



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE
LOS ODS Y LA QUÍNTUPLE HÉLICE**

Sebastián García Marín

Miguel Ángel Muñoz Mejía

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN**

2021



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
INNOVACIÓN SOCIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ODS Y LA QUÍNTUPLE
HÉLICE**

Sebastián García Marín
sebastian.garciam@udea.edu.co

Miguel Ángel Muñoz Mejía
miamunozme@gmail.com

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Director:

Cristina López González
cristina.lopezg@udea.edu.co

Doctor en Filosofía,
DHD en Ingeniería, Industria y Organizaciones
Magister en Gestión Tecnológica
Especialista en Gerencia Social
Ingeniera Industrial

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencia Económicas
Maestría en Administración de Empresas

Medellín

2021

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen:

En primer lugar, a nuestras familias y amigos cercanos por la comprensión de aquellas ausencias durante el largo proceso de investigación y desarrollo de este trabajo de grado.

A todos los expertos pertenecientes al ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación que hicieron parte de esta investigación en la validación de escritorio mediante las entrevistas semiestructuradas, donde nos permitieron conocer sus opiniones y recomendaciones para validar teóricamente y fortalecer la estructuración del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social.

Agradecemos a nuestra asesora de trabajo de grado, la profesora Cristina López quién nos brindó toda la orientación metodológica posible sobre todo en los tiempos de confinamiento por la emergencia mundial relacionada con el COVID-19.

A los profesionales en Innovación de la Universidad de Antioquia, Alexander Jaramillo y Robinson Cardona por habernos compartido sus experiencias y conocimiento alrededor de la estructuración del modelo que permitió fortalecer y darle rigurosidad científica.

A la unidad de Innovación de la Universidad de Antioquia y a la Organización Corona por brindarnos espacios que fueron de vital importancia para consolidar este proyecto y por poner a nuestra disposición algunas personas claves conocedoras de estos temas.

Le agradecemos a todos nuestros compañeros y profesores de la cohorte catorce de la Maestría en Administración de la Universidad de Antioquia por el apoyo que nos suministraron durante nuestra formación, las recomendaciones y la construcción en paralelo del trabajo de grado.

Contenido

Resumen	7
Abstrac	8
1. Introducción	9
2. Marco teórico	12
2.1 ¿Qué se entiende por Innovación e Innovación Social?	12
2.2 Características de la Innovación Social	17
2.2.1 Escalabilidad.....	17
2.2.2 Sostenibilidad	17
2.2.3 Replicabilidad.....	19
2.2.4 Cultura	19
2.2.5 Desarrollo	19
2.2.6 Empoderamiento.....	21
2.2.7 Gobernanza.....	22
2.2.8 Comunicación participativa.....	22
2.2.9 Cocreación.....	23
2.3 ¿Con qué se asocia y se relaciona la Innovación Social?	24
2.3.1 Responsabilidad Social Empresarial RSE	24
2.3.2 Filantropía Estratégica.....	27
2.4 Otras perspectivas de la Innovación	29
2.4.1 Innovación Transformativa.....	29
2.4.2 Innovación Frugal.....	30
2.4.3 Innovación inclusiva.....	32
2.4.4 Emprendimiento social.....	33
2.4.5 Política pública establecidas por misión.....	34
2.4.6 Innovación abierta	34
2.5 Otros conceptos alrededor de la Innovación Social	37
2.5.1 Crowdsourcing.....	37
2.5.2 Economía del conocimiento	38

2.5.3 Capitalismo consciente	40
2.6 Relación entre algunas de las categorías de análisis del estudio	40
2.6.1 Quintuple Hélice y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	40
2.6.2 Quintuple Hélice y Gestión por Procesos	41
3. Metodología.....	43
3.1 Naturaleza y tipo de investigación.....	43
3.2 Proceso metodológico.....	44
3.3 Desarrollo de las etapas	47
3.3.1 Etapa 1: revisión bibliográfica.....	47
3.3.2 Etapa 2: Revisión y selección de modelos de Innovación Social.....	49
3.3.3 Etapa 3: Revisión y selección de procesos de Innovación Social.....	58
3.3.4 Etapa 4: Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos la Innovación Social	67
3.3.5 Etapa 5: Validación del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Quintuple Hélice	77
4. Resultados: Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice.....	80
5. Discusión y recomendaciones	107
6. Conclusiones	117
Referencias bibliográficas.....	119
Anexos	133

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Principales definiciones y orientaciones en el concepto de Innovación Social.	15
Tabla 2. Recorrido histórico de la Responsabilidad Social Empresarial	25
Tabla 3. Criterios de selección para el modelo de Innovación Social de referencia.	55
Tabla 4. Selección del modelo de Innovación Social de referencia	57
Tabla 5. Criterios de selección para el proceso de Innovación Social de referencia	65
Tabla 6. Selección del proceso de Innovación Social de referencia.	67
Tabla 7. Antecedentes y construcción de insumos para los ODS.	69
Tabla 8. Criterios de validación del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social	79
Tabla 9. Entradas y salidas como hitos de la Gestión por Procesos.	85
Tabla 10. Criterios de validación para el componente del modelo	101
Tabla 11. Criterios de validación para el componente Gestión por Procesos	113

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de Innovación abierta.	36
Figura 2. Vertientes de la Innovación.	36
Figura 3. Etapas de la investigación.	47
Figura 4. Producción de conocimiento e Innovación.	51
Figura 5. Los sistemas del modelo de Innovación de la Quintuple Hélice	52
Figura 6. Modelo de Innovación Social de la Quintuple Hélice	54
Figura 7. Proceso para la creación de iniciativas sociales de la Universidad	61
Figura 8. Esquema de monitoreo para la vinculación universidad - sociedad.	63
Figura 9. Dinámica de la Innovación Social en la UdeA	64
Figura 10. Organización de la comisión Interinstitucional de los ODS en Colombia.	71
Figura 11. Relación entre los ODS y las hélices	74
Figura 12. Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social, desde una perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice.	81
Figura 13. Gestión por Procesos del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice.	84
Figura 14. Comparación de madurez alta y baja en iniciativas sociales.	86
Figura 15. Proceso de diagnóstico.	88
Figura 16. Proceso de alineación de actores.	89
Figura 17. Momento de identificación de la Gestión por Procesos.	90
Figura 18. Proceso de cocreación de la solución de la iniciativa o proyecto social.	92
Figura 19. Proceso de validación y ajustes de la solución de la iniciativa social	94
Figura 20. Momento de estructuración de la Gestión por Procesos	95
Figura 21. Proceso de integración de procesos para la implementación de la solución social	97
Figura 22. Proceso de escalamiento y replicabilidad en la implementación de la solución social	99
Figura 23. Momento de Implementación de la Gestión por Procesos	100

Resumen

La universidad, la industria y los gobiernos, se encuentran en un entorno cambiante y cada vez más demandante por soluciones orientadas a resolver diferentes oportunidades, necesidades o problemáticas sociales. Por ello, se pregunta: ¿cómo estructurar un modelo de Gestión por Procesos que operativice la Innovación Social (IS) y facilite las interacciones entre actores? Para su respuesta, se diseñó un modelo de Gestión por Procesos para la IS bajo tres marcos estructurantes: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Quintuple Hélice y la Gestión por Procesos. En él, se explica la interacción de los actores del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), utilizando la Gestión por Procesos como vehículo para encaminar la IS conectando la visión de los ODS. El modelo fue sometido a una validación teórica con entrevistas semiestructuradas realizadas a expertos pertenecientes al ecosistema de CTI de Colombia, cuyos aportes permitieron demostrar la pertinencia de los actores del modelo, su aplicación e implementación en estructuras organizativas. Adicionalmente, validaron la funcionalidad y novedad de la propuesta del modelo, al considerar, los tres momentos y los elementos transversales que contiene; como factores que aumentan la probabilidad de las iniciativas o proyectos sociales en convertirse en una IS.

Palabras clave: modelo, Gestión por Procesos, Innovación Social, Quintuple Hélice, Objetivos de Desarrollo Sostenible, ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Abstract

Universities, industry and governments find themselves in a changing and increasingly demanding environment for solutions oriented to solve different opportunities, needs or social problems. Therefore, the question is: how to structure a model of Process Management that operationalizes Social Innovation (SI) and facilitates interactions between actors? To answer this question, a Process Management model for SI was designed under three structuring frameworks: the Sustainable Development Goals (SDGs), the Quintuple Helix and Process Management. It explains the interaction of the actors of the Science, Technology and Innovation (STI) ecosystem, using Process Management as a vehicle to guide the SI by connecting the vision of the SDGs. The model was subjected to a theoretical validation with semi-structured interviews conducted with experts belonging to the STI ecosystem in Colombia, whose contributions allowed demonstrating the relevance of the model's actors, its application and implementation in organizational structures. Additionally, they validated the functionality and novelty of the model proposal, considering the three moments and the transversal elements it contains, as factors that increase the probability of social initiatives or projects becoming an SI.

Key words: model, Process Management, Social Innovation, Quintuple Helix, Sustainable Development Goals, Science, Technology and Innovation ecosystem.

1. Introducción

La Innovación Social es un tema abordado por muchos investigadores alrededor de todo el mundo y sigue siendo objeto de estudio para entender y mejorar las dinámicas entre los actores que participan dentro del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) de las naciones; en pro de darle frente a las oportunidades, necesidades y problemáticas que tiene la sociedad. Esta investigación se enfoca en la construcción y planteamiento de una propuesta de Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social, desde una perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Quintuple Hélice, con el fin de indagar por las interacciones entre los actores del ecosistema de la Innovación y cómo estas pueden generar valor social y sostenibilidad en un contexto de vulnerabilidad bajo el marco lógico del cambio en la condición de interés.

En este sentido, las razones por las cuales se hace necesario el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice son: 1) brindarles a entidades público-privadas que estén interesadas en la gestión de iniciativas sociales; un marco de referencia que les permita identificar, estructurar e implementar dichas iniciativas; 2) fortalecer la importancia que tienen las relaciones entre los diferentes actores del ecosistema de CTI en Colombia para materializar proyectos sociales en busca del mejoramiento de las condiciones humanas de comunidades vulnerables o con el propósito de cambiar su condición de interés y 3) aportar a la generación del conocimiento con relación a la gestión de la Innovación Social desde el campo de la administración.

Este proyecto de investigación propone los siguientes capítulos: i) introducción, ii) marco teórico, iii) marco metodológico, iv) resultados de la investigación dónde se muestra la consolidación del modelo propuesto para la Gestión por Procesos que promueve la Innovación Social, v) discusiones alrededor de los resultados obtenidos en la validación del contenido teórico del modelo propuesto con expertos en el tema de Innovación Social y vi) el capítulo de conclusiones.

En el marco teórico, se abordan las categorías centrales que sustentan la investigación, donde se responden preguntas como ¿qué se entiende por Innovación e Innovación Social?, ¿qué

características se desprenden de la Innovación Social?, ¿con qué se asocia la Innovación Social?, ¿qué conceptos alrededor de la Innovación Social son importantes comprender? Y ¿por qué considerar una Gestión por Procesos para la Innovación Social? Estos interrogantes, resultan relevantes a la hora de construir el modelo de Gestión por Procesos, dando el soporte teórico que fundamenta las relaciones planteadas en él.

En el capítulo tres, se abordan los aspectos metodológicos donde se expresa la naturaleza y tipo de investigación y además se expone el proceso metodológico utilizado en la investigación, el cual se realizó en cinco etapas: i) revisión bibliográfica, ii) revisión y selección de modelos de Innovación Social como referentes teórico conceptuales, iii) revisión y selección de procesos de Innovación Social como punto de partida para la creación del marco estructurante asociada a la Gestión por Procesos, iv) construcción de una modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social a partir de la segunda y tercera etapa y v) la validación teórica de escritorio con expertos en Innovación Social y representantes de los actores pertenecientes al ecosistema de Innovación en Colombia; mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Tanto la etapa cuatro como la etapa cinco del marco metodológico, conforman los resultados de esta investigación y se desarrollan en el capítulo cuatro y cinco.

En el capítulo cuatro o de resultados se puede encontrar un modelo de Gestión por Procesos alrededor de la Innovación Social construido a partir de los modelos más importantes en el área de acuerdo con Abreu & Álvarez, (2011) y modelos complementarios como el modelo sistemático de impacto social de Ortega, Furr, Liman, & Flint (2014) y el Modelo de la Quíntuple Hélice de Carayannis et al. (2012). Adicionalmente, se encuentra el planteamiento de sus tres marcos estructurantes que corresponden a los i) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la UNESCO (2017) que dan la estructura visional, ii) la Quíntuple Hélice de Carayannis & Campbell (2009) como estructura relacional entre los actores que participan en el modelo y iii) la Gestión por Procesos propuesta por los autores de esta investigación que determina el cómo se conectan los ODS con el ecosistema de Innovación Social para lograr valor social y sostenibilidad. Este último marco estructurante correspondiente a la Gestión por Procesos fue fundamentado en procesos de Innovación Social como lo fueron el proceso propuesto por Slimane & Lamine (2017) el cual tiene un enfoque basado en transacciones, el proceso de Innovación de la Fundación Young de Mulgan

(2006) y por último el proceso de identificación de alternativas de Innovación Social de la Universidad de Antioquia liderado por Vélez & Cardona (2017).

Para el capítulo de discusiones y recomendaciones, se exponen las opiniones más relevantes obtenidas de las entrevistas realizadas a los expertos en el área. En él se encuentran los argumentos que hacen de este trabajo investigativo un referente para la identificación, estructuración e implementación de iniciativas sociales que buscan transformarse en una Innovación Social, a través de coincidencias que se identificaron en los puntos de vista de los expertos y las críticas significativas.

Finalmente, en el capítulo de conclusiones, se da respuesta a los objetivos específicos de la metodología utilizada, consolidando este trabajo de investigación no como un modelo inequívoco, pero sí como un proceso que plantea un norte a las iniciativas sociales que, a partir de su etapa de madurez y los momentos o procesos de identificación, estructuración e implementación que plantea; puedan obtener una ruta de fortalecimiento con mayores posibilidades de éxito para generar valor e impacto social, aportar a su sostenibilidad y darle la oportunidad de convertirse en una Innovación Social.

2. Marco teórico

En este apartado, se presentan categorías centrales que posibilitan enunciar las visiones teóricas y conceptuales que sustentan el proyecto de investigación. En primera instancia, se parte del concepto de Innovación y su paso hacia la Innovación Social, desde allí, se plantean varias perspectivas que se articulan con relación al entramado de la Innovación y su desarrollo temático, abordando las teorías de la tercera, cuarta hélice de Carayannis & Campbell (2009) hasta la consolidación del modelo de la Quíntuple Hélice de Carayannis et al. (2012), explorando la relevante necesidad de articular actores desde la empresa, el estado y la universidad a partir de la comprensión de la gestión por procesos como elemento integrador que permita potenciar iniciativas sociales.

Al abordar las categorías anteriormente mencionadas, estas son complementadas por conceptos relevantes necesarios para la formulación ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos y en general para el proceso de la Innovación Social como ecosistema, lo que permite comprender limitaciones y retos en el ámbito de la articulación de actores. Para ello, se acercan nociones teóricas de conceptos relacionados con la Innovación Social como: desarrollo, mediación, apropiación, comunicación participativa, Responsabilidad Social Empresarial (RSE), filantropía, Innovación transformativa, entre otros.

2.1 ¿Qué se entiende por Innovación e Innovación Social?

En el ámbito económico, Schumpeter (1912) introduce la descripción del proceso económico, a partir de factores extraeconómicos y considerando la relevancia de entender adecuadamente un estado histórico de las cosas. Partiendo de este precedente, se reconoce la existencia de los problemas que requieren solución. Esto realiza un acercamiento al concepto de desarrollo social desde bases económicas. Es por esto por lo que el autor describe el fenómeno del desarrollo como un “cambio espontáneo y discontinuo en los cauces de la corriente, alteraciones del equilibrio, que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad” (Schumpeter, 1912, p.8).

Dicho cambio o desequilibrio es motivado, por la puesta en práctica de nuevas combinaciones de medios de producción, que, entre otros, incluye nuevos conocimientos y posibilidades donde la investigación científica juega un papel importante, dado que ejecuta saltos tecnológicos que buscan la ruptura de la tradición y la creación de nuevas formas de aplicación no solo en el ámbito económico, sino también en el cultural y social, que convergen en el bienestar humano. Retomando los planteamientos anteriormente mencionados, Freeman (2003) manifiesta la importancia de las conocidas revoluciones tecnológicas ó ciclos económicos que sustentan el capitalismo actual, con la idea de la Innovación como fuente crucial para la competitividad, el desarrollo económico y la transformación de la sociedad.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico Internacional (OCDE), la Innovación se caracteriza “como todas las actividades, bajo el control de una unidad institucional, que utilizan insumos de trabajo, capital, bienes y servicios para producir productos y servicios. Estas actividades son el foco de análisis de Innovación.” (OECE, 2018, p.52). De igual manera, el Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) de la OCDE, considera que la Innovación tienen cuatro facetas: Innovación orientada a la mejora ¿cómo mejorar?; Innovación orientada a la misión ¿cómo lograr un objetivo?; Innovación adaptativa ¿cómo cambiar respecto a una situación?; y la Innovación anticipatoria ¿Qué posibilidades emergentes de cambio? (OPSI, 2019).

En este sentido, se señala que la Innovación surge por la necesidad de cambio y de continua mejora de los procesos y medios de producción económico y social. En adelante, se aborda la noción de Innovación Social como un concepto en constante crecimiento y de notorio interés mundial. En el siglo XX, el concepto de Innovación se redujo paulatinamente al de innovación tecnológica. Los comentarios sobre Innovación Social en la literatura después de Schumpeter, (1912) son escasos, confusos y limitados. Posteriormente en el Siglo XX, surge un interés por profundizar en el concepto de Innovación Social, sugiriendo panoramas en los estudios de gestión, como una sombrilla de diferentes campos como el emprendimiento social, los movimientos y economía social.

Como anteriormente se menciona, Abad & Ezponda (2019) plantean que los límites de los procesos de Innovación Social no han sido completamente definidos, dejando un espacio considerable para contribuciones de teoría y práctica. Agregan que, la investigación en este campo se ha polarizado entre dos perspectivas, la individualista y la estructuralista. Basados en las teorías institucionales y de estructuración, estos autores proponen usar estas dos perspectivas para presentar un nuevo marco conceptual para comprender la Innovación Social como motor de cambio social.

Además, es claro que una respuesta a un problema social no es necesariamente una Innovación Social, dado que ella se hace sobre cambios sociales (cambios en los comportamientos, actitudes y percepciones), toma forma cuando se establecen nuevas ideas y diferentes formas de pensar y actuar para generar cambios en los paradigmas existentes. Para Cajaiba-Santana (2013) lo que subyace en el camino de la Innovación Social no es un problema social por resolver, sino el cambio social tras dicho problema. La característica distintiva de la Innovación Social reside, en primer lugar, en la novedad y, en segundo lugar, en las acciones intencionales inherentes y orientadas hacia un resultado deseado.

Resulta relevante indicar que las acciones orientadas al resultado deseado soportan la idea de la difusión para contemplar los cambios sociales. En la década de los 80's el estudio publicado *Diffusion of Innovations*, describe el fenómeno incipiente de la difusión como “el proceso mediante el cual una Innovación se comunica a través de ciertos canales y del tiempo entre los miembros de un sistema social” (Cajaiba-Santana, 2013, p.45). Bajo esta premisa se puede también entender como un tipo de cambio social, producido cuando se inventan nuevas ideas, se difunden y se adoptan o se rechazan. Referente a lo anterior, Rogers, Singhal, & Quinlan, (2019) plantean la Innovación como una idea práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u otra unidad de adopción.

Con base en lo anterior, es evidente que en el siglo XXI la Innovación Social es un tema de relativa novedad a nivel mundial, y muchos consideran se encuentra en construcción. La Innovación Social 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. (Abreu, 1994).

A continuación, en la Tabla 1 se presenta la evolución del del concepto de Innovación Social desde 1903 hasta 2020, planteado por diferentes autores e instituciones:

Tabla 1. Principales definiciones y orientaciones en el concepto de Innovación Social.

Autor - Año	Definición
Tardé (1903)	El ser social, en la medida en que es social, es esencialmente imitativo. Así, llama la atención la facilidad y rapidez con las que se imitan sociedades unas a otras y destaca que la Innovación emerge en el momento que surgen fracturas en la sociedad.
Ogburn (1939)	La Invención Social tiene que ser estimulada para mantener el ritmo de la invención mecánica.
Weeks (1940)	La Innovación Social se refiere a nuevas formas, técnicas, procedimientos, leyes y acuerdos, llevados a planes en educación, justicia, profesiones, economía, comercio y negocios internacionales que propenden por órdenes sociales más equitativos y justos.
Mesthene (1970)	Las innovaciones sociales deben enfocarse en resolver la ruptura de la sociedad.
Leadbeater (1977)	La Innovación Social puede responder más eficazmente a una serie de problemas sociales para los que el Estado de bienestar no está preparado para hacer frente, por lo que la sociedad tiene que responder de una forma autoorganizada.
Crozier & Friedberg (1993)	Un proceso de creación colectiva en la que los miembros de una determinada unidad colectiva aprenden, inventan y diseñan nuevas reglas para el juego social las necesarias habilidades cognitivas, racionales y de organización.
Mumford (2002)	La generación y aplicación de nuevas ideas acerca de las relaciones y la organización social.
OCDE (2005)	Es la implementación de un producto nuevo o significativamente mejorado (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.
Young Foundation (2006)	Las actividades innovadoras y servicios que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son en su mayoría desarrolladas y difundidas a través de organizaciones cuyos fines principales son sociales.

