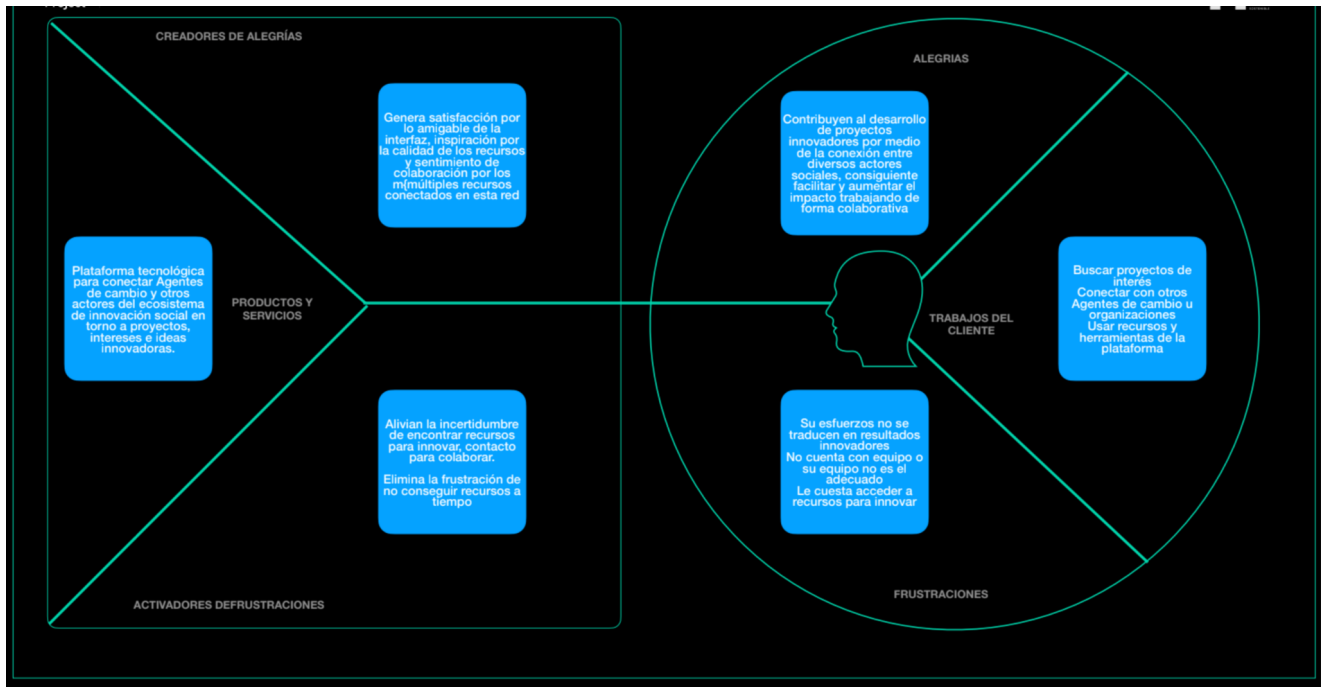
TOTAL INVERSION	\$ 39.000.000	MONTO CREDITO	MONTO CAPITAL
PORCENTAJE FINANCIAMIE	70%	\$ 27.300.000	\$ 11.700.000
AÑOS DEL CREDITO	5	RENTABILIDAD ESPERADA	
TASA INTERES	8%	14%	
TABLA DE AMORTIZACION	FRANCES		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Lienzo de modelo de negocio y diagrama propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