Heiskala (2007)	Cambios en la estructura cultural, normativa y regulatoria de la sociedad que optimiza los recursos colectivos y mejora el desarrollo económico y social.
Hochgerner (2008)	Las innovaciones sociales son nuevos conceptos y medidas para la solución de los problemas sociales que son aceptados y utilizados por los grupos sociales afectados.
CEPAL (2008)	Nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y de los beneficiarios.
OCDE (2009)	Se utiliza para describir el desarrollo e implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales. Al igual que en otros campos, la Innovación Social es distinto de “mejora” o “cambio”, lo que sugiere cambio sólo incremental y de la “creatividad” y “invención”, que son a la vez vital para la Innovación, pero omite las etapas de aplicación y la difusión que hacen nuevas ideas útiles.
Unión Europea (2012)	Son nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes.
Arenilla & García (2013)	Desarrollo de productos o procesos novedosos que están orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, suponen una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y las relaciones humanas.
Howaldt & Schwarz (2014)	Proceso de creación colectiva en el que los miembros de una cierta unidad social o colectividad inventan y generan nuevas reglas para el juego de la colaboración frente al conflicto, o nuevas prácticas sociales, y en este proceso, adquieren las necesarias habilidades cognitivas, racionales y organizacionales.
Rao-Nicholson., Vorley & Khan (2017)	Resultado de un proceso de aprendizaje acumulativo interactivo y de abajo hacia arriba. Se enfoca en abordar las necesidades sociales a nivel de la comunidad.
Schachters & Wallace (2017)	Implica una gran transformación social (procesos de cambio social) en un diálogo estrecho con la aspiración de un desarrollo sostenible y una delimitación progresiva del sector servicios.
Cardona (2018)	Proceso aplicado a una necesidad social de un territorio, que contempla la relación universidad-sociedad, en el marco de la sociedad del conocimiento.
Castrillón, Arias, Suárez, Hoyos, Barrera & Ortíz Ospina (2020)	Nuevas prácticas (conceptos, políticas, instrumentos, nuevas formas de cooperación y de organización), así como métodos, procesos y regulaciones que son desarrolladas o adoptadas por los ciudadanos, usuarios, políticos, etc., con el fin de dar respuesta a demandas sociales y resolver desafíos de una mejor forma con respecto a las prácticas existentes en el contexto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández, Tirado, & Ariza (2016), Vélez, Cardona, & Domínguez (2011), Edwards-Schachter & Wallace (2017), Howaldt, Domanski & Kaletka (2016), Jaillier & Arias (2017) y Rao-Nicholson, Vorley, & Khan (2017)

2.2 Características de la Innovación Social

En este apartado, se describen conceptos que permiten comprender los alcances de la Innovación y la Innovación Social, estableciendo ciertos criterios que viabilizan los procesos de transformación de las sociedades por medio de los renovados. Para comenzar, se aborda la escalabilidad, sostenibilidad y replicabilidad. Posterior a esto, se abordarán otros necesarios a tener en consideración, dada la cercanía y la necesidad de abordarlos para el desarrollo de esta investigación, entre ellos están: desarrollo, cultura, participación, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Filantropía.

2.2.1 Escalabilidad

La escalabilidad puede entenderse como un incremento del impacto del propósito social enfocado a una mejor y mayor magnitud de la atención de la necesidad o del problema social. Es decir, es el “proceso por el cual un emprendedor social que ha validado una forma o modelo para atender un problema social a nivel local diseña una manera de difundirlo en beneficio de otros, procurando maximizar su impacto social para dar acceso a sus productos y servicios a una mayor base de beneficiarios” (André & Pache, 2016, p.30). Durante el escalamiento, el emprendedor social se sitúa en un crecimiento cuantitativo donde se destacan tareas como la movilización de recursos, el establecimiento de procesos adecuados y mecanismos de medición del impacto del modelo. Así, Cavazos-Arroyo & Giuliani, (2017) mencionan que uno de los mayores desafíos de estos emprendedores durante el proceso de escalamiento es lograr mantener el enfoque en los beneficiarios al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para la expansión del emprendimiento social.

2.2.2 Sostenibilidad

Acorde a Gómez (2017) la sostenibilidad parte de la posición de que no es posible el remplazo del capital natural por una cantidad equivalente de capital construido por el hombre, lo cual se entiende como sostenibilidad débil y esta asume que se asegura la

sostenibilidad si se les entrega a las futuras generaciones una cantidad total de capital similar a la recibida, ya sea en capital natural o en capital construido por el hombre. En esta concepción el capital natural puede ser utilizado, siempre que se sustituya por una cantidad equivalente de capital construido por el hombre. Sin embargo, esta posición es severamente criticada y no resulta aceptable para muchos especialistas.

En la búsqueda de criterios rigurosos de evaluación de la sostenibilidad hay que destacar tres reglas o principios propuestos por Daly & Farley (2004), los cuales son:

- a) La tasa de consumo de los recursos renovables no debe exceder su tasa de renovación
- b) La emisión de residuos no debe superar la capacidad de absorción de los ecosistemas
- c) Los recursos no renovables deben ser utilizados a una velocidad tal que permita sustituirlos con la creación de un recurso renovable equivalente, a partir de los ingresos

La sostenibilidad en el ámbito de la Innovación Social se observa desde tres aristas. Por un lado, se encuentra la sostenibilidad ambiental, que busca que la tasa de consumo de los recursos no renovables no supere la capacidad de absorción del ecosistema y que la tasa de consumo de los recursos renovables no exceda la tasa de renovación Daly & Farley (2004). Además, aparece la sostenibilidad social que se relaciona con la direccionalidad de las comunidades desde el capital social, este abarca la participación, las experiencias compartidas y la cohesión social (El-Husseiny & Kesseiba, 2012). Por otro lado, autores como Mckenszie (2004) sugieren que existe una sostenibilidad social que busca alcanzar una mejor calidad de vida para las comunidades.

Otra dimensión que parece en la sostenibilidad, tiene que ver con lo financiero, en la cual se contempla el modelo de inversión, la tasa de rentabilidad, de retribución y mecanismos de sostenimiento a lo largo del tiempo, incluso cuando los inversores se retiren (Buckland & Murillo, 2014). Además se debe tener en consideración microfinanzas como fuentes de servicios financieros destinados a los pequeños negocios e iniciativas, la inversión de impacto y mecanismos de financiamiento colectivo como el Crowdfunding.

De esta manera podemos resaltar que la sostenibilidad en la IS, ayuda a contemplar las necesidades sociales de una forma nueva que también implica colaboración con el usuario o beneficiario del servicio y su empoderamiento. Esta comprensión de sostenibilidad, adjudica un rol relevante en las comunidades, dado que de acuerdo con (Millard, 2018), es necesario trabajar con sus integrantes en lugar de limitarlos como receptores pasivos, desarrollando sus propias capacidades en torno al servicio y la apropiación del mismo, transformando así sus relaciones sociales y mejorando la calidad de vida.

2.2.3 Replicabilidad

Como lo explica Gastelum (2020), la replicabilidad, es la habilidad de implementar el proyecto social en un contexto distinto, entre más replicable sea el trabajo realizado en el proyecto será más fácil retomar el mismo modelo y aplicarlo en otro lugar. Por ejemplo, si un proyecto está siendo llevado con éxito al sur de México y tiene un modelo que puede ser implementado en un contexto distinto, como el norte de Vietnam, entonces ese proyecto es replicable y no necesariamente está ampliando su alcance bajo una estrategia de escalabilidad.

2.2.4 Cultura

El concepto de cultura se aborda desde lo propuesto por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y Cultura UNESCO (1982), el cual, particularmente es considerado como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. En ella se engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, dándole al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo.

2.2.5 Desarrollo

El concepto de desarrollo históricamente ha tenido una transformación dinámica, su significado ha sido modificado y se han propuesto alternativas a ella; este se comprende

como un cambio, o de una generación de bienestar para las comunidades. Se considera que dicho cambio va a representar para las comunidades la llegada de las iniciativas, esto será encaminado exitosamente o no, de acuerdo con su nivel participación, que permita en este caso convertirse en esos cimientos fuertes y sostenibles de esta construcción colectiva. De esta forma Ariza & Portes (2007), declaran la participación como esa herramienta o instrumento que permite a las personas que hacen parte de un grupo dinamizarse y verse en esa posibilidad de construcción.

De acuerdo con Ciro (2017), el concepto de desarrollo es acuñado por el proyecto cultural de la modernidad, traducido a la realidad empírica por el liberalismo económico del siglo XVIII, escuela que lo asumió (y lo volvió paradigma) como la aspiración social al crecimiento material (económico) soportado justamente por el influjo de la tecnociencia en el ámbito cotidiano y por la libertad (jurídica e ideológica) para el intercambio de bienes y servicios. Es con esta perspectiva del desarrollo donde se observa cómo es entendido el paso de unas condiciones precarias en cuanto a la adquisición de bienes y servicios a condiciones de vida que posibiliten el acceso a los mismos.

En las ciencias sociales y en las políticas públicas del siglo XX, el concepto de desarrollo fue planteado como un heredero de los programas de reconstrucción económica y social adelantados en el marco de la posguerra de la segunda guerra mundial, de ahí que sea comúnmente asociado con la idea de civilización y progreso. De esta manera, la civilización fue vista como un lugar ideal a alcanzar, donde se desconoce la peculiaridad de lo diferente y de lo “*otro*”. Como lo plantea Herrera (2013), las nociones que asocia desarrollo con civilización, buscan homogeneizar e igualar las culturas con otra cultura supuestamente superior, pues es aquella desde la cual se habla.

Es así como se comprende con Gumucio (2008) que el uso de términos como “no desarrollado o subdesarrollado” es escandaloso. Algunos autores como Sen (2000) y Escobar (2007) plantean visiones diferentes de lo que hasta entonces dicho término significaba. Así, dejando de lado la aplicación de los modelos productivos de los países ricos en las naciones mal llamadas tercermundistas, proponen la idea de un desarrollo ajustado a las características propias de cada nación, de tal manera que, de acuerdo con el

reconocimiento de las necesidades y proyecciones de cada país, éste decidiera qué camino seguir para mejorar su calidad de vida; cambiando así su nombre a naciones en vía de desarrollo. En este sentido, se considera que el valor del desarrollo también está en generar en los individuos la capacidad de elegir y de actuar por sí.

En el marco de la Agenda 2030 de la OCDE (2019), resulta necesario repensar el concepto de desarrollo, las estrategias que los países deben adoptar y la función de la cooperación internacional para facilitar estos esfuerzos. Frente a un contexto cambiante tanto a nivel nacional como global, el DiT destaca la necesidad de aumentar las capacidades institucionales internas y adoptar modalidades más innovadoras de cooperación internacional para el desarrollo. Esto debe apoyar tanto los objetivos nacionales de desarrollo como los esfuerzos internacionales para promover los bienes públicos regionales y mundiales.

2.2.6 Empoderamiento

El concepto de empoderamiento “tiene origen en el movimiento de derechos civiles en Estados Unidos de la década de sesenta, y posteriormente, en la década siguiente, es acogido por los movimientos de mujeres en la búsqueda de igualdad de derechos" (Escuela Municipal de Formación Feminista, 2017, p.14). También, es relevante acercarse a la definición propuesta desde el campo de la Psicología, donde según Cano & Arroyave (2014), el empoderamiento lo entienden como el proceso por el cual la gente, las organizaciones y comunidades ganan control sobre sus vidas con un entendimiento crítico de su entorno. A su vez, se aborda con la perspectiva de empoderamiento trabajada por Gumucio & Tufte (2009), la cual es justificada a partir de la postura de Gumucio (2001) que realiza una afirmación de la identidad y el valor de la identidad personal y la reevaluación de la cultura local. Esto significa la reevaluación de las instituciones culturales para dar más reconocimiento al capital cultural personal y considerar de esta manera su valor. Esta reevaluación también es importante para que el precio de cambiar las relaciones de poder no sea el de renunciar a la identidad personal.

Ese reconocimiento al capital propio de las comunidades (no capital económico), se retoma en este trabajo de grado para generar verdaderas innovaciones sociales y en este caso del empoderamiento como resultado de esa búsqueda y generación de un rol participativo.

2.2.7 Gobernanza

Se vincula con la inclusión de la sociedad civil en el sistema o ecosistema de la Innovación de una nación, su principal función como marco es la “posibilidad de comprender las contribuciones públicas y privadas en el timoneo de la sociedad” (Cristo 2016, p.30). Lo anterior propone un reto para la comprensión y alcance de los vínculos de los diferentes actores de la sociedad que propenden poder en la economía, política y sociedad. De esta manera, surge de allí, la necesidad de afianzar las relaciones de confianza entre el sector social, la empresa y los entes de poder político.

Con relación a lo anterior, el vínculo de la gobernanza con la innovación es cada vez más necesaria para liderar procesos de liderazgo y participación frente a la transformación social. En este sentido, la literatura propone la creación constante de redes de gobernanza, lo que permite una clara relación entre los diferentes roles. Frente a ello, Blanco, Cruz, Martínez, & Parés (2016) proponen un balance entre lo positivo de la gobernanza y las limitaciones de esta. Frente a los argumentos positivos, se sugiere la constante promoción de nuevas formas de deliberación y acciones. También, se propone que las comunidades adquieren nuevas oportunidades de convertirse en sujetos activos, y por medio del empoderamiento, propongan nuevas rutas para la transformación social.

2.2.8 Comunicación participativa

Es evidente en lo que se plantea hasta ahora que la participación es un eje y reflejo del trabajo de las innovaciones sociales en busca del empoderamiento de las comunidades hacia las iniciativas. La participación según Wilches-chaux (2013) es hacer parte de algo, es estar tocado o tocada por ese proceso que en sí mismo implica un cambio individual y colectivo.

Por lo anterior y con la comunicación fortaleciendo, promoviendo y generando participación, es necesario hablar entonces de Comunicación participativa que de acuerdo a Gumucio (2001), esta contribuye a infundir autoestima y orgullo por la cultura, refuerza el tejido social a través del fortalecimiento de las organizaciones propias a la comunidad, además protege las tradiciones y los valores culturales.

Acorde al o anterior y de acuerdo con Gumucio (2008), la comunicación participativa se entiende como la apertura del diálogo, donde la fuente y el receptor interactúan continuamente, piensan constructivamente sobre la situación, identifican necesidades y problemas de desarrollo, deciden que necesitan para mejorar la situación y actúan de acuerdo con ello. Es así como esa interacción, ese diálogo, ese pensar constructivamente que permite ejecutar constructivamente son las contribuciones no sólo de la comunicación participativa, sino también de este componente desde la comunicación con el que se pretende promover el cambio social.

2.2.9 Cocreación

Las conexiones entre los diferentes actores de la sociedad, y la explícita necesidad de generar conocimiento y transformaciones con la comunidad, evidencia la urgencia de plantear nuevas formas de creación. De acuerdo a Bonina (2015), se podría entender la cocreación como aquellos procesos o actividades donde al menos dos actores (por ejemplo, público y privado) colaboran en la realización de un proyecto que genera resultados.

En este sentido, la cocreación ofrece un marco de generación, transferencia e implementación de procesos que se sitúan desde la solidaridad y el empoderamiento. Este concepto, ha escalado a varios sectores de la economía, la academia y la cultura. Respecto a lo anterior, la investigación de Ramírez & García (2018) muestra la recurrencia de estudios referentes al contexto empresarial, seguido por el ámbito social y cultural. De igual modo, las prácticas de cocreación favorecen la democratización del conocimiento y la regulación de los poderes jerárquicos.

Es necesario reconocer en el marco de la cocreación y la Innovación Social lo que Zurbriggen & Lago (2014) proponen, y esto es la presencia de unas dimensiones que permiten la cohesión de los procesos de transformación. Primero, se debe pensar hacia dónde se encamina la Innovación, que características tiene el problema y pensar nuevas formas de abordarlo. En segundo lugar, se considera la movilización de actores y recursos, quiénes son deben participar y los roles a ocupar y pensar en qué espacios se deben establecer para propiciar la participación. En definitiva, se otorga un enfoque deliberativo y colaborativo de la participación, lo cual se conduce a los efectos en las relaciones de poder, la propia transformación de los sistemas de creencias y valores.

2.3 ¿Con qué se asocia y se relaciona la Innovación Social?

En el proceso de revisión bibliográfica se encuentran tópicos relacionados y conexos con los que se puede asociar y relacionar la Innovación Social y pueden ser ampliamente utilizados en diferentes espacios como la academia, la industria y los entes gubernamentales. Por ello es pertinente indagar sobre los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Filantropía estratégica, debido a que resulta relevante brindar una claridad frente a dichos conceptos que se enunciarán en diferentes apartados de la investigación.

2.3.1 Responsabilidad Social Empresarial RSE

Los autores Swaen & Chumpitaz (2008) plantean el impacto que tienen las percepciones de los consumidores con respecto a la RSE en términos de la confianza que les generan las empresas que practican o tienen mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y adicionalmente las condiciones que subyacen de dicho impacto, el cual se traduce en la confianza del consumidor. Para entender este fenómeno los autores hacen un recorrido histórico de algunas definiciones y conceptos de la RSE de los principales investigadores. A continuación, en la tabla 2 se resumen los aportes de diferentes autores alrededor del concepto.

Tabla 2. Recorrido histórico de la Responsabilidad Social Empresarial.

Autor - Año	Definición
McGuire (1963)	Parte del supuesto de que una empresa no solo tiene obligaciones financieras, económicas y legales, sino que también tiene responsabilidades con la sociedad.
Friedman (1970)	Consiste en utilizar recursos y comprometerse con actividades que aumenten las ganancias siempre que la empresa actúe en buen nombre, que juegue según las reglas, con una sana competencia y sin ninguna clase de fraudes o engaños.
Davis (1973)	Por su parte dice que la RSE implica que las empresas incorporen y respondan a todo tipo de demandas que le apunten a los requisitos económicos, técnicos y legales para lograr objetivos sociales y económicos.
Davis & Blomstrom (1975)	Es la obligación de los directivos de actuar para proteger y mejorar el bienestar general de la sociedad junto con los intereses de su organización.
Carroll (1979)	Cubre las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones.
Jones (1980)	La obligación que tienen las empresas con los grupos sociales distintos a los accionistas, más allá del código legal o del contrato sindical.
Brown, Dacin, Sen & Bhattach, (2001)	Todas aquellas actividades y compromisos corporativos relacionados con las percepciones de sus obligaciones hacia la sociedad o las partes interesadas en sus actividades.
McWilliams y Siegel (2001)	Conjunto de acciones corporativas que conducen al bienestar social, más allá de los intereses u obligaciones legales que tiene la compañía.
Gendron (2002)	Relaciones que una empresa mantiene y debe mantener con sus partes interesadas y estas deben incluir inversión en la comunidad, creación y conservación de empleos, preocupaciones ambientales y el desempeño financiero.
Kotler y Lee (2005)	Compromiso que tienen las compañías para mejorar el bienestar de la comunidad, vía implementación de prácticas discrecionales y aumento de disponibilidad de los recursos que tenga.

Fuente: Elaboración propia a partir de Swaen & Chumpitaz (2008).

El artículo *Responsabilidad Social corporativa estratégica y sostenibilidad ambiental* de Orlitzky, Siegel, & Waldman (2011), contempla tres enfoques teóricos que definen como las acciones voluntarias de RSE, mejoran la competitividad y la reputación de las

organizaciones, dando como resultado aportes importantes en aspectos financieros y económicos en el mediano y largo plazo.

- La teoría de la empresa para la RSE incluye investigación y desarrollo, publicidad, el tamaño de la organización, diversificación, ventas gubernamentales, ingresos del consumidor, condiciones del mercado laboral y las etapas del ciclo de vida de los productos o servicios en la industria.
- Plantean el costo de transacción económico, donde proponen que en vez de suponer que la RSE es gratuita, esta se debe gestionar a partir de las relaciones con los stakeholders.
- Visión basada en recursos de la empresa. Según esta perspectiva teórica, se dice que los recursos y las capacidades organizativas son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles y que además son los encargados de mantener la ventaja competitiva

Otros autores como Barney (1991), exponen el modelo de RSE de *maximización de beneficios* de McWilliams & Donald (2016) con el que explica mediante un ejemplo la diferenciación entre empresas que venden productos similares, pero con un componente social como diferenciador, demostrando la preferencia de los consumidores por ese componente. Se puede plantear, que, desde estos tres enfoques, las empresas conciben la RSE como una provisión privada de un bien público local como por ejemplo los desarrollos comunitarios, o a su vez, también funciona como la reducción de un mal público como por ejemplo la contaminación.

Autores como Kazmi, Leca, & Naccache (2016) plantean un enfoque interesante y parten de una crítica a partir de la pregunta ¿es la responsabilidad social corporativa un nuevo espíritu de capitalismo?, argumentan que algunos académicos sostienen que la Responsabilidad Social Empresarial es solo una cortina de humo, que disfraza la exploración del capitalismo e introducen el concepto de *performatividad crítica*, el cual hace alusión al proceso por el cual la empresa promulga proyectos de estudio de gestión crítica para fomentar el desarrollo de la procesos de gestión que desafía las injusticias sociales y el mal uso de los recursos naturales que el mismo capitalismo genera Spicer, Alvesson, & Kärreman (2009). Esto en otras palabras, como lo argumentan Kazmi, Leca, & Naccache (2016), la RSE no debe entenderse como una descripción a la realidad precisa que las empresas contemplan, sino más bien como un conjunto de aspiraciones entre las partes interesadas que muestran la ambición de las

empresas de ser socialmente responsables para generar ventaja competitiva.

2.3.2 Filantropía Estratégica

En el campo de la Filantropía Estratégica, Kramer & Porter (2004) plantean que la mayoría de las empresas se sienten inclinadas a efectuar donaciones benéficas y en consecuencia, pocas de ellas saben cómo hacerlo bien. Esta afirmación, parte del hecho de que las empresas estadounidenses han dejado de hacer contribuciones benéficas significativas desde la última década del siglo XX, acelerándose dicho comportamiento en los comienzos del siglo XXI.

Esta situación está muy relacionada con la presión y la dualidad que existe entre la Responsabilidad Social Empresarial y la maximización de los beneficios a corto plazo por parte de los críticos y exponen que, entre más contribuciones benéficas por parte de las empresas, más esperarán sus donantes de ellas y para los directivos e inversionistas de las firmas se les hace cada vez más difícil justificar las inversiones. Por esta razón, las organizaciones han percibido la necesidad de implementar estrategias en todas las actividades filantrópicas y es allí, donde también se comienza a alejar del propósito, convirtiendo a lo estratégico en algo conveniente. Por ejemplo, se utilizan acciones filantrópicas como una forma de relacionarse públicamente o como una manera efectiva de hacer publicidad para mejorar la imagen y es así como estas acciones, no son más que un pretexto para convertirlas en una cuña comercial para dar a conocer el impacto social que generan.

A su vez, Kramer & Porter (2004) enuncian que la expresión “Filantropía Estratégica” es utilizada para cualquier actividad benéfica y no necesariamente tiene que estar relacionada fuertemente con la actividad económica de la empresa. Sin embargo, mencionan que la conexión es sistemática con el objetivo de poder vincularla con informes públicos que dan como resultado publicidad positiva, impulsar la moral de sus empleados y generar buenas relaciones con la sociedad y sus clientes. Esto da paso a lo que se conoce como el mercadeo con causa y lo que hace principalmente es concentrar las donaciones en

una sola causa con un objetivo claro, desvaneciendo así las contribuciones difusas, pero no puede ser denominado un ejemplo de filantropía estratégica puesto que hace más hincapié en la publicidad que en el impacto social. Una verdadera filantropía estratégica es aquella que aporta a la sociedad, activos y conocimientos únicos.

Los autores desarrollan dicho concepto con la intención de mantener el equilibrio entre la filantropía pura que busca el mayor beneficio social posible y el negocio puro que busca el mayor beneficio económico para la empresa. Este concepto es denominado la convergencia de intereses y se refiere al espectro en donde la empresa encuentra la combinación perfecta para dar un beneficio social y económico combinado. Además, tienen certeza de que, con la convergencia de intereses, las empresas aportan a una mejora social y si esta mejora tiene una relación estrecha con mediano y largo plazo y se deja claro que, por esta razón, los objetivos sociales y económicos están conectados, reduciéndose todo a un buen entendimiento por parte de las empresas de utilizar adecuadamente la mano de obra, el capital y los recursos para producir bienes y servicios de alta calidad. Kramer & Porter (2004) hacen énfasis en que cuanto más estrechamente relacionada esté la filantropía de una empresa con su contexto competitivo, mayor será la contribución de la empresa a la sociedad.

En síntesis, para entender a lo que se refieren con el contexto competitivo, es vital conocer los cuatro elementos que componen el contexto competitivo que exponen, los cuales son 1) las condiciones de los factores, que es donde se encuentra la disponibilidad de entradas especializadas de alta calidad a las empresas, tales como los recursos humanos, los recursos propios, la infraestructura física, administrativa, la información, la infraestructura científica y tecnológica y los recursos naturales 2) el contexto de la estrategia y la competencia, donde se contempla la presencia de políticas e incentivos y la competencia local abierta y activa 3) las condiciones de la demanda y 4) los sectores relacionados y complementarios como los proveedores y conglomerados. Para este último elemento como los sectores relacionados y complementarios, tales como lo son los conglomerados, Kramer & Porter (2004) dicen que las inversiones filantrópicas por parte de miembros de un conglomerado pueden tener grandes repercusiones en la competitividad

del conglomerado y en el rendimiento de todas las empresas que lo constituyen, punto clave que puede ser útil para las innovaciones sociales y sus diferentes actores.

2.4 Otras perspectivas de la Innovación

2.4.1 Innovación Transformativa

El cambio transformativo, el cual comienza a aparecer durante la primera década del siglo XXI, tiene como punto de partida el argumento de que, si bien el I+D y los sistemas de Innovación como marcos políticos de Innovación anteriores, han sido de vital importancia para construir una base de conocimiento, para abrir paso a la modernización tecnológica y para el fortalecimiento de la capacidad productiva donde estos no contemplan en sus fundamentos el desarrollo sostenible. Fue así como iniciativas de política enfocadas en la Innovación ambiental y socialmente sostenible comienzan a tener fuerza, ejemplo de ello es el fomento del desarrollo de tecnologías limpias, de innovaciones inclusivas y en general de la Innovación Social.

Según Schot, Boni, Ramirez, & Steward (2018), el marco 3 o la Innovación Transformativa, se centra en los desafíos sociales y ambientales que enfrenta la sociedad, indicando la importancia de la Ciencia y Tecnología pero cuestionando a su vez, su posible efecto negativo en términos de impactos sociales y ambientales devastadores. Esta situación, obliga a contemplar en la Innovación Transformativa, declarar explícitamente objetivos de política pública para responder a los desafíos sociales y ambientales que enfrenta la sociedad.

Por lo anterior se comprende el cuestionamiento que realiza el concepto de la Innovación Transformativa, partiendo del supuesto de los marcos anteriores, los cuales denominan a la ciencia y la tecnología como factores que son siempre positivos. Sin embargo, es importante aclarar que la ciencia y la tecnología pueden ser positivas, pero también negativas en términos de sus efectos sociales y ambientales y es por esto que Minciencias (2018) en su

discurso, hace mucho énfasis en direccionar la CTeI por caminos que sean social y ambientalmente benéficos.

Una característica importante que plantea Minciencias (2018) es que las transformaciones deben ser construidas de abajo hacia arriba o en conjunto con actores del sistema actual. Esto por dos razones: primero, muchas de las ideas nuevas y disruptivas llegan desde grupos de actores insertados en redes fuera de los centros de poder y, por tanto, es necesario incorporar diversos actores con ideas transformativas. Segundo, es importante recalcar que nuevos sistemas sociotécnicos deben ser construidos, pues no se sabe de antemano cuáles son los caminos óptimos por seguir.

Una manera de ilustrar lo anterior, es referenciando las tecnologías limpias, las innovaciones en favor de los pobres, innovaciones inclusivas, la Innovación de base y las innovaciones sociales. La política de CTI comenzó a ampliar su comprensión de la Innovación, incluyendo a la sociedad civil y los ciudadanos, no solo como consumidores y adaptadores de innovaciones, sino como promotores y fuentes de innovaciones que abordan las necesidades sociales y ambientales.

Adicionalmente, Minciencias (2018) menciona que en las políticas públicas se ha comenzado a incluir nuevas formas de Innovación centradas en el cambio organizacional, nuevos modelos de negocios y nuevas formas de colaboración entre los actores, con beneficios ambientales y sociales que van más allá de las alianzas público-privadas, para dar cabida a los actores de la sociedad civil. Sin embargo, está claro que un entendimiento amplio de la Innovación y la inclusión en estas nuevas formas de Innovación no son suficientes para un cambio sistémico.

2.4.2 Innovación Frugal

De acuerdo a Kazmi et al. (2016), la Innovación Frugal se corresponde con un nuevo enfoque de la Innovación que se relaciona con la reducción sustancial de costos de creación, gestión y distribución de productos bienes o servicios que se piensan bajo el contexto de

ciudadanos que hacen parte de países con economía emergente como India. En esencia, este tipo de Innovación tiene como propósito central hacer más con menos, lo que crea más valor comercial y social y minimiza el uso de recursos como energía, capital y tiempo. En este sentido, como lo declaran Zeschky, Winterhalter, & Gassmann (2014), la Innovación Frugal se empeña en aportar desde su creación a la sostenibilidad ambiental y a la dinamización de la economía, buscando la economía en el uso de recursos, caracterizándose por la simplicidad y claridad.

También, se refiere a una nueva filosofía de gestión, que de acuerdo a Gupta (2011), incorpora las necesidades específicas de los mercados en la parte inferior de la pirámide social como punto de partida, y trabaja en la dirección inversa, es decir, en la dirección opuesta, para desarrollar soluciones apropiadas que puede ser significativamente diferente de las soluciones existentes, diseñadas para satisfacer las necesidades de mercado; dado que los mercados emergentes enfrentan limitaciones severas de recursos y desarrollan capacidades para crear soluciones de productos valiosos reemplazar elementos de capital por mano de obra local a bajo costo.

Respecto a la Innovación Frugal como una tipología diferencial a las concepciones tradicionales de hacer Innovación, se encuentran versiones divergentes. Por un lado, autores como Bhatti & Ventresca (2013) instan que hay varios tipos de Innovación Frugal. De igual manera, estos autores señalan que, aunque existan varios tipos de Innovación a menudo los usan indistintamente; a pesar del crecimiento, referencia solo unos pocos estudios que definen el concepto, incluso sin una base teórica o empírica. Por otro lado, Gupta, Dey, & Singh (2017) plantean que la Innovación Frugal no debiese ser un tipo distinto de Innovación, sino que sus principios como la reducción de costos, debería estar transversalizada por todo proceso de Innovación.

Resulta relevante indicar que no se debe limitar la concepción de la Innovación Frugal a la creación de productos baratos y de baja tecnología. Simula, Hossain, & Halme (2015) proponen cuatro características fundamentales; la primera característica tiene que ver con hacer las cosas no solo baratas sino también mejores. La segunda característica propone extenderse a los servicios y no solo en productos, la tercera característica afirma que la

Innovación Frugal se puede aplicar a productos y servicios que puedan ser transformados y que no solo broten en contextos sociales de desventaja y, por último, se señala que, aunque esto se plantee desde el bajo costo, no significa que deba realizarse con bajos estándares de calidad y aplicación de tecnología.

2.4.3 Innovación inclusiva

La Innovación inclusiva se refiere a la utilización de la Innovación para solucionar las necesidades y problemas de los sujetos que hacen parte de la base en la pirámide económica, es decir, personas pertenecientes a contextos con economía emergentes y en vías de desarrollo con el fin de otorgar acceso a bienes y servicios básicos.

La Innovación inclusiva es considerada por Kazmi et al. (2016) como un proceso y al mismo tiempo un resultado. También se plantea que la Innovación inclusiva, es un proceso dinámico que se plantea a partir de cuatro principios fundamentales: el primer principio, se relaciona con la cocreación, la cual parte de una retroalimentación en el que surgen ideas en la interacción entre los actores involucrados en el proceso, con el fin de lograr un objetivo común. Como segundo principio, se plantea la transdisciplinariedad, la cual transversaliza las disciplinas académicas y con otros tipos de conocimiento de la comunidad. El tercer principio es la disrupción, lo que se traduce en modificar la manera de hacer las cosas, y, por último, se plantea la diseminación, lo que implica la adopción, sostenibilidad y comercialización a nivel macro en varias comunidades.

Aunque se plantea que la Innovación inclusiva, se basa en la interacción de los diferentes actores que confluyen en los procesos de Innovación y aprendizaje, es necesario que esa relación se plantee sobre tres propiedades. La primera, cohesión; entendida como la importancia de la asociatividad entre actores en redes de conocimiento. La otra propiedad, haciendo referencia a la apertura de redes, que permiten la discusión de nuevas ideas y soluciones, y, finalmente, la gobernanza de decisiones, relacionada con el nivel de participación de distintos actores en el diseño de nuevas prácticas tecnológicas.

Como lo mencionan Guaipatin & Humphreys (2019), la Innovación Social es un proceso en el cual se involucra a los grupos afectados para la solución de los problemas, con un enfoque de abajo hacia arriba, demandando intervención en diferentes estratos, de modo de asegurar que se aborden todos los aspectos que componen el problema. Ello significa, especialmente, involucrar a los beneficiarios en el diseño e implementación de cada parte de la solución, tomando en consideración sus percepciones, ideas, opiniones y retroalimentación; en otras palabras, debe haber Innovación no solo en la solución sino también en el proceso a través del cual esa solución es creada, financiada y ejecutada.

2.4.4 Emprendimiento social

El emprendimiento social, tiene como objetivo ofrecer solución a un problema social en economías emergentes y no emergentes donde la acción institucional es ineficiente. Por lo general el emprendimiento social se plantea sin ánimo de lucro. Está estrechamente relacionado con el liderazgo social que permite hacer visibles y asumir retos con base a las necesidades manifiestas por las comunidades de base. Autores como Trujillo & Guzmán (2008) proponen de una forma integradora que la Innovación Social es un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación de oportunidades que posibiliten la generación de valor social sostenible, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales.

Además, Ojeda & Aramis (2015) plantean que el emprendimiento social requiere del uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades que desencadenan cambios sociales y aborden necesidades. El elemento más llamativo del emprendimiento social es su capacidad para combinar elementos de empresas privadas y organizaciones voluntarias, aunque esta combinación también puede representar el mayor obstáculo para definir el emprendimiento social porque estos términos son difíciles de delimitar.

2.4.5 Política pública establecidas por misión

Este concepto es introducido por la profesora Mazzucato (2016) y se propone desde allí, abordar las problemáticas de la sociedad. La política establecida por la misión se centra en los desafíos sociales específicos de un problema, el cual se propone ser leído por los diferentes sectores que interactúan para resolverlo. En este sentido, se plantea un enfoque que busca emprender la ejecución de políticas que piensen en el futuro. Este nuevo marco se planteó inicialmente respecto al área de defensa, nuclear y acero espacial. El cual ha transitado a nuevos modelos de políticas respecto a las tecnologías, a los problemas y los desafíos sociales. (Mazzucato 2018)

Desde este marco se busca visualizar, medir, justificar y evaluar la inversión pública, operando desde una relación de actores públicos y privados. Se propone que el Estado también puede ser creador de mercado trascendiendo la idea sobre su rol moderador, reivindicando así, el potencial de la inversión estratégica del sector público, al sentar las bases para un crecimiento económico futuro. La investigación establecida por misión puede considerarse en términos generales según Montenegro (2019) como todas aquellas políticas públicas sistémicas que se nutren de la frontera del conocimiento con el fin de lograr propósitos específicos.

Al considerar que las políticas establecidas por la misión se proponen como un nuevo enfoque, de inversión y movilización del conocimiento, se debe contemplar la posibilidad de alienación de la diferente capacidad para contemplar el éxito de cualquier política orientada a la misión. Las políticas públicas establecidas por la misión deben cumplir de acuerdo a Mazzucato (2018), los siguientes principios. Primero se debe tener bien definida la misión, donde se establecen objetivos, procesos de monitoreo y rendición de cuentas. Una misión, debe estar compuesta por varios proyectos. Dichas misiones deben generar inversiones en diferentes sectores y la articulación de diferentes actores.

2.4.6 Innovación abierta

La Innovación abierta propone la articulación, apertura, la colaboración y la búsqueda de la creatividad. En general es un cambio de paradigma que asume que la gestión y la

Innovación no son únicamente generados al interior, dado que pueden surgir de forma colaborativa Pedersen (2020). En definitiva, en un cambio sustancial de actitud y de proceso en la organización.

Una de las características centrales de la Innovación abierta según Chesbrough (2003), es perfilar la Innovación a la sociedad, las organizaciones abren sus procesos de Innovación y combinan ideas y tecnologías desarrolladas interna y externamente para crear valor. En este sentido, la innovación abierta sugiere un proceso de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, esta segunda, expande la base del conocimiento e integra recursos externos de otras organizaciones y clientes potenciales y es usualmente la más utilizada y explorada en este nuevo enfoque de la Innovación.

Otro postulado relevante en la Innovación abierta sugiere que el conocimiento para la Innovación se distribuye ampliamente, lo cual propone así, un camino alternativo y complementario a la gestión del conocimiento en sus diferentes facetas González & García (2011). En consecuencia, de lo anterior, la diferencia central de la Innovación tradicional y la Innovación abierta es plantear “un modelo cognitivo de interacción y de colaboración de redes de entrada y salida del conocimiento que permiten seguir realizando prácticas de I+D y que complementa con métodos externos de comercialización” Álvarez & Bernal (2017) p. 20.

Aparte de la gestión del conocimiento, la Innovación abierta propone otros rasgos distintivos que modifican las prácticas y procesos de las iniciativas, empresas u organizaciones que lo implementan, a nivel de la gestión de la cultura organizacional propone un interés por el desarrollo de talento humano, y, en consecuencia, la inteligencia colectiva incentiva la Innovación y la tolerancia al riesgo. En síntesis, hay una preocupación por la transferencia del conocimiento y el talento humano. A continuación, se presenta en la figura 1 la ilustración del modelo de la Innovación abierta con énfasis en el potencial humano, propuesto por Álvarez & Bernal (2017).

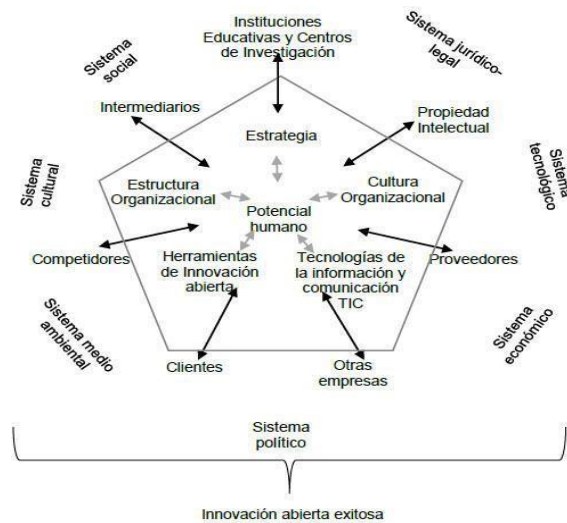


Figura 1. Modelo de Innovación abierta.

Fuente: Álvarez & Bernal (2017)

En resumen, las vertientes de la Innovación proponen un panorama ampliado sobre marcos de acción que permiten alcanzar los objetivos de la sociedad, ya sean en el contexto local, regional o global, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A continuación, se presenta en la figura 2 dicha categoría, como síntesis de los anteriormente abordado en la sección de otras perspectivas de la Innovación.



Figura 2. Vertientes de la Innovación. **Fuente:** Elaboración propia.

2.5 Otros conceptos alrededor de la Innovación Social

2.5.1 Crowdsourcing

El término crowdsourcing nace de la conjunción de dos palabras provenientes del habla inglesa: *crowd* (multitud) y *outsourcing* (abastecimiento externo). El vocablo aparece por primera vez en un artículo escrito por Howe (2006) para la revista *Wired*, en donde se describieron las iniciativas de crowdsourcing como un novedoso modelo de negocio en la Web, basado en el aprovechamiento de la *creatividad colectiva* en las redes.

A partir de este primer acercamiento, se conoce entonces la primera definición del crowdsourcing que según Howe (2006) es el acto de considerar un trabajo tradicionalmente realizado por un agente designado por una organización (generalmente un empleado) y su externalización hacia un grupo generalmente grande de personas vía online, en la forma de una convocatoria abierta (*open call*). Bajo este modelo, el mismo Howe (2006), consideró numerosas actividades que para ese entonces ya eran consideradas populares en Internet, como por ejemplo el banco de fotografías de iStockphoto, el proyecto de búsqueda de inteligencia extraterrestre SETI de UC Berkeley, E-Bay, WikiPedia, MySpace e InnoCentive por mencionar algunos.

Autores como Brabham (2008) proponen un marco práctico para identificar problemas y la posible aplicación de crowdsourcing para que aporte a su solución, basado en una clasificación de cuatro tipos de problema y un proceso aplicable de crowdsourcing:

- a. Descubrimiento y gestión del conocimiento
- b. Tareas distribuidas aptas para inteligencia humana
- c. Búsqueda ampliada de soluciones
- d. Producción creativa basada en usuarios

De acuerdo con López, Pertusa, & Gonzalez (2017), el concepto de innovación abierta ha sido relacionado con algunas modalidades del crowdsourcing. Una organización puede incluso contar con un diseño fundamental que esté basado en el

aprendizaje obtenido de fuentes externas a través de procesos de crowdsourcing; y afirman que en la evolución de las teorías del crowdsourcing la aplicación de capacidades dinámicas es un paso muy importante en la sofisticación de la aplicación del proceso.

2.5.2 Economía del conocimiento

El término economía del conocimiento fue acuñado por la OCDE en 1996, para el conjunto de países industrializados en los que se reconoció al conocimiento como el factor clave del crecimiento económico. Su significado es más amplio que el de la alta tecnología o el de una nueva economía, y está estrechamente ligado a Internet, e incluso más amplio que el utilizado a menudo en la sociedad de la información. Los fundamentos de la economía del conocimiento son la creación, difusión y uso del conocimiento, es decir, una economía del conocimiento es aquella en la que el conocimiento es el activo más importante, incluso más que los bienes de capital y la mano de obra, y en efecto es donde la cantidad y sofisticación de dicho conocimiento hace que se permeen las actividades económicas y sociales hasta hacerlas llegar a los niveles más altos de efectividad, productividad y la generación de calidad de vida en la sociedad. OCDE (2004)

De acuerdo a Sánchez & Ríos (2011), el Banco Mundial asegura que el conocimiento debe estar en el centro de la estrategia, basada en cuatro pilares de la Economía del Conocimiento: la educación, la innovación, las tecnologías de información y comunicación, así como el régimen económico e institucional que ayuda a estimular el espíritu empresarial e inducir la creación, difusión y el uso eficiente del conocimiento.

- 1) La base educativa de formación y capacitación nacional: la fuerza de trabajo debe estar integrada por trabajadores calificados y educados, capaces de actualizar y adaptar sus habilidades para crear y utilizar el conocimiento de forma eficiente. Los sistemas de educación y formación abarcan la enseñanza primaria y secundaria, entrenamiento vocacional, enseñanza superior, formación profesional y aprendizaje permanente.

- 2) Infraestructura de acceso a la información y las telecomunicaciones: una moderna y adecuada infraestructura de información facilitará la comunicación, difusión y procesamiento de la información y el conocimiento. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC), incluyendo teléfono, televisión, radio y redes, son la infraestructura esencial de las economías globales basadas en la información de nuestro tiempo.
- 3) El sistema de innovación: Un eficaz sistema de innovación está compuesto por empresas, centros de investigación, universidades, consultores y otras organizaciones que generan nuevos conocimientos y tecnología, aprovechan el creciente stock de conocimiento global y los asimilan para adaptarlo a las necesidades locales. La inversión pública en innovación, ciencia y tecnología abarca una amplia gama de infraestructuras y funciones institucionales, desde la difusión de las tecnologías básicas hasta las actividades de investigación avanzada.
- 4) Los marcos institucionales, de gobierno y negocios: el régimen institucional del país, y el conjunto de incentivos económicos que genera, deben permitir la movilización eficiente, así como la eficaz asignación de recursos. El Programa K4D (Knowledge for Development (K4D) del Banco Mundial, por ejemplo, proporciona asesoría a los países sobre políticas públicas relacionadas con los cuatro pilares.

En síntesis, el concepto abarca una amplia gama de cuestiones y ámbitos de la política pública, que van desde los aspectos del marco macroeconómico, a las regulaciones de comercio, financiamiento y banca, mercados laborales y gobernanza. Para contextualizar lo anterior, Freeman (2003) expresa que las mayores fluctuaciones de largo plazo en el desarrollo económico, no pueden explicarse en términos de la teoría de ciclos económicos cortos y medios, sino que este análisis requiere una dimensión adicional. Este componente involucra el surgimiento económico de nuevas tecnologías, el apogeo y declive de industrias enteras, inversiones en infraestructura, cambios en el asentamiento internacional de las industrias tecnológicas líderes, así como otros cambios estructurales como la composición de la fuerza laboral y la estructura organizativa de las empresas.

2.5.3 Capitalismo consciente

Este enfoque propone orientar las capacidades de las personas con el fin de hacerlas llegar al mercado potencial (Chaves, 2014). Busca mejorar las prácticas y la cultura organizacional de la empresa con el fin de fortalecer la libertad individual, a su vez de fomentar el desarrollo económico inclusivo para generar valor en las sociedades por medio de la justicia social (Mckey & Sisodia, 2017). Resulta relevante que las empresas establezcan un objetivo superior y definan las prioridades que lo faciliten.

Para el capitalismo consciente, centrarse en el objetivo superior ayuda al negocio a inspirar, motivar e involucrar a los interesados y renovar la determinación y la energía en el desempeño. De igual manera, autores como Mckey & Sisodia (2016) proponen cuatro pilares para comprender el capitalismo consciente:

- 1) En primer lugar, señalan la importancia de consolidar propósitos elevados, en correspondencia del valor e impacto de la empresa.
- 2) El papel del liderazgo consciente busca generar valor de bienestar por medio del servicio o producto que se ofrece.
- 3) Integra los grupos de interés dado que es importante generar impacto por medio de las conexiones que se generan.
- 4) Considera la cultura empresarial como algo consistente dado que debe reflejar los principios reales de la empresa como medida de coherencia, fomentando el desarrollo económico inclusivo y proporcionándole a los accionistas un sentido de pertenencia y reconocimiento en la organización.

2.6 Relación entre algunas de las categorías de análisis del estudio

2.6.1 Quintuple Hélice y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

De acuerdo con (Hormecheas-tapia et al., 2020, p.139), la innovación puede ser un vehículo para vincular a la sociedad civil en el despliegue de la Agenda 2030, ya que es necesario

incentivar a la sociedad civil a que reconozca la innovación como un medio para materializar los cambios que buscan abordar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En concordancia con lo anterior, (Hormecheas-Tapia et al., 2020, p.139) afirman que la participación del Estado es fundamental y facilita el desarrollo de los procesos de innovación en colaboración con otras entidades que pertenezcan al ecosistema de CTI. Además, concluyen que se deben fortalecer los movimientos de base con acceso a la ciencia y la tecnología y si no se da esta condición, difícilmente se conseguirán cambios significativos que tengan impacto en los ODS. Es así como la hélice que representa la sociedad civil permite el despliegue de la agenda mediante diferentes dinámicas de la innovación. Así, se deben fortalecer las estrategias y los movimientos para que este actor pueda potenciar su capacidad de impactar en las metas de la Agenda 2030.

La relación que encuentran autores como (Smith et al., 2016) se fundamenta en que la comunidad debe estar empoderada a través del liderazgo de un agente de cambio, el cual formule proyectos y, en algunos casos, también realice la ejecución.

2.6.2 Quintuple Hélice y Gestión por Procesos

En la literatura se encuentran pocas relaciones entre la Quintuple Hélice y la Gestión por Procesos, al igual que los ODS con la Gestión por Procesos. Sin embargo, autores como, (Hormecheas-Tapia et al., 2020, p.139) hacen algunas aproximaciones al describir la innovación como un proceso en sí misma, dividida en tres enfoques: 1) investigación y desarrollo, 2) sistemas de innovación y 3) el cambio transformador.

En estos tres enfoques se resaltan procesos de ideación, formulación de proyectos, desarrollo e implementación a cargo de diferentes actores que pertenecen al modelo de la Quintuple Hélice como lo son los científicos o investigadores de entidades tanto públicas como privadas, la intervención del gobierno sobre todo la sociedad civil, a la cual le dan una relevancia importante desde su participación, para el enfoque del cambio transformador.

En consecuencia, la sociedad civil representa un papel muy importante en el modelo de la Quíntuple Hélice y debe marcar la diferencia respecto a los dos primeros enfoques mencionados, porque no está orientada al mercado sino a la identificación de problemas, necesidades y oportunidades que buscan satisfacer derechos y libertades civiles, y sin su voz, no reflejarán nuevas formas de abordarlos.

3. Metodología

3.1 Naturaleza y tipo de investigación

El enfoque de la investigación es exploratoria y usa métodos cualitativos para su desarrollo, propone un modelo de Gestión por Procesos en el que se esquematizan las relaciones bidireccionales, recíprocas, directas e indirectas entre las variables observables que le componen y están movilizadas por diferentes actores involucrados que tienen el propósito de aportar a la consolidación de iniciativas sociales que generen valor social y sostenibilidad para que sean susceptibles de convertirse en innovaciones sociales; alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS bajo el marco estructurante de la Quíntuple Hélice que propone el modelo de Innovación de la Quíntuple Hélice de Carayannis et al. (2012). La propuesta se realizó a partir de una investigación cualitativa tipo descriptiva (porque se propuso un modelo) que ayudó a comprender, identificar, interpretar el fenómeno y a definir conceptualmente las relaciones existentes entre las variables consideradas, hasta llegar a un modelo que no cuenta con la validación cuantitativa, pero que, a través de las percepciones de un grupo selecto de expertos en el tema de Innovación Social, mediante entrevistas semiestructuradas, se confronta teóricamente.

Al utilizar una metodología de tipo exploratorio descriptiva en esta investigación, permite reunir las siguientes características:

Esta investigación es de tipo exploratoria descriptiva porque reúne las siguientes características:

- La realidad que estudia se entendió desde diferentes puntos de vista y por estar asociada a un concepto social, con la premisa de que esta realidad era relativa dado que cambia para los diferentes actores que se abordaron.
- De esta manera se admite la subjetividad, las necesidades, oportunidades y problemas en una comunidad, sociedad o cultura establecida, podrían ser abordadas por los actores desde diversos enfoques y por lo tanto el resultado, podría ser diferente.
- Los modelos que se abordaron no explican lo que sucede en realidad, pero son una aproximación adecuada.

- Se describen y se comprueba la asociación de variables observables dentro del modelo propuesto y se representaron sus flujos.
- En cuanto a las recomendaciones como resultado del modelo, servirán de objeto de estudio para investigaciones futuras que generen nuevo conocimiento alrededor del tema. (Mendez, 2011)

3.2 Proceso metodológico

El presente trabajo se desarrolló a partir de las siguientes etapas, que además se representan en la figura 3:

- **Etapa 1:** En este apartado se realizó la revisión bibliográfica a partir de trabajos de grado que tuvieran relación con el tema de Innovación, en donde se identificaron autores relevantes por sus aportes en función del impacto, pertinencia y actualidad. Además, se acudió a conceptos importantes a partir de los temas conexos con la Innovación Social como lo son la filantropía, la Responsabilidad Social Empresarial, desarrollo, sostenibilidad, entre otros componentes que hacen parte del marco teórico de la investigación y que respondieron preguntas cómo ¿qué se entiende por la Innovación Social? o ¿con qué se asocia o se relaciona con la Innovación Social? Cuyas respuestas, fueron fundamentales para la comprensión de las variables abordadas en el modelo propuesto por la investigación, y que se presentan y profundizan especialmente en la etapa 4, correspondiente a la construcción del modelo.

Etapa 2: En este apartado se revisaron siete modelos de Innovación Social encontrados durante la etapa 1 correspondiente a la revisión bibliográfica, los cuales sirvieron para realizar comprensiones teóricas y extraer de ellos elementos comunes entre los diferentes modelos que ayudaron a crear la propuesta de investigación. En el proceso de revisión de literatura el cual requirió de un análisis comparativo entre diferentes modelos de Innovación por medio de matrices y esquemas sugeridos por Sampieri, Collado, & Lucio (2004), ayudaron a la extracción y conexión de elementos que permitieron construir criterios de selección para el modelo de referencia. Por mencionar algunos referentes, se utilizaron los

modelos más importantes en la actualidad de Innovación Social de acuerdo a Quintero et al. (2011), los cuales fueron: (i) el modelo de Innovación Social local, (ii) el modelo alternativo de Innovación local (MOALIL), (iii) el modelo basado en el individuo para la difusión de la Innovación, (iv) el modelo de comunicaciones de Innovación o CDI y (v) el modelo de Innovación en el sector público. Con estos elementos encontrados se realizó el diseño y la consolidación de cinco criterios de selección que permitieron elegir mediante el método cualitativo de asignación por puntos sugerido por Baca (2010); el modelo de Innovación Social que sirvió como referente teórico para la construcción de la propuesta de esta investigación, sin dejar a un lado las características encontradas en los modelos que arrojaron buenos puntajes, los cuales sirvieron para complementar la construcción de la propuesta.

- **Etapa 3:** De manera similar a como se realizó la etapa 2 de la metodología de la investigación, este apartado consistió en revisar tres procesos de Innovación Social que se encontraron en la etapa 1 y en el descubrimiento de los modelos de Innovación Social que se consideraron en la etapa 2 del marco metodológico. A estos tres procesos también se les diseñó cinco criterios de selección para posteriormente someterlos a la metodología cualitativa de asignación por puntos que determinaron el proceso que se consolidó como el referente teórico para la Gestión por Procesos del modelo que planteó esta investigación, el cual se construyó en la etapa 4 y se aborda en detalle en el capítulo cuatro de este trabajo de investigación.
- **Etapa 4:** Luego de haber obtenido los insumos teóricos referentes al modelo y el proceso de Innovación Social como salidas de las etapas 2 y 3 respectivamente, se construyó el esquema del modelo de Gestión por Procesos para hacerle frente a iniciativas sociales con base en los elementos detectados en los criterios de selección del método cualitativo de asignación por puntos, tanto para el modelo como para el proceso. Estos permitieron extraer constructos, algunas variables y comprensiones teóricas que han sido trabajadas por autores expertos en el campo de la Innovación Social y que permitieron configurar un conjunto de elementos con un orden e interacción lógica que sirvieron como entradas para el planteamiento del modelo para el desarrollo de iniciativas.

Algunos de los exponentes principales utilizados en la construcción del modelo fueron Ortega, Furr, Liman, & Flint (2014) con su modelo sistemático de impacto social o el modelo de la Quintuple Hélice de Carayannis et al. (2012). Adicionalmente, se plantearon tres marcos estructurantes correspondientes a los i) Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la UNESCO (2017) que le dieron la estructura visional, ii) la Quintuple Hélice de Carayannis & Campbell (2009) que le dio la estructura relacional para los actores pertenecientes al ecosistema de Innovación y iii) la Gestión por Procesos fundamentada en la salida de la etapa 3 del marco metodológico con los tres procesos que se abordaron correspondientes al proceso basado en transacciones planteado por Slimane & Lamine (2017), el proceso de Innovación de la Fundación Young de Mulgan (2006) y el proceso de identificación de alternativas de Innovación Social de la Universidad de Antioquia liderado por Vélez & Cardona (2017).

En cuanto a la construcción de la Gestión por Procesos que se propuso para la generación de iniciativas de Innovación Social en el modelo, a parte de la revisión de literatura y la comparación entre los procesos encontrados, fue fundamental, la recolección de información primaria a partir de entrevistas con el personal de la unidad de Innovación Social de la Universidad de Antioquia, entidad que se usó como referente para esta construcción, las cuales fueron vitales para el entendimiento de la dinámica de los procesos administrativos y el sistema que tienen implementado en esta entidad pública generadora de conocimiento que a su vez representa uno de los actores que participan en el ecosistema fractal del siglo XXI de Carayannis & Campbell (2009) considerado en esta investigación.

- **Etapa 5:** Se realizó una validación teórica del contenido del modelo para la Gestión de la Innovación Social construido en la etapa 4 por medio de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos y representantes de los actores pertenecientes al ecosistema de CTI en Colombia, cuyo objetivo fue el de confrontar el modelo con la teoría y con el que se logró pasar de posturas individuales a posturas generalizadas. Esta etapa consideró la descripción de los perfiles de los participantes, el diseño de la entrevista bajo dos criterios de validación los cuales fueron el modelo propuesto y el proceso que operativiza el modelo conocido como la Gestión por Procesos y finalmente se detectaron los acuerdos o puntos

comunes que tuvieron el panel de expertos entrevistado con sus respectivas críticas y recomendaciones más significativas, confrontándolas con la teoría.



Figura 3. Etapas de la investigación.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Desarrollo de las etapas

3.3.1 Etapa 1: revisión bibliográfica

La primera etapa de la investigación se ejecutó a partir de una búsqueda inicial de trabajos de la maestría en administración MBA y Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación GCTI en la Biblioteca Carlos Gaviria Diaz de la Universidad de Antioquia; todos ellos asociados con los temas centrales de esta investigación, los cuales son la Innovación Social y la Gestión por Procesos.

Estos trabajos de grado de maestría en temas afines a la Innovación Social permitieron la identificación de conceptos, autores y otras investigaciones que ayudaron a conformar la bibliografía y el desarrollo del marco teórico tras el análisis y selección de la teoría que sustentó la propuesta de modelo de Gestión por Procesos de este trabajo. Adicionalmente, se complementó la recolección de información mediante búsquedas en bases de datos como: Ebsco, Emerald, Google Académico, Jstor, SAGE, SciELO, Science Direct, Scopus y Redalyc, las cuales se encuentran disponibles como recursos de información digital y electrónicos del sistema de bibliotecas de la Universidad de Antioquia.

Luego de tener los autores, artículos, investigaciones y conceptos identificados, se realizó un análisis de toda la información, a la cual se le revisó detalladamente su contenido y se hizo una clasificación mediante un archivo de Excel estructurado de la siguiente manera: título del artículo, autor, hallazgos más destacados del artículo, página de referencia y la importancia del documento para la investigación. Este documento puede consultarse en el anexo 1.

Todos los artículos fueron operativizados con un gestor de referencias bibliográficas y se utilizó la herramienta Scopus y Google Académico para la búsqueda de autores y conocer las citas de los artículos con lo que se determinó la importancia y pertinencia de cada uno de ellos, al haber mostrado una cantidad de menciones significativa en diferentes lugares del mundo.

Posterior a la identificación, análisis y selección de las referencias consultadas, se establecieron los modelos y procesos en concordancia con la Innovación Social, las variables consideradas como relevantes para el modelo propuesto, los actores involucrados en el modelo, las interacciones de los actores definidos en el proceso de generación de iniciativas sociales que hay de por medio en el modelo y los conceptos que soportan el desarrollo de este trabajo, los cuales se encuentran explicados detalladamente en el marco teórico y en la etapa dos y tres del marco metodológico. Por mencionar algunos de los elementos que se abordaron alrededor del contexto social, los modelos y procesos de Innovación dentro de la investigación, están: el ecosistema fractal de la Innovación del siglo XXI de Carayannis et al. (2012), los actores participantes como lo son la academia, la empresa privada y las entidades gubernamentales, el valor social y la sostenibilidad como atributos o características inherentes a la Innovación Social.

Complementando lo anterior, se profundizó en conceptos que fueron desarrollados en el marco teórico, donde se consolidaron los componentes que determinaron los habilitadores transversales como la apropiación del conocimiento, las redes de colaboración y en general las características de la Innovación que contribuyeron al descubrimiento de los marcos estructurantes del modelo de Gestión por Procesos, tales como, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados como una política pública internacional declarados por la UNESCO (2017), los diferentes modelos de Innovación Social que se abordan con mayor detalle en la etapa 2 y que se confrontaron para consolidar el segundo marco estructurante asociado al modelo de la Quíntuple Hélice de

Carayannis & Campbell (2009), el cual ayudó a explicar las interacciones entre los diferentes actores del ecosistema de ciencia, tecnología e Innovación y finalmente la Gestión por Procesos como tercer marco estructurante planteado a partir de diferentes procesos de gestión de Innovación Social como el proceso basado en transacciones propuesto por Slimane & Lamine (2017), el proceso de Innovación de Mulgan (2006) y el proceso de identificación de alternativas de Innovación Social de la Universidad de Antioquia liderado por Vélez & Cardona (2017).

3.3.2 Etapa 2: Revisión y selección de modelos de Innovación Social

Esta sección muestra la manera en cómo se analizaron y seleccionaron los elementos que sirvieron como insumo para el planteamiento y definición de la propuesta de modelo de esta investigación, separado en dos momentos: el primero el cual permite la revisión y entendimiento de modelos de Innovación Social relevantes en la actualidad y el segundo asociado a la selección de un modelo que sirvió como referente teórico o punto de partida para la consolidación de la Gestión por Procesos como modelo complementario al de Innovación Social. Para este ejercicio, se hizo uso de la guía planteada por Sampieri et al. (2004), la cual ayudó al planteamiento de las comparaciones entre los diferentes modelos y el levantamiento de los criterios de selección.

- **Revisión de Modelos de Innovación:**

Esta revisión consistió en la identificación y análisis de los modelos de Innovación Social que se encuentran en el anexo 2 y de los que se partió como fundamento teórico para la incorporación de variables y factores que fueron de utilidad para la consolidación de la propuesta que se planteó en esta investigación. En este apartado, se le da el protagonismo al modelo de Innovación Social que fue seleccionado como el referente teórico y que sirvió para conformar el marco estructurante de la *Quíntuple Hélice* del modelo propuesto.

- **Modelo de Innovación de la *Quíntuple Hélice***

Este modelo de Innovación Social se centra en las relaciones entre la universidad, la industria y el gobierno, incorporando además el modelo de la triple y cuádruple hélice, donde Carayannis et al. (2012) integran a la sociedad civil, la cultura, los medios tecnológicos o de información y el énfasis de la nueva hélice denominada como la perspectiva de los entornos naturales de la sociedad (la quinta hélice).

La triple hélice reconoce de manera explícita la importancia de la educación superior para la Innovación, colocando el énfasis en la producción de conocimiento y la

Innovación en la economía para que sea compatible con la economía del conocimiento. Por su parte la cuádruple hélice fomenta la perspectiva de la sociedad y democracia del conocimiento para la producción e Innovación de este, en otras palabras, se refiere al desarrollo sostenible de una economía del conocimiento que requiere una coevolución con las tecnologías de la información y las comunicaciones y la Quíntuple Hélice enfatiza la indispensable transición socio-ecológica de la sociedad y la economía del siglo XXI, por consiguiente, la quinta hélice es la perspectiva ecológicamente sensible y su enfoque invita a la reflexión de considerar los entornos naturales como impulsores de la producción e Innovación del conocimiento, donde el propósito superar es establecer una relación de gana y gana entre la ecología, el conocimiento y la Innovación, creando sinergias entre la economía, la sociedad y la democracia.

Para comprender de manera adecuada la transición socio-ecológica que proponen Carayannis et al. (2012) en donde es necesaria la presencia de las cinco hélices, es conveniente analizar la figura 4 que ilustra la transición y da cuenta de la presencia de la economía del conocimiento y la sociedad y democracia del conocimiento como requisitos fundamentales para que esta se dé. En dicha figura, se representa de manera esquemática cómo se genera la transición socio-ecológica partiendo de la triple hélice, la cual contiene el modelo básico de Innovación Social en el que se da la economía del conocimiento, es decir, se refiere a las entidades de educación superior como el motor para que la Innovación se genere desde el conocimiento.

Posteriormente, aparece la cuádruple hélice que tiene contenida a la triple hélice, mostrando un nuevo contexto social que con ayuda de la economía del conocimiento se genera la sociedad y democracia del conocimiento, es decir, que en este punto el conocimiento se convierte en un recurso vital como base del crecimiento económico con fuerza en instituciones sociales, en la gobernanza y por supuesto en el mundo del trabajo. Por último, aparece la Quíntuple Hélice con su contexto natural que contiene a las demás hélices, es decir, no se podría pensar de manera individualizada lo que desarrollan la triple y cuádruple hélice si no existieran los entornos naturales de la sociedad; en este orden de ideas, la suma de la economía del conocimiento, la sociedad del conocimiento y la democracia del conocimiento ayudan a darse la transición socio-ecológica.

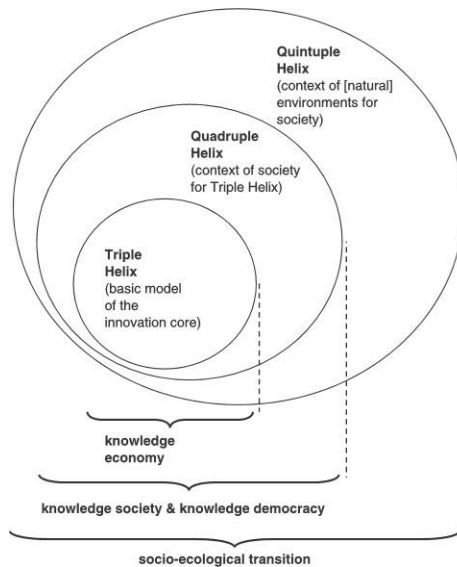


Figura 4. Producción de conocimiento e Innovación.

Fuente: Carayannis et al. (2012)

¿Qué es concretamente entonces el modelo de la Quintuple Hélice? la respuesta que dan Carayannis et al. (2012) a esta pregunta es que, gracias al conocimiento, el modelo de la Quintuple Hélice se convierte en el motor del progreso, porque es la suma de las interacciones sociales en todas sus dimensiones, como lo son los intercambios académicos con el estado o la nación para promover y visualizar un sistema de cooperación de conocimiento. Es un modelo interdisciplinario y transdisciplinario al mismo tiempo, lo que lo convierte en un sistema complejo por la estructura de cinco hélices, la cual abarca disciplinas desde las ciencias naturales hasta las ciencias sociales y humanas para liderar en el campo del desarrollo sostenible. Por esta razón, Carayannis et al. (2012) al proponer la ampliación de la triple hélice a la cuádruple hélice y de la cuádruple a la Quintuple Hélice; establecen unos sistemas que ayudan a entender cómo se genera la circulación del conocimiento hasta llegar al desarrollo sostenible por medio de la Innovación como motor de progreso.

En la figura 5 puede evidenciarse cómo están conformados y contenidos los sistemas planteados por el modelo de Innovación de la Quintuple Hélice, en donde el conjunto 1, 2 y 3 (universidad, empresa, estado, si se lee de izquierda a derecha) conforman la triple hélice, el conjunto 4 (triple hélice, personas, cultura y tecnología) es la cuádruple hélice y por supuesto el conjunto 5 que contiene a los anteriores más el componente de los entornos naturales de la sociedad, conforman la Quintuple Hélice, demostrando de manera explícita la relación que existe entre el conocimiento, la Innovación y el medio ambiente, donde este último toma protagonismo porque se comienza a considerar el

entorno natural como parte del proceso de producción de conocimiento e Innovación en pro de la preservación, supervivencia, vitalización de la humanidad y la creación de nuevas tecnologías verdes, sobre todo en tiempos de cambio climático, que es uno de los focos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

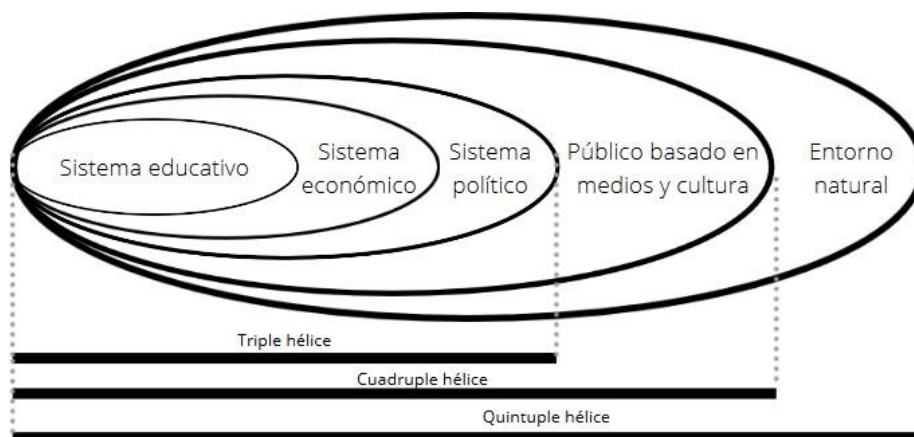


Figura 5. Los sistemas del modelo de Innovación de la Quintuple Hélice.

Fuente: Carayannis et al. (2012).

Por lo tanto, analizar la sostenibilidad a partir del modelo de la Quintuple Hélice, implica que cada uno de los sistemas o hélices, brindan un activo especial y necesario con relevancia social y académica, que mediante la interacción y circulación de conocimiento que se genera entre ellos, dan como resultado la generación de innovaciones que aportan al desarrollo sostenible.

- **Sistema educativo:** se define haciendo referencia a la academia de un estado o nación, es decir, universidades, sistemas de educación superior y escuelas. En este, está inmerso el capital humano (estudiantes, profesores, científicos, investigadores, empresarios académicos, etc.) el cual se está formando por difusión e investigación del conocimiento.
- **Sistema económico:** hace referencia a la industria de un estado o nación, a los sectores económicos que tiene en el que se desagregan las empresas y los bancos. Esta hélice concentra y enfoca el capital económico en emprendimientos, máquinas, productos, tecnologías, dinero, etc.
- **Sistema político:** es el que formula la voluntad en toda esta ecuación, es decir, el que define hacia dónde se dirige el estado en el presente y futuro, organizando y administrando las condiciones generales. Esta hélice genera

el capital político y legal en el que surgen las leyes, decretos, planes políticos, las políticas públicas, entre otros.

- **Sistema del público basado en los medios y la cultura:** integra y combina dos formas de capital, el primero hace referencia al público basado en la cultura como por ejemplo las costumbres, tradiciones y los valores de las personas y el segundo se refiere al público basado en los medios como la televisión, el internet, periódicos, etc., que a su vez genera un capital de información como las noticias, la comunicación o las redes sociales.
- **Sistema del entorno natural:** es decisivo para un desarrollo sostenible y es el encargado de proporcionar a las personas el capital natural como recursos, fauna, flora, etc. Sin este entorno natural, no existirían los demás sistemas.

En resumen, el modelo de la Quíntuple Hélice puede describirse como un modelo teórico y práctico para el intercambio de recursos de conocimiento, basado en cinco sistemas sociales con un capital a su disposición para generar y promover el desarrollo sostenible de la sociedad. Al ser un modelo acumulativo, el recurso de conocimiento tiene una circulación a través de cada sistema Barth (2011) que implica que el conocimiento tenga unas cualidades de entrada y de salida para cada uno de sus sistemas que conlleva a la generación de nuevo conocimiento a través del intercambio que se presenta entre ellos.

A continuación, en la figura 6, se presenta el modelo de Innovación Social de la Quíntuple Hélice consolidado por Carayannis et al. (2012) con las interacciones entre las hélices y la circulación del conocimiento que se da entre todos los sistemas. En ella, se puede observar cómo los diferentes sistemas a través de los capitales que generan reciben y entregan conocimiento, aportan a la circulación del conocimiento para transformarlo en Innovación que converge al desarrollo sostenible.

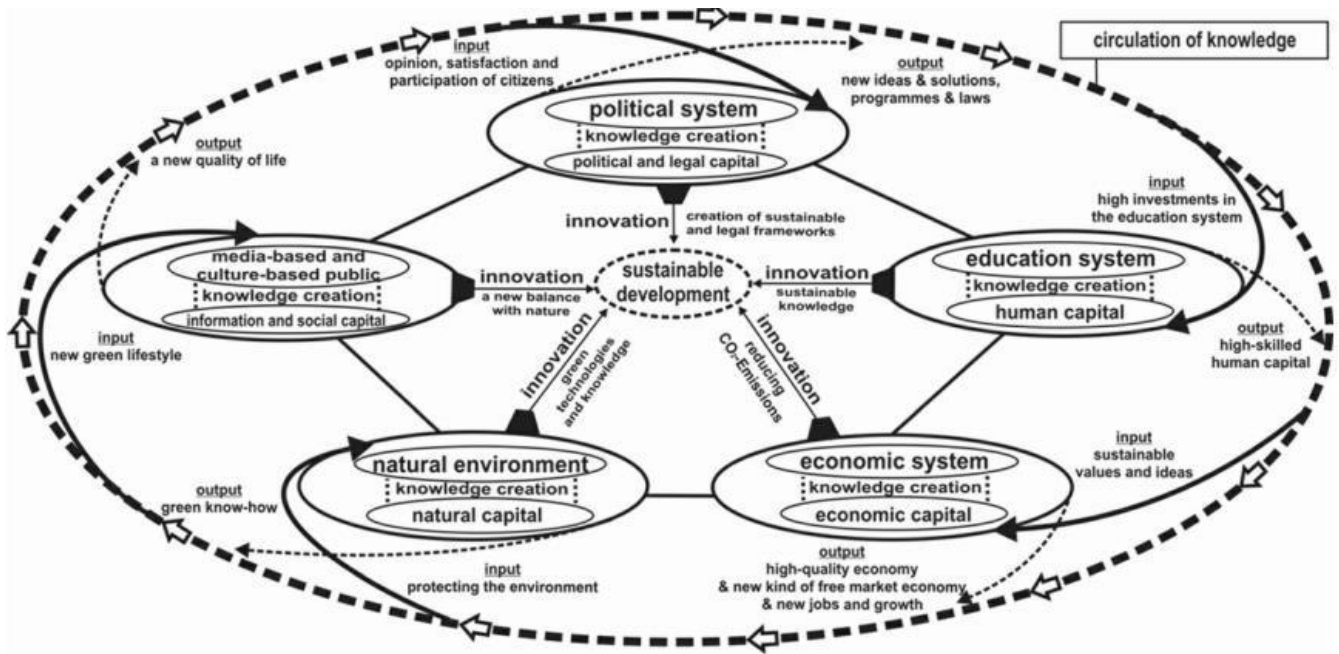


Figura 6. Modelo de Innovación Social de la Quintuple Hélice.

Fuente: Tomado de Carayannis et al. (2012)

- **Selección del Modelo de Innovación Social como punto de partida para la propuesta de investigación**

En este apartado, se realizó un análisis de selección mediante el método cualitativo de asignación por puntos con ayuda de la guía de gestión de proyectos de Baca (2010), bajo las recomendaciones de presentación de tablas comparativas que brinda Sampieri et al. (2004) en su libro de metodología de la investigación; con el que se determinó el modelo de Innovación Social de los abordados y explicados en el anexo 2, que cumplió con los criterios de selección definidos por los autores de este trabajo de grado, de acuerdo con el enfoque y los conceptos desarrollados en el marco teórico alrededor de la Innovación Social y la Gestión por Procesos.

Los criterios de selección con los puntajes y descriptores correspondientes se muestran a continuación en la tabla 3:

Tabla 3. Criterios de selección para el modelo de Innovación Social de referencia.

<i>Criterios de selección del modelo de Innovación Social de referencia</i>					
<i>Puntaje</i>	<i>¿Aborda los ODS o se identifica alguna relación con ellos?</i>	<i>¿Considera la presencia de actores con roles, alcances definidos e interacciones entre ellos?</i>	<i>¿El conocimiento es un elemento clave?</i>	<i>¿Aborda el concepto de sostenibilidad?</i>	<i>¿Tiene vigencia y puede aplicarse actualmente?</i>
<i>Descriptor</i>					
0	Relación nula con los ODS: No hay ninguna mención de los ODS	No se mencionan actores de manera explícita: No relaciona ningún tipo de participante	No se menciona ningún aspecto con relación al conocimiento	No se menciona el aspecto de sostenibilidad	El modelo fue planteado entre el año 2000 y el 2005
1	Baja relación con los ODS: Se tratan implícitamente los ODS	Se declara de manera implícita actores en el modelo: Menciona participantes de manera general	Se menciona de manera implícita algún aspecto con relación al conocimiento	Se declara de manera implícita la importancia de la sostenibilidad	El modelo fue planteado entre el año 2006 y 2010
2	Relación media con los ODS: Se tratan explícitamente los ODS sin ejemplos concretos	Se identifican de manera explícita actores en el modelo: Se mencionan participantes de manera explícita pero no se declara su rol y alcance	Declara la importancia de la generación del conocimiento	Se identifica de manera explícita la importancia de la sostenibilidad	El modelo fue planteado entre el año 2011 y el 2015
3	Alta relación con los ODS: Se utilizan ejemplos concretos	Considera actores, declara su rol, alcance y la interacción que tienen: Se menciona la Universidad, Empresa y Estado como actores importantes con rol y alcance definido	Explica cómo se da el conocimiento, declarando sus entradas y salidas	La sostenibilidad es uno de los resultados del modelo	El modelo fue planteado entre el año 2016 y el 2020

Fuente: Elaboración propia a partir del libro

En el siguiente apartado, se explican los criterios por los cuales se seleccionó el modelo de referencia que sirvió para consolidar la propuesta de modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Quintuple Hélice.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):** el primer criterio de selección está asociado con la relación que tiene el modelo de Innovación Social con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que por definición no se puede hablar de Innovación Social si no se aborda de manera directa o indirectamente los ODS. Además, los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un marco estructurante aceptado mundialmente por muchas instituciones tanto públicas como privadas que ayudan a declarar la ruta para la definición de la visión y objetivos estratégicos de dichas instituciones. La importancia que se le dio a este criterio es la más alta entre los demás criterios de selección, con un peso del 30%, lo que quiere decir que los modelos de Innovación que declararon en su definición el trabajar bajo los ODS, fueron considerados como insumo para el planteamiento del modelo que propone esta investigación.

- **Presencia de actores e interacción entre ellos:** el segundo criterio, con una importancia del 25% está asociado a la declaración de actores que participen e interactúen entre ellos en la definición del modelo y fue considerado como elemento importante porque el objetivo de la investigación busca entregar un para la Gestión de la Innovación Social en el que se establezca un escenario de trabajo colaborativo, con actores bien definidos a partir de sus roles y alcances, en el que se genere conocimiento a partir del intercambio de ideas, experiencias y aprendizajes.

- **Generación de conocimiento:** el tercer criterio de selección (con un peso del 20%) para el modelo de Innovación Social de referencia para la investigación está relacionado con la consideración del conocimiento como elemento clave, porque el conocimiento según García-Flores & Martos (2019) es un factor clave para la generación innovaciones sociales y no puede ser excluido en ningún modelo de Innovación social o para la gestión de iniciativas sociales que pretenda hacer una representación pertinente de la realidad.

- **Sostenibilidad:** el cuarto criterio de selección con un peso del 15% está relacionado con el concepto de sostenibilidad, porque también es considerado como factor determinante para la irrupción de la Innovación Social de acuerdo a la investigación de García-Flores & Martos (2019). En esta se menciona su importancia desde el aspecto ambiental, económico y social, dejando claro que es un factor imprescindible para que se dé el desarrollo sostenible por medio de las innovaciones sociales.

- **Vigencia:** el quinto y último criterio de selección con un peso del 10% está relacionado con la vigencia, pertinencia y aplicación del modelo.

Luego de conocer los criterios de selección con su respectiva importancia y el detalle de los posibles puntajes con su descripción, asignados por el equipo de investigación del proyecto, se condensa en la tabla 4 que corresponde al método cualitativo por asignación de la valoración, dejando claro en qué criterios son más fuertes cada uno respecto a los otros y el modelo seleccionado a partir del promedio de las calificaciones ponderadas con los pesos asignados a cada criterio.

Tabla 4. Selección del modelo de Innovación Social de referencia

MODELO	Importancia	CRITERIOS DE SELECCIÓN					Resultado	Promedio
		30%	25%	20%	15%	10%		
		¿Aborda los ODS o se identifica alguna relación con ellos?	¿Considera la presencia de actores con roles, alcances definidos e interacciones entre ellos?	¿El conocimiento es un elemento clave?	¿Aborda el concepto de desarrollo sostenible?	¿Tiene vigencia y puede aplicarse actualmente?		
Modelo de innovación social local	1	0	2	2	0	1	1,00	1,08
	2	0	2	2	1	1	1,15	
Modelo alternativo de innovación local (MOAILL)	1	1	3	0	1	0	1,20	0,93
	2	0	2	0	1	0	0,65	
Modelo basado en el individuo para la difusión de la innovación	1	0	1	1	0	0	0,45	0,45
	2	0	1	1	0	0	0,45	
Modelo de comunicaciones de innovación (CDI)	1	0	2	3	0	1	1,20	1,23
	2	0	3	2	0	1	1,25	
Modelo de innovación en el sector público	1	0	1	2	0	0	0,65	0,55
	2	0	1	1	0	0	0,45	
Modelo sistemático de impacto social	1	2	2	3	1	2	2,05	1,75
	2	0	2	3	1	2	1,45	
Modelo de innovación social de la quintuple hélice	1	2	3	3	3	2	2,60	2,45
	2	1	3	3	3	2	2,30	

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación de esta metodología, se seleccionó el mayor referente teórico para el desarrollo del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación que propone esta investigación. El modelo de Innovación Social de la Quintuple Hélice propuesto por Carayannis et al. (2012), el cual obtuvo la mayor calificación con un puntaje ponderado promedio de 2,45 puntos ya que fue el modelo que mejor respondió desde su planteamiento a trabajar bajo el marco de los ODS al declarar una nueva hélice asociada al entorno natural que está fundamentada en la problemática actual del calentamiento global, con una declaración explícita de actores con interacciones entre ellos como lo son la universidad-industria-gobierno. Además, considera el conocimiento como factor imprescindible para la dinámica de su proceso al declarar una circulación del conocimiento generado por los diferentes capitales de cada sistema que contiene, el abordaje de manera explícita del concepto de sostenibilidad con entradas y salidas bien planteadas como lo es el resultado del desarrollo sostenible a partir de la convergencia de las innovaciones de cada sistema del modelo y por último con una vigencia y pertinencia de aplicación en cualquier contexto espacial, al demostrar que el modelo tiene 8 años de ser publicado.

Sin embargo, algunos factores y elementos fuertes de los demás modelos también fueron considerados como insumos para la consolidación del modelo de Gestión por Procesos

como propuesta de la investigación. Por ejemplo el modelo sistemático de impacto social de Ortega et al. (2014) con su mapa de visión, empatía y modelo de negocio social. Por otro lado, está el modelo de comunicaciones de Innovación CDI recopilado por Quintero et al. (2011) y propuesto West (2009) con su componente sobre los ciclos de aprendizaje y el concepto de “Innoversidad” acuñado por Justesen (2004) que se refiere a las habilidades y destrezas de las comunidades.

3.3.3 Etapa 3: Revisión y selección de procesos de Innovación Social

Con el modelo ya seleccionado para la propuesta, se muestra el análisis que se realizó para la creación de la Gestión por Procesos no como modelo sino como marco estructurante del mismo; el cual es similar al ejecutado en la etapa anterior del marco metodológico. En esta sección se desarrollaron tres procesos que al igual que los modelos considerados, sirvieron de insumos para el resultado de este trabajo de grado; estos fueron: i) el proceso de Innovación basado en transacciones de Slimane & Lamine, (2017) ii) el proceso de identificación de alternativas de Innovación Social de la Universidad de Antioquia, Colombia propuesto por Vélez & Cardona, (2017) y iii) el proceso de Innovación Social de la fundación Young, Inglaterra extraído del manual de Innovación de De la Mata, (2010).

o Revisión de procesos de Innovación Social

En el apartado del marco metodológico, se realizó un desglose y entendimiento de cada uno de los procesos de Innovación Social que se encuentran en el anexo 3 y de los que se tomaron algunos elementos como referencia teórica para el planteamiento realizado en la Gestión por Procesos como marco estructurante. En este apartado, se le da el protagonismo al proceso de Innovación Social que fue seleccionado como el punto de partida teórico.

- Proceso de identificación de alternativas de Innovación Social de la Universidad de Antioquia

En el proceso metodológico creado por la unidad de Innovación de la Universidad de Antioquia en cabeza de Vélez & Cardona (2017) es considerado un proceso administrativo que busca crear un camino para las iniciativas sociales que provienen de las unidades académicas de la universidad, con el fin de clasificarlas de acuerdo a la fase en la que se encuentren y realizarles un acompañamiento más sólido a partir de las necesidades que deben resolver.

La dinámica de Innovación Social en la UdeA cuenta con tres perspectivas que operan bajo los niveles macro, meso y micro que respectivamente corresponden a las normativas de la universidad, la operación de la plataforma de apoyo a la dinámica de la Innovación Social que contiene la metodología de selección de iniciativas sociales y por último la perspectiva micro que corresponde a la implementación de las iniciativas a cargo de las unidades académicas. La perspectiva meso, la cual es el punto de interés, posee dos momentos de gestión, donde el primero de ellos se centra en lo que denominan Vélez, Cardona, & Domínguez (2011) como “fomento” de la operación de la plataforma de apoyo y el segundo momento es entendido como el “monitoreo” de los procesos realizados en el fomento y cual es ejecutado de manera paralela. A continuación, se procede a dar una breve descripción de los procesos y los momentos de gestión que se desarrollan en cada uno ellos:

- **Fomento:** fundamenta su hacer en las acciones educativas, articulando los ejes misionales, unidades administrativas y actores del sistema de ciencia, tecnología e Innovación para promover el emprendimiento, la Innovación Social, la transferencia de conocimiento y el fomento de la Innovación en todos los estamentos de la Universidad de Antioquia. En el fomento se contemplan cuatro procesos fundamentales por los que debe pasar cualquier alternativa o solución social encabezada por las unidades académicas de la UdeA, que buscan convertirse en Innovación Social. Estos son: i) pedagogía de la Innovación ii) identificación de iniciativas sociales iii) redes de colaboración y iv) financiación y estructura

- i) **Pedagogía de la Innovación:** hace referencia a todas aquellas acciones de enseñanza para la generación de cultura de Innovación Social, como, por ejemplo, actividades de sensibilización, formación, procesos de acompañamiento a los estamentos universitarios interesados en el tema. La pedagogía de la Innovación busca generar una preparación basada en el conocimiento, que es aplicada en la práctica de diferentes procesos de Innovación en los entornos académicos, laborales y cotidianos de los grupos de interés. Se presenta como el desarrollo de habilidades y competencias en Innovación para los públicos de la unidad de Innovación de la universidad de Antioquia como lo son los estudiantes, profesores, egresados, administrativos y el público externo que accede a los servicios de la unidad de Innovación como cursos, diplomados, talleres, charlas o capacitaciones.
- ii) **Identificación de iniciativas sociales:** es una metodología para promover la identificación de iniciativas sociales de manera atemporal sin depender de procesos lineales, es decir, se ubica en acciones concretas dentro de los procesos y fases en la que se pueda encontrar el proyecto liderado por las

unidades académicas, dado que estos pueden entrar a la metodología en una etapa madura, de incubación o como una simple idea. A continuación, se exponen las acciones concretas para desatar la Innovación Social en la metodología:

- **Demandas según ODS:** este es el momento inicial del proceso que busca identificar la necesidad y contrastar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el propósito de encontrar fuentes de financiación y maneras de monitorear las iniciativas. En este paso se pretende además, clarificar sobre las causas, oportunidades y retos bajo una perspectiva del autodiagnóstico en colaboración con los actores involucrados, iniciando lo que Vélez & Cardona (2017) denominan como el “diálogo de saberes” para ajustar las expectativas de los participantes.
- **Propuesta:** en este momento se da la fase creativa en el que se comienza a desarrollar la iniciativa, donde se realizan los procesos de “diálogo de saberes” con las partes involucradas para evaluar y seleccionar opciones que ayuden a responder a la problemática.
- **Implementación:** se da comienzo con la fase de prueba, una vez evaluada y selecciona la opción más conveniente para darle frente a la situación problemática, donde se desarrollan soluciones construidas colectivamente para pasar a probarlas en varios caminos. Para esto, se acude a una planificación exhaustiva y detallada con el fin de llegar a una propuesta donde las partes estén de acuerdo con lo desarrollado durante todo este proceso.
- **Mantenimiento – sostenibilidad:** es la parte final de la fase de prueba donde se procede con el trabajo de reconocimiento de acciones que empoderen y apropien a la comunidad que se beneficiará de la iniciativa implementada.
- **Ampliación:** el momento de la ampliación se da en la fase madura del proyecto, lo que quiere decir que ya hay una solución validada, apropiada, empoderada por parte de la comunidad y dispuesta para ser multiplicada en otros territorios que presenten una situación similar a la que fue abordada.
- **Identificación del impacto:** finalmente se llega a la fase de replicación donde el camino de la iniciativa social se encuentra con el cambio e impacto sistémico, en el que se establece un claro proceso de seguimiento y evaluación de la solución, dejando un proceso adecuadamente sistematizado.

En el esquema que se presenta en la figura 7 se puede resumir de manera concreta el proceso de identificación de alternativas de Innovación Social en los territorios que interviene la Universidad de Antioquia por medio de sus unidades académicas.

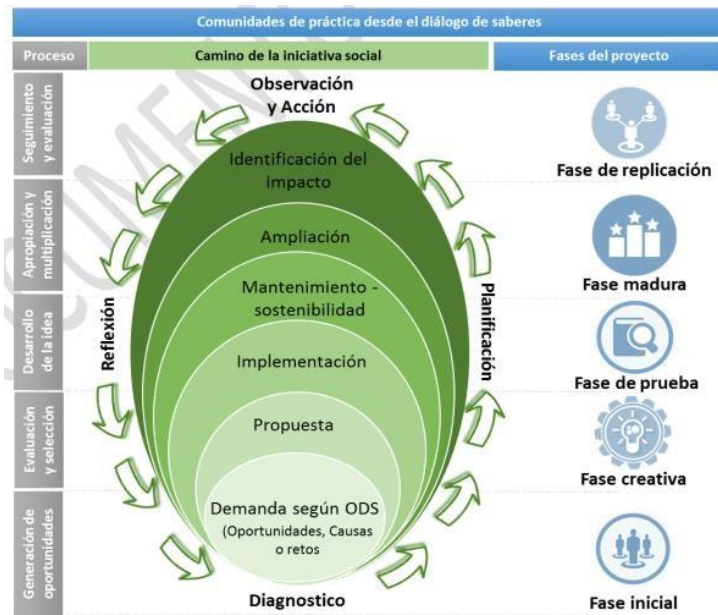


Figura 7. Proceso para la creación de iniciativas sociales de la Universidad de Antioquia.

Fuente: Vélez & Cardona (2017)

- iii) **Redes de colaboración:** centran la atención en la importancia que tiene para el desarrollo local el aprovechamiento de los propios recursos y destacando entre ellos el llamado capital social, estrechamente vinculado a la existencia de redes. Estas permiten en los territorios la conformación de nuevos escenarios y se establece como un componente fundamental para la sostenibilidad de las iniciativas sociales. Es por esto que para las iniciativas sociales con potencias de convertirse en una Innovación Social, el desarrollo de las mismas no puede entenderse ni centrarse únicamente en la existencia de recursos económicos, naturales, humanos o culturales, independientemente de que éstos sean aprovechados con racionalidad, sino que hay que tener también y muy especialmente en cuenta la disponibilidad de aquellos otros clasificados como sociales y que están muy estrechamente vinculados al territorio; es decir, que el desarrollo no puede producirse ni entenderse al margen de la sociedad que se relaciona y genera relaciones de mutuo beneficio para lograr un mayor impacto y sostenibilidad en el tiempo.

- iv) Financiación y estructura:** Durante el trayecto y estructuración que va desde el nacimiento de una iniciativa social hasta la puesta en marcha de la futura Innovación Social, resulta difícil para las mismas acceder al financiamiento que necesitan a través de los canales tradicionales que ofrecen los mercados de capital privado. En ese contexto, la búsqueda de nuevas formas de financiamiento que constituyan opciones viables para apoyar los esfuerzos desarrollados para las iniciativas sociales es fundamental. Es por ello por lo que se buscan en este proceso, las herramientas que permitan gestionar recursos para desarrollarse en sus diferentes etapas de madurez. La estructuración y financiación implica el perfeccionamiento y la racionalización de las ideas junto con la identificación de las fuentes de ingresos, para asegurar la sostenibilidad estructural y financiera a largo plazo garantizando la supervivencia de la Innovación. Significa identificar los presupuestos, equipos y otros recursos, capital humano y social etc.
- **Monitoreo:** pasa por gestionar el conocimiento de todo el proceso, desde la documentación del activo, la gestión de este y la generación de línea base de la iniciativa para conocer la brecha que hay entre el problema y el estado ideal de la situación a atender. De igual manera, se debe hacer lectura permanente de los territorios a la luz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS como marco de referencia e implementar mecanismos de sistematización para hacer seguimiento a los impactos, evaluar y dejar memoria (documentación) de la implementación de la Innovación Social.

En la ejecución en paralelo entre el fomento y el monitoreo, este aporta a la identificación de cuál es la unidad académica con la capacidad para atender la necesidad, se entiende y se argumenta la ubicación de esa necesidad bajo las demandas sociales territoriales según la ONU, posteriormente, aporta a establecer sustentar los nodos de trabajo para la vinculación universidad-sociedad de cara a la Innovación Social, es decir, ayuda al descubrimiento de los actores que pueden aportar e involucrarse en la iniciativa y finalmente concluye con la medición del impacto que genere la solución. En la figura 8, se puede visualizar el esquema de monitoreo para la vinculación universidad-sociedad.

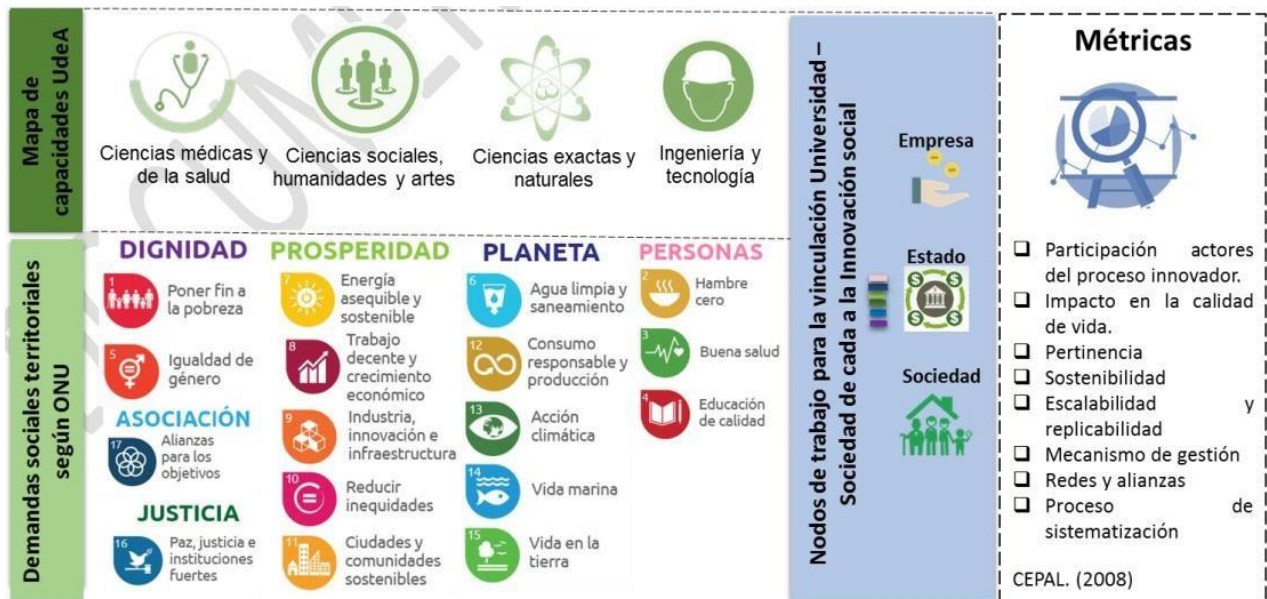


Figura 8. Esquema de monitoreo para la vinculación universidad - sociedad.

Fuente: Vélez & Cardona (2017)

Finalmente, luego de entender la dinámica de Innovación Social en la UdeA se muestra a continuación en la figura 9, la representación gráfica de los componentes anteriormente abordados y su interacción desde el nivel meso y como es complementada por el nivel macro y micro para completar la dinámica.



Figura 9. Dinámica de la Innovación Social en la UdeA.

Fuente: Vélez et al. (2011)

- **Selección del proceso de Innovación Social como punto de partida para la Gestión por Procesos como marco estructurante para la propuesta de investigación**

Este análisis se realizó para determinar cualitativamente qué proceso se adecuaba mejor a los criterios de selección considerados por los autores de este trabajo para complementar junto con el modelo seleccionado en la sección anterior el punto de partida teórico para el modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social. Estos criterios fueron en orden de importancia: la existencia de redes de aprendizaje y colaboración, estructuración de las ideas bajo los ODS, etapa de seguimiento y evaluación de las iniciativas sociales, etapa de identificación de problemáticas y necesidades sociales y por último la implementación de las alternativas de solución.

A continuación, en la tabla 5, se presentan los criterios de selección del proceso de referencia para la Gestión por Procesos del modelo para la Innovación Social con sus puntajes y descripciones correspondientes:

Tabla 5. Criterios de selección para el proceso de Innovación Social de referencia.

Puntaje	<i>¿Fomenta las redes de colaboración y aprendizaje?</i>	<i>¿Considera la estructuración de ideas bajo los ODS con el propósito de convertirlas en propuestas viables?</i>	<i>¿Considera importante el seguimiento y la evaluación de las iniciativas sociales?</i>	<i>¿Tiene definida una etapa de identificación de las problemáticas sociales?</i>	<i>¿Considera la implementación de las alternativas de solución?</i>
	Descriptor				
0	No hay mención de redes de colaboración ni aprendizaje en el proceso	No hay estructura y la generación de ideas se hace a criterio de los emprendedores sociales	No contempla una etapa de seguimiento y evaluación	No hay etapa de identificación de problemas y necesidades sociales	No tiene definida la etapa de implementación de alternativas para la solución
1	Se menciona implícitamente la presencia de redes de colaboración y aprendizaje	Se sugieren metodologías para la generación de ideas, pero no hay estructura definida	Menciona de manera implícita la etapa de seguimiento y evaluación	Menciona la identificación de problemáticas y necesidades sociales, pero no está enmarcada en una etapa del proceso	No tiene la etapa de implementación en el proceso, pero menciona metodologías para hacerlo
2	Se menciona explícitamente la presencia de redes de colaboración y aprendizaje	Sugiere estructura y recomienda metodologías para la generación de ideas	Contempla de manera explícita una etapa de seguimiento y evaluación	Declara la etapa de identificación de problemas y necesidades, pero sin alcance claro, ni entradas, ni salidas	Tiene etapa de implementación y recomienda metodologías para hacerlo
3	Hay una metodología definida para que se generen redes de colaboración y aprendizaje	Tiene una metodología definida de generación de ideas bajo los ODS	Tiene métricas establecidas para el seguimiento de las iniciativas sociales	Declara la etapa de identificación de problemas y necesidades sociales con un alcance claro con entradas y salidas	Tiene etapa de implementación con su propia metodología

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente apartado, se explican cada uno de los criterios de selección utilizados para escoger el proceso de referencia que sirvió para consolidar la Gestión por Procesos como marco estructurante de la propuesta de investigación basada en la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Quintuple Hélice.

- **Redes de colaboración y aprendizaje:** el primer criterio de selección está asociado con la importancia que el proceso le da a la generación de redes de colaboración y aprendizaje en los actores involucrados, porque es en sí mismo es un aporte al capital

en sus diferentes dimensiones (humano, natural, social, político y económico) y se traduce en conocimiento, el cual es vital para la generación de innovaciones sociales según García-Flores & Martos (2019). Por esta razón, es el criterio con mayor importancia en la selección entre los tres procesos estudiados, con un peso del 30%, demostrando una coherencia con el modelo de Innovación Social seleccionado como punto de partida que fue el de la Quíntuple Hélice de Carayannis et al. (2012) que también le da un protagonismo fuerte a la generación del conocimiento.

- **Estructuración de ideas para la solución de la problemática enmarcadas en los ODS:** el segundo criterio de selección está asociado con la capacidad que tiene el proceso para enmarcar la generación de ideas en pro de crear alternativas de solución para las problemáticas sociales identificadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para que de esta manera se conversen con las metas que plantean los ODS y se tenga un marco estructurante aceptado mundialmente alineado con el modelo de Innovación Social seleccionado. La importancia que se le asignó a este criterio fue del 20% y en la tabla 6 se puede evidenciar la pregunta del criterio de selección y los posibles puntajes que podían adquirir con sus respectivas descripciones.
- **Seguimiento y evaluación:** la importancia asignada al tercer criterio fue del 20% y en él se planteó el seguimiento y la evaluación de las iniciativas sociales para garantizar ya que es de vital importancia la correcta ejecución y control de las iniciativas o alternativas de solución con el objetivo de que se logre la madurez suficiente para que estas puedan estar más cerca de convertirse en innovaciones sociales. Esto a su vez apalancará el empoderamiento de la comunidad y aportará al entendimiento crítico del entorno Cano & Arroyave (2014).
- **Identificación de problemáticas sociales:** a pesar de tener una importancia del 15% este criterio de selección se convierte en un elemento infaltable para cualquier proceso de Innovación Social y el argumento de la asignación del peso de este elemento en esta selección, es precisamente por la recurrencia que se evidenció en los procesos abordados, al ser contemplada como parte de cada uno de ellos. Sin embargo, los puntajes para la selección quedaron diseñados para mostrar las diferencias en la manera de aplicar la identificación, al declarar entradas y salidas dentro de esta importante fase del proceso. En la tabla 6 se encuentra el puntaje con la respectiva descripción que obtuvo cada proceso al someterlo a la pregunta: ¿tiene definida una etapa de identificación de las problemáticas sociales?
- **Implementación de las alternativas:** este criterio de selección tuvo un peso del 15% y hace referencia a la implementación de las alternativas como posible solución a las problemáticas identificadas en las comunidades expuestas y su importancia radica en la

manera en cómo se lleva a cabo este paso en el proceso de Innovación Social, a través de metodologías y las interacciones de los actores involucrados. La implementación, es la etapa de la acción y es donde se materializan los resultados para probar si realmente generan o no valor social.

Después de este recorrido en el que se explicaron los criterios de selección del proceso, se consolida por medio de la tabla 6, los resultados de la selección, evidenciando como proceso de referencia o de punto de partida para la propuesta conceptual de este trabajo; el proceso de identificación de alternativas de Innovación Social de la Universidad de Antioquia.

Tabla 6. Selección del proceso de Innovación Social de referencia.

PROCESO	Evaluadores	CRITERIOS DE SELECCIÓN					Resultado	Promedio
		Importancia	30%	20%	20%	15%		
		¿Fomenta las redes de colaboración y aprendizaje?	¿Considera la estructuración de ideas bajo los ODS con el propósito de convertirlas en propuestas viables?	¿Considera importante el seguimiento y la evaluación de las iniciativas sociales?	¿Tiene definida una etapa de identificación de las problemáticas sociales?	¿Considera la implementación de las alternativas de solución?		
Proceso de innovación basado en un enfoque de transacciones	1	1	0	0	2	2	0,90	0,93
	2	1	1	0	1	2	0,95	
Proceso de identificación de alternativas de innovación social de la Universidad de Antioquia	1	3	3	3	3	2	2,85	2,93
	2	3	3	3	3	3	3,00	
Proceso de innovación social de la fundación Young	1	3	2	2	3	3	2,60	2,50
	2	3	1	2	3	3	2,40	

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de haber seleccionado el proceso de la Universidad de Antioquia con 2,93 puntos, no se desconoce lo muy acertado que estuvo el proceso de Innovación de la fundación Young, quedando por debajo en tan solo 0,43 puntos con respecto al proceso ganador y es por eso que de manera similar a lo realizado con el punto de partida del modelo para la construcción de la propuesta conceptual; tanto el proceso de la Universidad de Antioquia como el de la fundación Young aportaron a la construcción de la Gestión por Procesos como marco estructurante del modelo para la Gestión por Procesos para la Innovación Social, basado en un enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Quíntuple Hélice, del cual se habla en detalle en el capítulo de resultados referente a la construcción del modelo.

3.3.4 Etapa 4: Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos la Innovación Social

Luego de la revisión y selección de modelos y procesos de Innovación Social en la etapa 2 y 3 del marco metodológico, se partió de las comprensiones teóricas extraídas del modelo y proceso seleccionados para la consolidación de la propuesta conceptual de esta investigación. Este ejercicio integró todo un conjunto de elementos que le dieron coherencia y forma lógica al modelo de

Gestión por Procesos desde dos perspectivas: i) los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS de la UNESCO (2017) como política pública internacional y ii) la Quíntuple Hélice de Carayannis et al. (2012) como propuesta de integración de los actores pertenecientes al ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. A partir de estas perspectivas se le dio paso a la propuesta conceptual de una Gestión por Procesos en la que se definió teóricamente la manera de robustecer iniciativas o proyectos sociales para que estos se logren convertir en soluciones sociales o que tengan mayor probabilidad de llegar a ser una Innovación Social.

Estos dos pilares teóricos, más la definición de una Gestión por Procesos para operativizar la Innovación Social, se establecieron como los marcos estructurantes del modelo propuesto y se aborda su funcionamiento en el capítulo cuatro, en el que se muestra su consolidación como resultado de la investigación.

La construcción del modelo de la investigación, buscó acercarse a una representación de la realidad para gestores del ecosistema de CTI en Colombia, donde las interacciones de los actores involucrados se convierten en factores críticos de éxito para generar conocimiento en diferentes perspectivas del capital, tal como lo plantean Carayannis, Grigoroudis, Campbell, Meissner, & Stamati (2017), aportando a través de iniciativas sociales enmarcadas en el cumplimiento de las metas planteadas por los ODS y la Gestión por Procesos como medio para la construcción de valor social y sostenibilidad.

A continuación, se describen los marcos estructurantes que contempló el modelo correspondientes a los ODS, la Quíntuple Hélice y la Gestión por Procesos como los grandes ejes teóricos de los cuales se soportó para lograr representar la transformación de las salidas de la Innovación Social como lo son las empresas o emprendimientos sociales, las políticas públicas, las innovaciones públicas y/o los procesos de apropiación de las comunidades.

- **Marco estructurante de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) son metas globales que se proponen alrededor de los actuales retos que se observan en las sociedades. Es un pacto histórico que propone un conjunto de situaciones sobre el estado actual de los problemas realmente relevantes. Los ODS, propuestos por la UNESCO (2017), plantean una agenda que se

dispone para lograr un desarrollo de forma equilibrada e integrada. Esta agenda mundial propone 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas, que son de Carácter integrado e indivisible. Los ODS, o Agenda integrada 2030, proponen a las naciones, incorporar acciones conjuntas de cooperación en sus políticas y estrategias de cada país.

Se plantean los ODS, como una agenda posterior los Objetivos Del Milenio (ODM), siendo este un antecedente relevante, debido a que el ejercicio que construye los ODS deviene de la falta de concreción del ODM, este último ejercicio más amplio, profundo y transformador. También, la principal crítica realizada a los ODM, aparte de la falta de concreción, es que son “expresión de la globalización del espacio político y social, y de la particular correlación de fuerzas y coaliciones sociales y políticas que emergieron en ese escenario” (Sanahuja, 2015, p.53). Sin embargo, se plantean como un aporte relevante de los ODM, la propuesta de proponer una agenda mundial, referida a unos problemas centrales de la sociedad en el ámbito económico y social.

Los ODS, se proponen como una construcción desde una alta capacidad de movilización de los actores políticos y sociales, que generaron discusiones y alternativas en el marco de la propuesta del Grupo de Trabajo Abierto de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sustentable. Este grupo fue conformado por 30 miembros en representación de 70 estados organizados. A continuación, se presenta en la tabla 7 una síntesis de los principales estudios e informes que mostraron la necesidad de redirigir la agenda de cambio global.

Tabla 7. Antecedentes y construcción de insumos para los ODS.

<i>Proceso o informe</i>	<i>Fecha</i>	<i>Principal Hallazgo</i>
Sesión Plenaria de Alto Nivel sobre el Cumplimiento de los ODM, que pide iniciar la reflexión sobre las metas post-2015.	2010	Supone un cambio significativo respecto al proceso que dio lugar a los ODM quince años antes, y en parte puede ser atribuido al debilitamiento de las coaliciones tradicionalmente dominantes en el desarrollo global.
El Equipo de Tareas de Naciones Unidas sobre la Agenda de Desarrollo Post-2015, elabora el informe el futuro que queremos, basados en derechos humanos, igualdad y sostenibilidad.	2012	Destacó la necesidad de un alto grado de coherencia en las políticas públicas en los planos global, regional, nacional y sub-nacional.
La Renewed Global Partnership for Development	2013	Centra su estudio en: el comercio, la deuda, las migraciones, la tecnología, y la participación de distintos actores del desarrollo.
Grupo de Alto Nivel de Personas Eminentes sobre la Agenda de Desarrollo Post-2015 genera el informe Una nueva Alianza Mundial: erradicar la pobreza y transformar las economías a través del desarrollo sostenible	2013	Ha aportado a este proceso dos elementos relevantes. En primer lugar, cinco principios generales que debieran ser el fundamento de una agenda universal de desarrollo: no olvidarse de nadie; situar el desarrollo sostenible en el centro; transformar las economías para crear empleo y crecimiento inclusivo; construir paz e instituciones eficaces, abiertas e inclusivas; y forjar una nueva alianza mundial

La Cumbre de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible Río+20	2012	Con el objetivo de asegurar un proceso participativo e inclusivo para la elaboración de los ODS, este documento aprobó la creación de un “Grupo de Trabajo Abierto” (Open Working Group, OWG)
Las perspectivas regionales. Impulsadas por las cinco comisiones económicas regionales del Consejo Económico y Social (ECOSOC)	2013	Principal aporte de este informe es el reconocimiento de la diversidad y las diferentes perspectivas y situaciones en cada región, que sin embargo se resumen en cuatro grandes prioridades universales: a) empleo, especialmente para los jóvenes, y protección social; b) la reducción de las desigualdades; c) la sostenibilidad del medio ambiente, y gobernanza democrática tanto en el plano nacional, como en el sistema internacional.
Consultas sectoriales	2012 2013	Propuso un listado con diez grandes objetivos globales; el informe la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN, por sus siglas en inglés) para canalizar el aporte científico y tecnológico,
El informe del Secretario General de Naciones Unidas “Una vida digna para todos”	2013	En ella se acordó iniciar un proceso intergubernamental abierto para la definición de los ODS con el establecimiento del OWG desde inicios de 2014, que culminaría en una decisión de la Asamblea General en septiembre de 2015.

Fuente: elaboración propia a partir de Gómez (2016), UNESCO (2017) y Sanahuja (2015).

En Latinoamérica se derivan algunas implicaciones de los ODS las cuales surgen debido a que estos intentan responder de una forma más integral y articulada a las demandas de desarrollo inscritas en este contexto, además de vincular directamente y reconocer las contribuciones que estos países pueden hacer para el logro y cumplimiento de la Agenda 2030. Así mismo, los ODS posibilitan un cambio de paradigma que durante décadas se había inscrito en relaciones unilaterales, es decir de donantes y receptores, promoviendo la participación de todos los actores sociales considerando así un discurso más comprehensivo y enfocado a las responsabilidades compartidas y diferenciadas entre los diferentes países que allí converge. (Huitrón & Santander, 2018)

En este sentido, los países Latinoamericanos han debido adoptar e implementar los ODS en sus agendas de gobierno, teniendo que adaptar, articular y ordena los lineamientos institucionales y normativos de modo que les permita responder a los objetivos propuestos. Este proceso ha puesto en evidencia la necesidad de realizar un trabajo articulado y transversal para hacer frente a las diversas problemáticas, además de la necesidad de realizar seguimiento y monitoreo sobre las diferentes acciones implementadas en pro del desarrollo. Según Huitrón & Santander (2018) Latinoamérica ha sido pionera en el mundo y la región sobre la cual se observan mayores avances en el proceso de adopción, adaptación y priorización de los ODS.

En el contexto colombiano, se observa en el plan de Acción 2018-2022 una integración de los ODS. En sus diferentes pactos, el Estado se ha propuesto enfocar sus políticas frente a los desafíos planteados por la Agenda 2030. De igual manera, se ha desarrollado una agenda de cooperación internacional que se propone acompañar al país, en la

planeación y ejecución de estrategias que posibiliten el cumplimiento de las metas de cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Colombia se ha organizado estratégicamente con el fin de promover una red interinstitucional de alto nivel para los ODS como se representa en la figura 10:

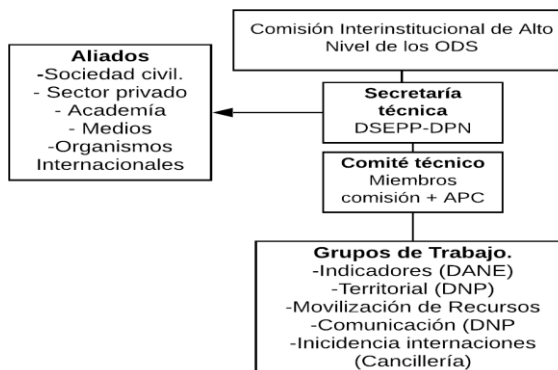


Figura 10. Organización de la comisión Interinstitucional de los ODS en Colombia.

Fuente: F. Herrera (2018)

Respecto a la Ciencia Tecnología e Innovación, Colombia adoptó en su actual política de CTI, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, expresadas en la Agenda 2030. El libro verde, que se desarrolla a través del enfoque transformativo, en concomitancia con la Innovación transformativa, se propone desde el principio multiactor, con el propósito central de contribuir a la solución de los grandes desafíos sociales, económicos y ambientales que enfrenta el País. (Minciencias, 2018b). Se adoptada así con los ODS, una hoja de ruta para el desarrollo sostenible en el mediano y largo plazo.

Frente al desempeño de Colombia, con relación a su cumplimiento y desarrollo estratégico para cumplir con los ODS, se encuentra posicionado en el tercer lugar. Sin embargo, se ve de manera explícita en el informe regional (2019) a Colombia como el país más desigual de Latinoamérica. Según este informe, Colombia reporta el ODS 2 “hambre cero” y ODS 16 “Paz y justicia sólida” en alto riesgo. Sin embargo, no se muestra el cumplimiento de ningún Objetivo.

- **Relación entre Objetivos de Desarrollo Sostenible e Innovación Social**

Dado que la Innovación Social busca afrontar los problemas que se presentan al interior del tejido de las sociedades teniendo en cuenta los primeros 12 ODS y asociándolo con la Innovación Social, se puede entender que el origen de las prácticas busca dar soluciones permanentes a las problemáticas sociales, porque el efecto de solucionar estas diferencias de equidad traería efectos de desarrollo.

Partiendo de esta afirmación, los ODS se desarrollan en el marco de la transformación, su propósito central es ofrecer un encuadre de acción para las iniciativas que buscan erradicar la pobreza, el hambre, desigualdad entre otros, a pesar de una evidente falta de integración de variables sociales. Allen, Metternicht, & Wiedmann (2016).

En este sentido, los ODS se proponen también como organizadores y categorizadores que posibilitan la Innovación Social. Al respecto de lo anterior, Prashar & Sunder M (2020), exponen desde un estudio bibliométrico realizado en el 2020, las recurrencias que vinculan experiencias de Innovación Social con uno de los ODS. Frente a su hallazgo reportado como relevante, se encuentra que los ODS se plantean como un horizonte y un fin, pero usualmente son desarticulados entre ellos frente a las experiencias de Innovación Social.

Como anteriormente se mencionó, los ODS se desarrollan desde un principio multiactor, el cual amplía la urgencia de emprender acciones de los diferentes frentes que hacen parte de los sistemas de Innovación Social. Respecto a lo anterior, autores como Mataix et al. (2017), señalan la importancia de emprender alianzas multiactor en el ambiente de la Innovación Social, con el fin de apoyar iniciativas que logren mitigar los desafíos sociales que ponen en contexto la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Referente a la gestión de iniciativas que se enmarquen en la IS, para lograr la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se proponen dos principios que conducirán este tipo de alianzas, en primer lugar, se propone el principio humanitario, acompañado del criterio de sostenibilidad y criterio de Innovación; el criterio de adicionalidad (valor diferencial) y en segundo lugar, el principios de gestión, el cual incluye la transparencia, la gobernanza compartida y la sistematización del conocimiento. (Mataix et al, 2017)

De igual modo, al contemplar que las áreas en las que se dividen los ODS están dirigidas a ciertos actores específicos pertenecientes a los nuevos ecosistemas de la Innovación, es necesario ampliar la mirada hacia las otras alternativas de Innovación que tienen base social. De esta manera, las alternativas de Innovación, como la frugal, Innovación inclusiva, el emprendimiento social etc.; se ven obligadas a pensarse en dimensiones que permitan conjugarse con la Agenda 2030 que proponen los ODS.

Referente a las dimensiones anteriormente mencionadas se ve necesario profundizar. Sobre esto, Hormecheas, Legarda, Ruiz, & Villalba (2020), proponen tener las

siguientes dimensiones. En primer lugar, la dirección, allí debe ser clara la intención o meta del proyecto de Innovación; en segundo lugar, se presenta el principio de diversidad, lo que permite la presencia de actores heterogéneos. En tercer lugar, se ve la urgencia de establecer redes, enfocadas a intereses, metas y objetivos en común. Por último, se presenta el principio de distribución, el cual problematiza la dualidad entre perdedores y ganadores. Es decir, desde una perspectiva integradora y transformativa, el objetivo central es disminuir las brechas de desigualdad, económica, cultural y política.

- **Relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Cuádruple y Quintuple Hélice**

Referente a las posibilidades de relación que el modelo de Innovación de la Cuádruple y Quintuple Hélice poseen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se observa la siguiente cercanía. Por un lado, el Modelo agrega a las personas y el medio ambiente como actores que influyen y redireccionan la Innovación. Por otro lado, se observa que utiliza los ODS como sistema de clasificación y horizonte para los problemas a resolver.

En este orden de ideas, la idoneidad de los ODS como sistema de clasificación del IS es apropiado y les permite a los innovadores sociales obtener ideas y soluciones sobre las áreas y metas que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible. De igual manera, es relevante reconocer que los ODS, plantean su antecedente sobre los Objetivos Del Milenio. Los cuales se plantearon en un contexto diferente donde la construcción del modelo de las hélices era inexistente y la visión conceptual de la articulación de los actores sólo contemplaba la existencia de la Empresa, el Estado y las Universidades.

A propósito de lo anterior, (Huitrón & Santander, 2018) señalan la urgencia de establecer una agenda política, económica y social basada en los ODS, siendo multidimensionales, multinivel y multiactor. Con la característica de multiactor, el modelo de la hélices cobra relevancia dado que, para la consecución de los ODS se le atribuye un papel fundamental a los Estados, pero no exclusiva de los poderes públicos, sino que resulta central, integrar iniciativas y esfuerzos de actores muy diversos como las universidades, las empresas y las organizaciones con el fin de capitalizar las contribuciones que cada uno de ellos puede realizar desde sus potencialidades específicas.

A continuación, se puede visualizar en la figura 11 la relación que tienen las hélices con los ODS que permite interiorizar de manera adecuada la importancia de estos marcos estructurantes, considerados en el modelo de la investigación.

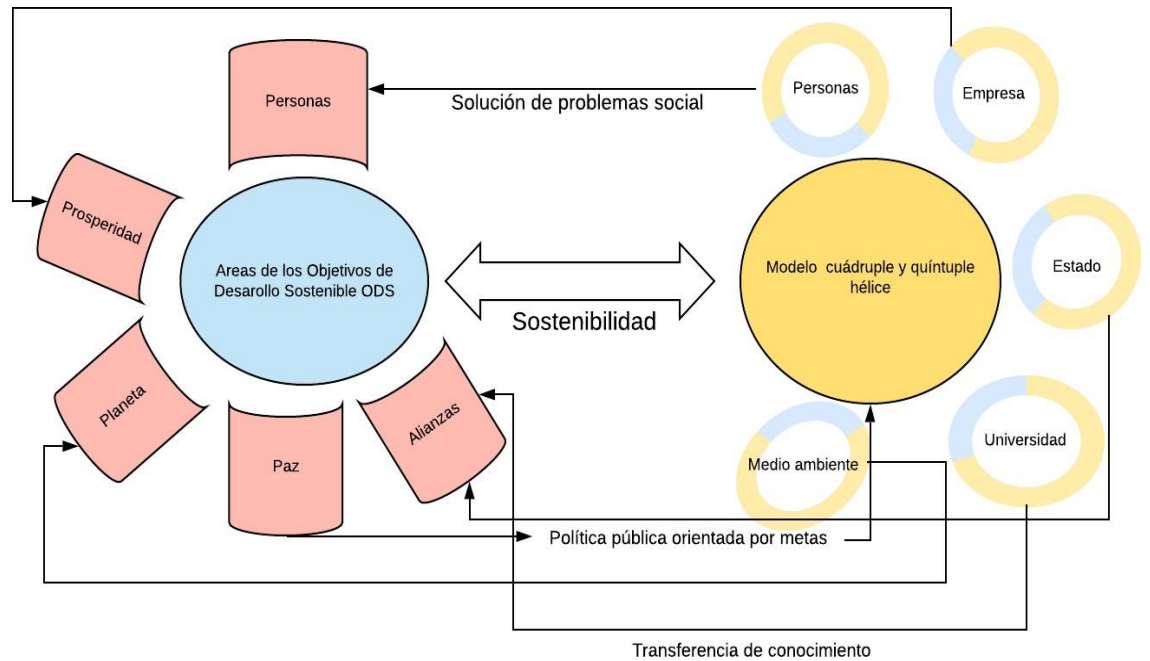


Figura 11. Relación entre los ODS y las hélices
Fuente: Elaboración propia a partir de Carayannis et al. (2017)

En resumen, la Innovación Social busca concretar las nuevas formas de utilizar la ciencia y la Innovación para abordar directamente los desafíos sociales, económicos, ambientales, políticos y de financiamiento dirigidos a desarrollar una visión de manera efectiva sobre cómo contribuir al cambio transformativo que responda a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se presenta entonces el gran reto de la articulación de nuevos actores y la misma sociedad como agente activo en la solución de sus propios problemas; promover la generación del valor social; incrementar la cooperación público-privada y generar mecanismos de implementación acordes a las necesidades y retos de la Innovación Social. Todo con el objetivo de trabajar en problemáticas sociales enmarcadas en los ODS de forma creativa, y probar nuevos enfoques y soluciones económicamente escalables e incluyentes. Los ODS se convierten entonces en el marco para que los actores se articulen y se puedan desarrollar innovaciones sociales que den respuesta a los mismos.

En otras palabras, los Objetivos de Desarrollo Sostenible se reconocen como un marco estructurante y perspectiva para el modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social que plantea esta investigación por la coherencia que generan las metas que proponen

los ODS para resolver las problemáticas, comprender necesidades y reconocer oportunidades sociales que permitan aportar a la sostenibilidad social.

- **Marco estructurante de la Quíntuple Hélice**

Como se planea en el capítulo dos de la investigación y en el apartado del mar del marco metodológico abordamos este componente; en esta sección se consolidó la Quíntuple Hélice de Carayannis et al. (2012) como marco estructurante y perspectiva del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social. Sin embargo, para complementar su comprensión, se planteó un recorrido detallado de los modelos de la Triple y Cuádruple Hélice que puede consultarse en el anexo 5.

En Síntesis, la Cuádruple y Quíntuple Hélice, son modelos de Innovación helicoidal, que promueven la Innovación Social, ofrecen una perspectiva de desarrollo sostenible que reúne la Innovación, emprendimiento y democracia. Tal marco de trabajo enfatiza la importancia de la sociedad civil y el entorno, lo que permite representar y estudiar el papel de la naturaleza y la dinámica de los ecosistemas fractales propuestos por Carayannis et al. (2017) denominados socialmente cooperativos.

La propuesta de investigación reconoce la Quíntuple Hélice como marco estructurante para el modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social porque recoge las interacciones entre los actores del ecosistema de Innovación, transformándose en una economía del conocimiento para la generación de capital ambiental, político, económico, social y educativo; cuyo resultado es propiciar las situaciones, motivaciones, momentos y las personas correctas para identificar oportunidades, reconocer necesidades y resolver problemas en todos los ámbitos de la sociedad. La Quíntuple Hélice apoya aquí la formación de una situación gana-gana entre la ecología, el conocimiento y la Innovación que se pretende en las comunidades, creando sinergias entre la economía, la sociedad y los diferentes actores que se relacionan, entendiendo al entorno natural como el quinto actor que lo contiene todo.

- **Marco estructurante de la Gestión por Procesos**

Para el planteamiento de este marco estructurante, se dio respuesta a las siguientes preguntas, además de los elementos obtenidos en la etapa 3 del marco metodológico y que dieron paso a consolidar el modelo en el capítulo cuatro.

- **¿Qué es la Gestión por Procesos desde un contexto de Innovación?**

La Gestión por Procesos es un marco de administración que diseña un sistema integral cuyo centro es el proceso Sánchez & Blanco (2014). El proceso en este marco se comprende como un conjunto de acciones y actividades que se realizan de forma secuencial y ordenada con base al objetivo medible que se quiere cumplir, de aquí se ligan varias características. Primero, se alimenta de entradas o inputs, que pueden estar encaminadas a materia prima, recursos físicos, información etc.; otra característica sugiere que el proceso se da de forma horizontal y atraviesa varias dependencias o actores. Por último, la Gestión por Procesos se pone a crear valor para satisfacer unas necesidades, en el marco de la Innovación. (Palmberg, 2009)

De acuerdo con Chang, (2006), la Gestión por Procesos permite que el enfoque no se base solamente en la identificación, diseño y desarrollo de estos, también, sugiere un control, retroalimentación y ajustes, con el fin de asegurar que los procesos se encuentren alineados y así alcanzar la obtención de un resultado). Además, considera que las necesidades de las personas son el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario.

La retroalimentación, sugiere un proceso riguroso mediado por la documentación sistemática que surgen de los resultados alcanzados y los objetivos propuestos que permite la Gestión por Procesos. Además, se enmarca en varios pasos clave que acompaña la identificación, el diseño y el desarrollo. En el primer paso se diseña o adoptan metodologías para el trabajo colaborativo, fomentando la formación. En el segundo, es necesario definir los responsables, enlistar los objetivos y establecerles una meta. Posteriormente es importante seleccionar los procesos relevantes, interfuncionales. También se destaca revisar y analizar los problemas de los procesos con el fin de corregir posibles desviaciones. (Mallar, 2010)

- **¿Por qué la Gestión por Procesos para la Innovación?**

En palabras de Porter (1991) la única ventaja competitiva sostenible es la Innovación permanente. Por eso resulta de especial atención esa forma en que los procesos que buscan este fin son gestionados en el seno de las diferentes organizaciones, pues la existencia por sí sola de estos factores no produce valor; su éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades para lograr ese propósito.

Ahora especialmente con la pandemia del covid-19 en este 2020, es más que evidente que el mundo ha cambiado, ya no es el mismo que hace unos años, donde

todo era mucho más estable y predecible. Especialmente ahora existen una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma mucho más eficiente enfocada en la adecuada estructuración de procesos de Innovación. La Gestión por Procesos, se convierte entonces en una guía o mapa que les permite a las organizaciones direccionar sus esfuerzos de una manera mucho más enfocada al logro de los objetivos haciendo que la Innovación se pueda dar en cualquier actividad que genere valor y así la empresa pueda conseguir soluciones competitivas y sostenibles. (Robayo Acuña, 2016)

A veces se piensa que la Innovación se dispara a partir de un momento de inspiración y creatividad, y aunque son parte de la estructuración, resulta imprescindible incluir procesos sistémicos, que contemplen condiciones y capacidades tales como financieras y humanas que son necesarias para implementar y constituir una solución que busque ser una Innovación. La Gestión por Procesos permite hacer un seguimiento de las actividades que se deben dar mediante la implantación de pequeñas mejoras en el mismo.

En un estudio realizado en el contexto colombiano por Arcos, Suárez, & Zambrano, (2015) demuestran que un conjunto de prácticas que contempla un proceso con calidad a través de la Gestión de Procesos tiene una relación positiva con la mejora de los resultados e impactos que derivan una Innovación. También se encontró que la Gestión de Procesos está directa y positivamente relacionada con la innovación incremental, radical y administrativa. (Zapa, 2014)

De este modo, si el factor innovador ha pasado a constituir una arista estratégica que permite que las organizaciones mejoren su posición competitiva, las mismas deben incorporar dentro de sus estrategias acciones encaminadas a gestionar los denominados procesos de Innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e, incluso, de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. (Robayo Acuña, 2016)

3.3.5 Etapa 5: Validación del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Quintuple Hélice

Para validar la información teórica de dicha propuesta de investigación la cual está inmersa en el ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación; utilizamos como metodología la entrevista

semiestructurada de acuerdo a la guía de Schettini (2020), aplicada a 11 expertos en el área de la Innovación Social que a su vez son representantes de los actores inmersos en el ecosistema colombiano de CTI.

Entre los expertos entrevistados se encuentran directivos de organizaciones privadas, gubernamentales y académicas con contacto directo en temas conexos a la Innovación Social como la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial y son claramente representantes de los actores del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia. En el anexo 8, se pueden consultar los perfiles profesionales de cada uno de los entrevistados que fueron tenidos en cuenta en la validación de escritorio del modelo de Gestión por Procesos la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice.

El diseño de la entrevista semiestructurada puede consultarse en el anexo 9 y en él se encuentran las preguntas que se le realizaron a los expertos, la cual estuvo separada por dos componentes de discusión para la validación de los criterios asociados al modelo como primer componente y al marco estructurante de la Gestión por Procesos como segundo componente. En el capítulo cinco de la investigación, se pueden encontrar los resultados obtenidos de esta etapa metodológica correspondiente a la validación de la propuesta conceptual, a partir de las discusiones y recomendaciones que se destacaron en las entrevistas como resultado de las percepciones de los expertos sobre los dos componentes abordados en función de las coincidencias que se encontraron, estas fueron analizadas mediante un análisis matricial que puede consultarse en el anexo 11.

A continuación, se presentan en la tabla 8 los criterios diseñados de validación de cada componente, con su respectiva descripción y las preguntas asociadas que fueron preguntadas a los expertos.

Tabla 8. Criterios de validación del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social (IS)

<i>Componente 1: Modelo</i>		<i>Componente 2: Gestión por Procesos</i>	
<i>Criterios de Evaluación</i>	<i>Preguntas Asociadas</i>	<i>Criterio de Evaluación</i>	<i>Preguntas Asociadas</i>
<i>Pertinencia de los actores</i>	¿Son adecuados los actores?	<i>Estructura</i>	¿Son idóneos los 3 momentos?
	¿Tienen el poder de decisión suficiente?		
	¿Son suficientes estos actores?		¿Existe coherencia entre el propósito de las metodologías con los tres momentos?
<i>Aplicación e implementación</i>	¿El modelo es facilitador para obtener las salidas de la IS?	<i>Importancia de elementos transversales</i>	¿Son importantes los elementos transversales?
	¿Qué es lo que más destaca del Modelo?		
	¿El modelo puede tener otra aplicación?		
<i>Funcionalidad y novedad</i>	¿Es funcional el modelo?		¿Tienen el mismo nivel de importancia los elementos transversales?
	¿Qué le mejoraría al modelo?		
	¿Es novedoso el modelo?		

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados: Consolidación del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice

En este capítulo se presenta la consolidación del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social como resultado de esta investigación. En esa sección, se encuentra la esquematización del modelo con la integración de los elementos abordados en la etapa cuatro del capítulo tres y el funcionamiento del modelo a partir de la Gestión por Procesos.

4.1 Esquematización del Modelo

En la figura 12, se presenta la consolidación del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social, en el que convergen los tres marcos estructurantes y la representación de las relaciones que generan los actores del ecosistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el propósito de fortalecer la circulación del conocimiento desde los diferentes capitales que plantea la Quintuple Hélice de Carayannis et al. (2012) desde una visión dada por los ODS planteados por la UNESCO (2017).

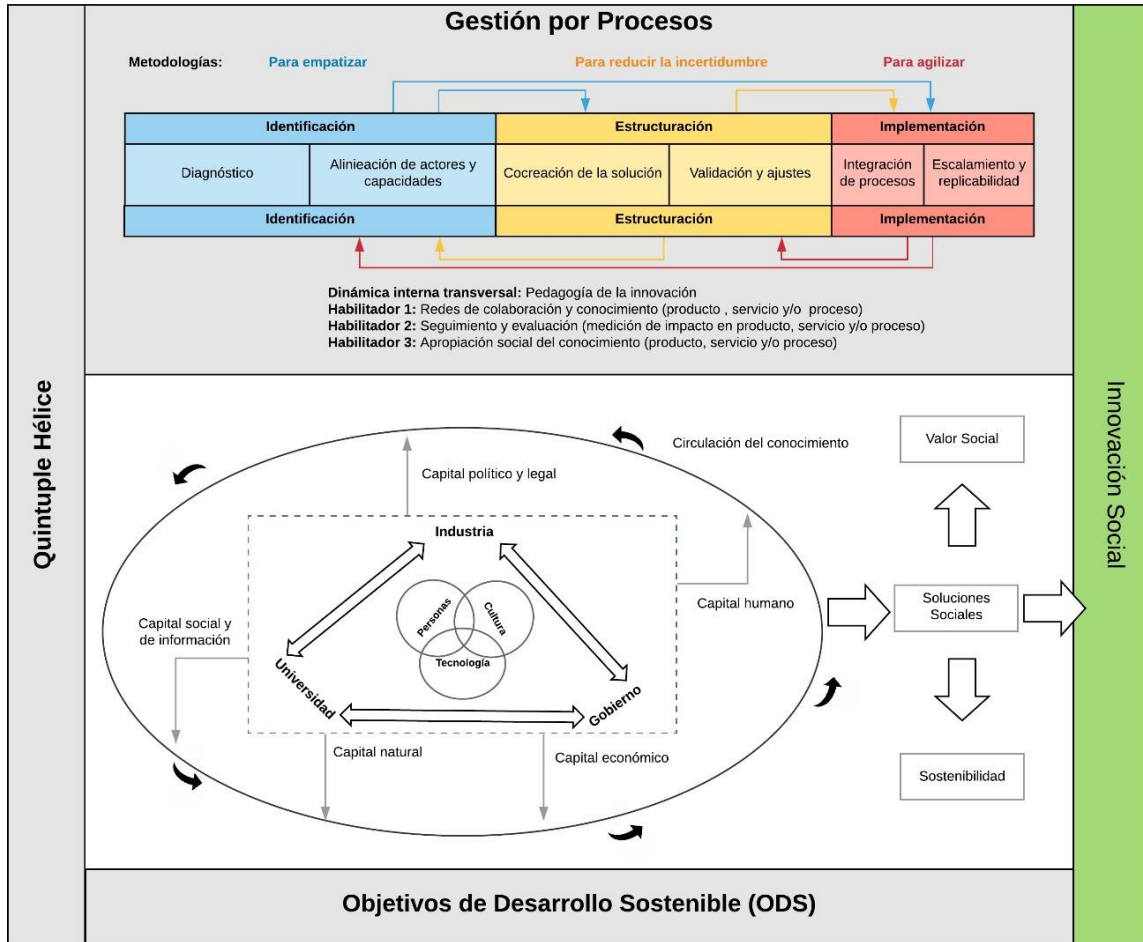


Figura 12. Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social, desde una perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carayannis et al. (2012), Ortega et al. (2014), Vélez & Cardona (2017), la UNESCO (2017), Murray et al. (2010) y De la Mata (2010)

4.2 Funcionamiento del modelo a partir de la Gestión por Procesos

El tercer y último marco estructurante del modelo, es la denominada Gestión por Procesos para la generación o fortalecimiento de proyectos sociales; la cual funciona para los gestores de la Innovación Social como medio entre la visión enmarcada por los ODS y las interacciones en el ecosistema de Innovación Social basadas en una economía del conocimiento, representadas en la Quintuple Hélice (reconociendo al entorno natural como el actor que contiene todo), para

materializar dichas proyectos o iniciativas sociales a partir de una serie de pasos atemporales, complementarios y monitorizados hasta llegar a materializarse en empresas o emprendimientos sociales, políticas públicas, innovaciones públicas o en una apropiación de procesos sólidos en comunidades; entregando valor social y sostenibilidad a los grupos de interés que se encuentren involucrados directa o indirectamente a una condición de vulnerabilidad u oportunidad para el mejoramiento en la calidad de sus vidas y su condición de interés.

El marco estructurante de la Gestión por Procesos tiene como gran propósito poner a los gestores pertenecientes al ecosistema de CTI que se incorporen o tomen como referencia el modelo, para redireccionar las soluciones o iniciativas sociales de acuerdo con su etapa de madurez sustentada en la teoría de valoración de madurez de Jaillier & Arias (2017), para fortalecer de una manera estructurada mediante procesos las soluciones con el fin de crear valor social, sostenibilidad, apropiación en los grupos de interés y la obtención de tasas de éxito que puedan acercar las iniciativas a convertirse en innovaciones sociales.

La Gestión por Procesos de este modelo alrededor de la Innovación Social no debe ser entendida por los gestores que lo utilicen como un serie de pasos lineales que dependen unos de otros, esta, debe ser comprendida a partir de momentos con procesos complementarios, que se retroalimentan entre sí (como si fuese una espiral) con el propósito de cerrar las brechas que puedan existir en las iniciativas o proyectos que se encuentran bajo estudio y sujetos a los lineamientos que cada uno de los procesos proponen como requisito para garantizar la evolución de las posibles soluciones sociales de acuerdo con la etapa de madurez en la que se encuentre.

Dada la claridad anterior, la Gestión por Procesos del modelo contiene tres momentos denominados: i) identificación, ii) estructuración e iii) implementación. En cada uno de los momentos hay presencia de dos procesos que para el caso de la identificación corresponden al diagnóstico y la alineación de actores y capacidades, para la estructuración hay presencia de los procesos de cocreación de la solución y la validación de las alternativas con los ajustes necesarios para fortalecer las iniciativas o sociales. Y para el tercer y último momento que es la implementación, se cuenta con la integración de procesos y el escalamiento y replicabilidad del conocimiento alrededor de la iniciativa social y su sostenimiento.

De manera transversal se plantean tres habilitadores presentes en la Gestión por Procesos que cumplen el papel de garantizar la generación de redes de colaboración y conocimiento, el seguimiento y evaluación de cada salida inmersa en los subprocesos de los tres momentos y por último y no menos importante, la apropiación social del conocimiento; cuyo objetivo central es el de aportar el rasgo cultural en los diferentes grupos de interés para generar sentido de pertenencia y confianza en los resultados. Adicionalmente, se completan los elementos transversales de la Gestión por Procesos con una dinámica interna encargada de fortalecer a los actores o esos gestores de primera línea en la pedagogía de la innovación, y su función es mantener y fortalecer las herramientas académicas necesarias para un buen desarrollo de los procesos inmersos de este marco estructurante.

Con la contextualización anterior, en este apartado del trabajo de investigación se explican con más detalle los elementos más relevantes y representativos de la Gestión por Procesos que permitirán un correcto entendimiento de este marco estructurante y que es planteado para actuar como medio para conectar los otros dos marcos del modelo como lo son los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Quíntuple Hélice; hasta llegar a soluciones sociales que responden a un problema, necesidad u oportunidad susceptible en transformarse en Innovación Social siempre y cuando logre generar de valor social y sostenibilidad bajo el contexto del vacío identificado.

En la figura 13, se condensa el marco estructurante de Gestión por Procesos del modelo propuesto con cada uno de sus momentos, interacciones circulares, los propósitos del uso de metodologías para cada momento, los procesos que contempla y los elementos transversales como lo son los habilitadores y la dinámica interna.

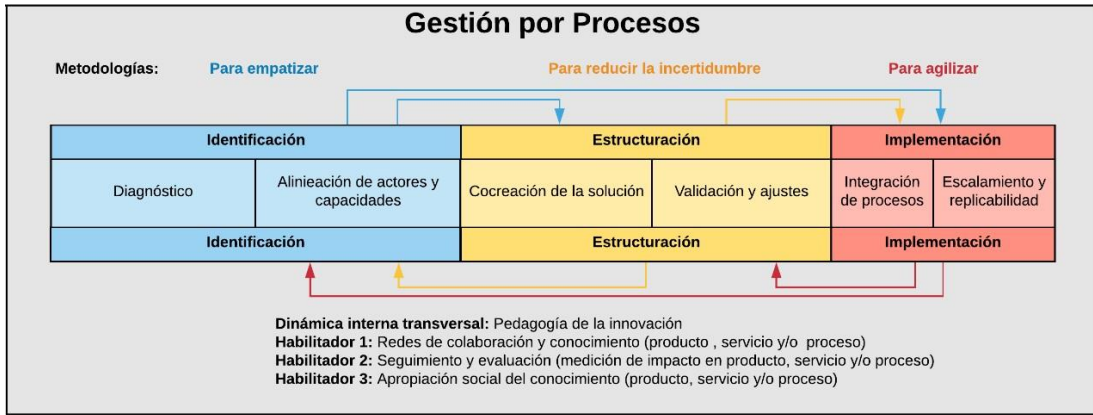


Figura 13. Gestión por Procesos del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1 Momentos y flujograma de procesos

En este apartado se realiza un recorrido sobre los momentos por medio de un flujograma de procesos que contempla el marco estructurante de la Gestión por Procesos del modelo, donde se explican los flujos de información, las interacciones entre los diferentes procesos, la comprensión de algunas entradas, salidas y transformaciones que se plantean a lo largo del recorrido de este marco estructurante. Como recomendación al lector, antes de comenzar con la explicación de este apartado, se sugiere abrir el anexo 6 de la investigación para una mejor comprensión a través del flujograma de procesos en el que se pueden observar todas las relaciones conceptuales planteadas de la Gestión por Procesos.

Antes de entrar en detalle en cada uno de los momentos y los procesos que aborda este marco estructurante, es importante tener claros los hitos de la Gestión por Procesos mediante las entradas y salidas que se generan desde un aspecto más macro. A través de la tabla 9 se pueden visualizar las entradas y salidas del marco estructurante de Gestión por Procesos.

Tabla 9. Entradas y salidas como hitos de la Gestión por Procesos.

Momentos						
Identificación		Estructuración			Implementación	
Procesos	Diagnóstico	Alineación de actores y capacidades	Cocreación de la Solución	Validación y ajustes	Integración de procesos	Escalamiento y replicabilidad
Entradas	OPN: Oportunidad, Problema o Necesidad Social	OPN encuadrada con los ODS y las soluciones propuestas por los grupos de interés	Equipo de trabajo consolidado con cooperantes y facilitadores idóneos	Solución social estructurada a pequeña escala	Ruta crítica de implementación a escala social (cronograma, coordinación de recursos y capacidades)	Solución social estructurada (mínimo producto, servicio o proceso viable validado)
	Iniciativa social incipiente o con vacíos de identificación	Alcance de la iniciativa definido con sus grupos de interés	Propuesta de solución a la OPN	Reglamentos y compromisos pactados con los grupos de interés	Objetivos de cumplimiento para las fases de implementación	Modelo de Gobernanza establecido y plan de integración de procesos
Salidas	Propuestas de solución	Selección de cooperantes y facilitadores para la solución de acuerdo con los recursos y capacidades identificadas	Supuestos más riesgosos de la solución validados (modelo de negocio, servicio o proceso social)	Definición de la medición de impacto (con recursos, actividades y estrategias de financiación claves)	Procesos oficiales bajo un modelo de Gobernanza (responsabilidades de actores y cooperantes)	Solución implementada a escala social y apropiada por la comunidad. Declaración del cambio de interés por parte de los actores.
	Definición del alcance de la iniciativa	Acuerdos legales con el equipo de trabajo conformado	Solución estructurada para su validación y ajustes a escala de mínimo producto viable (propuesta de valor social)	Solución social formalizada, validada, estructurada y lista para su implementación a escala social	Capacidades de autogestión desarrolladas en actores y cooperantes	Solución difundida en territorios con OPN's similares para la creación de sinergia (a partir de la documentación generada de otras soluciones)
Elementos transversales	Dinámica interna: Pedagogía de la Innovación					
	Habilitador 1: Redes de colaboración y conocimiento					
	Habilitador 2: Evaluación y seguimiento					
	Habilitador 3: Apropiación social del conocimiento					

Fuente: Elaboración propia.

Todo comienza con la etapa del redireccionamiento de la iniciativa social, la cual busca evaluar en primera instancia la madurez de dicha iniciativa o proyecto social de acuerdo con la metodología sugerida por Jeston & Nelis (2006) y Robledo, López, & Pérez (2010), con el propósito de dirigir la iniciativa al momento más indicado entre identificación (si la iniciativa es apenas una idea incipiente que requiere de todos los procesos), estructuración (si la iniciativa cuenta con una Oportunidad, Problema o Necesidad (OPN) identificada y lo que busca es validar la solución que propone con el involucramiento de actores potenciales) o implementación (si la iniciativa ya un proyecto que requiere formalizarse y establecer un modelo de Gobernanza).

De acuerdo con Cardona & Vélez (2019), la manera de comparar la madurez de una iniciativa social puede hacerse a través de los descriptores que se muestran en la figura 14.



Figura 14. Comparación de madurez alta y baja en iniciativas sociales.

Fuente: Tomado de Cardona & Vélez (2019)

Luego de tener claridad de la evaluación de madurez de las iniciativas o proyectos sociales presentada en la figura 13 y los hitos claves en la Gestión por Procesos representados en la tabla 9, se procede a explicar el alcance que tienen cada uno de sus momentos.

- **Momento de Identificación**

Como se mencionó anteriormente, la Gestión por Procesos comienza con una etapa previa de evaluación de la madurez de la iniciativa o proyecto social que ingresa al modelo, dado que dicho proceso permite redireccionarla al momento de identificación, estructuración o implementación. En este paso se determina la etapa de madurez, identificando si es una idea, si es un proyecto que ya propone una solución o si solo se ha detallado la (OPN) que se quiere avanzar. (Murray et al. 2010).

En este sentido, la evaluación de la madurez determina el grado de desarrollo y a partir de ello se pueden determinar los pasos a priorizar y el momento más adecuado en el que se puede ubicar. Otro de los catalizadores de acuerdo a Gallicchio (2020) que permiten contemplar el nivel de desarrollo de la iniciativa o proyecto social, es la consolidación y relación con los marcos estructurantes (ODS y Quintuple Hélice). Es importante señalar

que la Gestión por Procesos puede retomar y fortalecerse de los tres momentos dependiendo de los resultados que este arrojando, representando así relaciones multidireccionales y no lineales.

Por lo anterior, es importante señalar que la gestión de iniciativas por procesos puede realimentarse de temas de la identificación con los de la estructuración y la implementación. De esta manera, se puede afirmar que la Gestión por Procesos es atemporal porque permite fortalecerse de vacíos que tiene en cualquier de los tres momentos. Así, dicha gestión reconoce un proceso acumulativo, del cual se van completando los requisitos a través de una serie de pasos descrita por procesos inmersos en esta gestión que busca robustecer las iniciativas sociales.

En el proceso inicial de la identificación, conocido como el diagnóstico, se inicia con un reconocimiento de la OPN, posterior a ello, se activa un encuadre de dicha OPN con los ODS hasta tener completamente clara una propuesta de solución con antecedentes que permitan declarar un alcance viable.

Lo anterior, servirá para visibilizar el alcance que se quiere lograr con la iniciativa y, además, posibilitará el inicio de un análisis de involucrados como parte del siguiente gran proceso de la identificación, denominado alineación de actores. En este paso, se realiza una identificación de los grupos de interés, los cuales se entienden “como cualquier grupo o individuo que puede afectar o estar afectado por el logro de un propósito de la iniciativa” (Gil & Luciano, 2011, p.73). Además, en este proceso de análisis de involucrados, resulta esencial realizar una investigación participante y diálogo de saberes como lo propone Valderrama (2013) con el fin de delimitar y entender desde los grupos de interés y la comunidad participante; la OPN identificada, y también desde dicho reconocimiento, iniciar procesos de ideación con la comunidad, buscando generar propuestas de solución.

Como aspecto complementario, se desarrolla un estado del arte, el cual se coloca para identificar antecedentes, elementos contextuales y experiencias homólogas a nivel local, regional y nacional con características similares a la OPN abordada. También, se ejecuta un análisis técnico, económico y legal de experticia y conocimiento. Es decir, se realiza un estudio de capacidades disponibles, en términos del talento humano, recursos financieros, materiales (tangibles e intangibles), que de acuerdo con Mojica (2006), este ejercicio se define como prospectiva estratégica, la cual se caracteriza por proponer una manera práctica de reconocer la realidad, en la cual es importante definir el tiempo necesario para solucionar la OPN contrastada con los recursos disponibles. Como resultado de la prospectiva estratégica, surge el alcance o impacto esperado. De esta manera concluye el proceso de diagnóstico, dándole paso a la alineación de actores como lo muestra la figura 15.

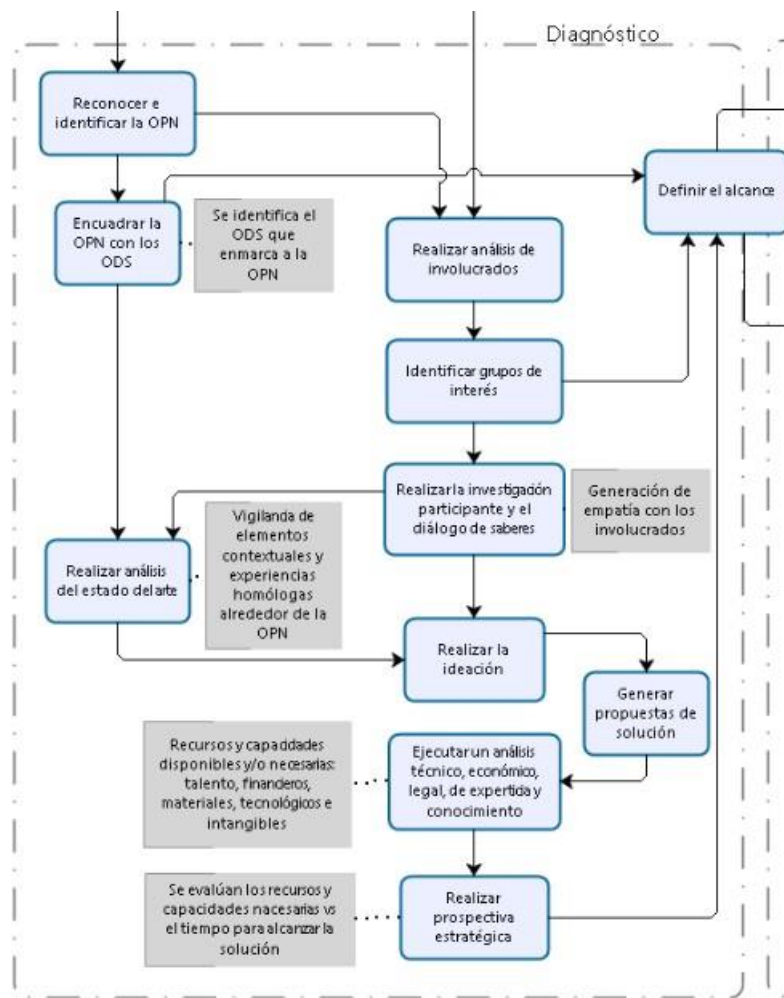


Figura 15. Proceso de diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia

Pasando al segundo gran proceso de la identificación, denominado la alineación de actores; se identifican y se caracterizan los cooperantes potenciales, donde, al tener un alcance definido, permite dirigir a actores especializados en temas de necesidades concretas a abordar como lo sugiere la guía para la Cooperación Internacional Descentralizada de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Botero & Arango (2017). Además, se realiza la alineación del cuadrante de acción, el cual se puede comprender como una matriz que relaciona el impacto con la dificultad, donde lo ideal sería identificar un impacto alto con una dificultad baja como cuadrante de acción.

Posterior a esto, se seleccionan los cooperantes y facilitadores de la solución propuesta, los cuales ayudan a viabilizar la estructuración de la solución. Finalmente, se realizan los acuerdos legales que se vean pertinentes y necesarios en el marco de la institucionalidad. Si se observa que la estructuración de la solución no es viable, es necesario replantear la

solución, redirigiéndose al proceso de diagnóstico, y en el cual es necesario identificar las fallas y errores detectados en los procesos realizados. En caso tal, de que la solución a la OPN no se pueda replantear, será necesario cerrar el proceso, dado que no se logró definir una alternativa viable a la solución, allí, se documentan los aprendizajes para posteriores iniciativas sociales que decidan ingresar al modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social basado en una perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice. La figura 16, ilustra el proceso de alineación de actores del momento de identificación de la Gestión por Procesos del modelo, recientemente mencionado.

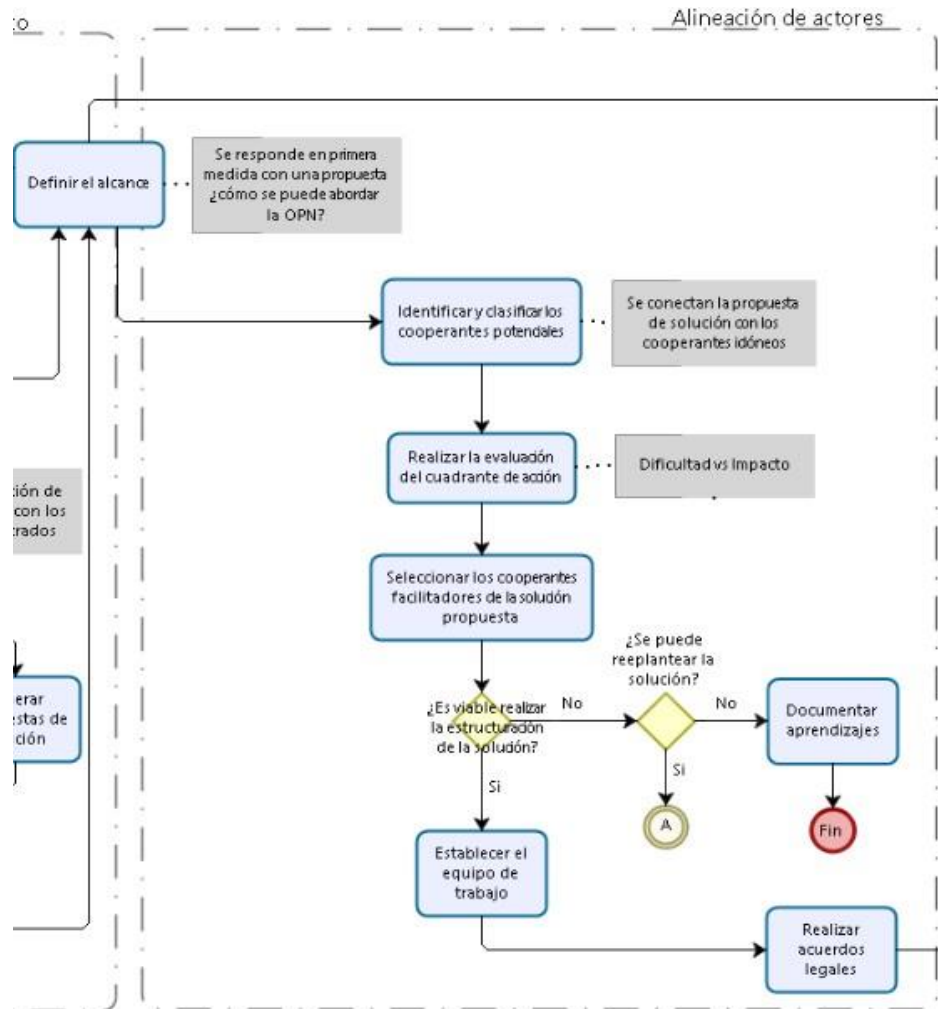


Figura 16. Proceso de alineación de actores.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17, puede comprenderse la conexión entre los procesos anteriormente explicados y los flujos que se presentan en el momento de la identificación.

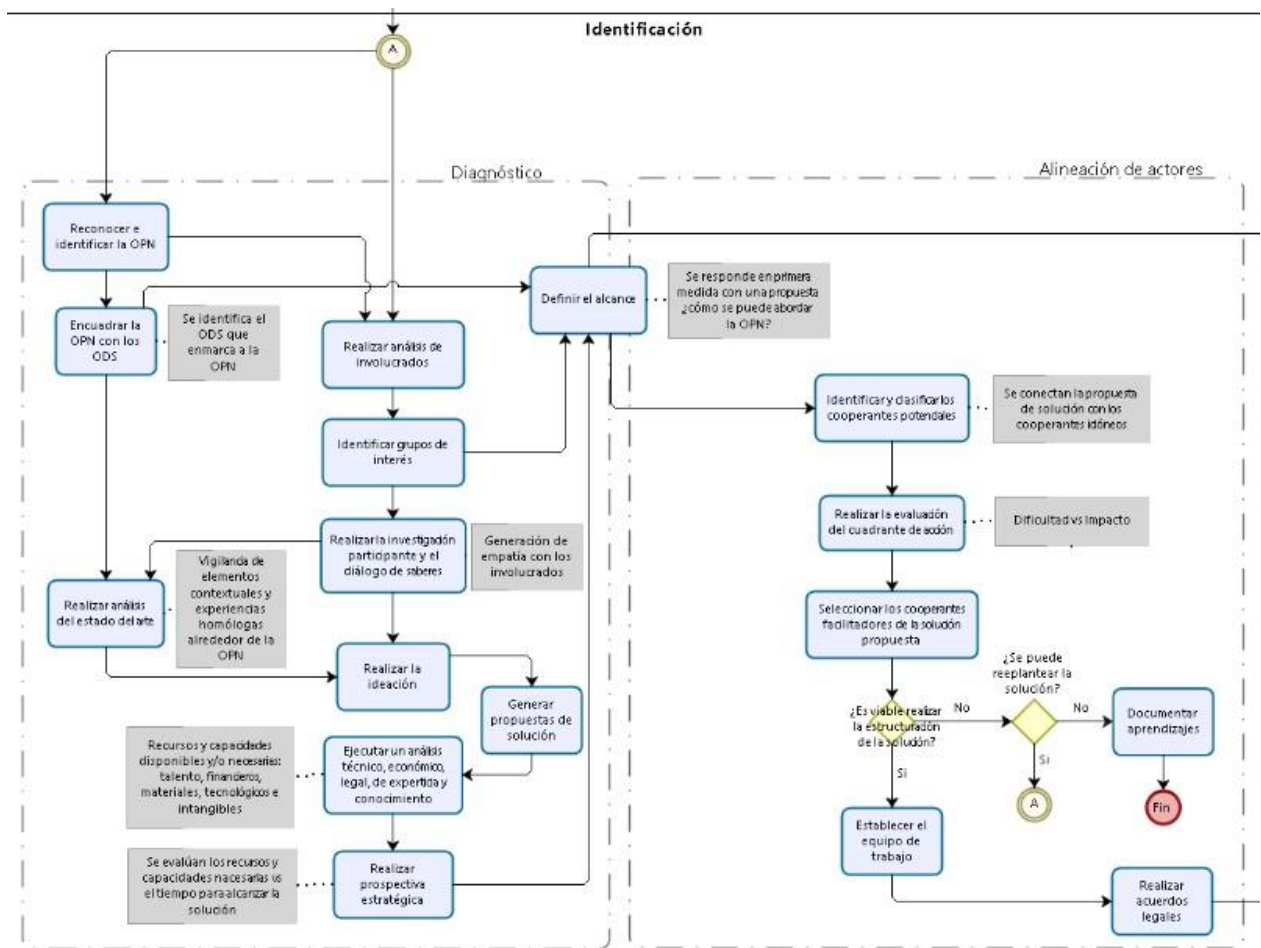


Figura 17. Momento de identificación de la Gestión por Procesos.

Fuente: Elaboración propia

- **Momento de Estructuración**

El momento de estructuración se inicia con la cocreación de la solución identificada. La cocreación se entiende como “la posibilidad de la generación de nuevas formas de desarrollo de propuestas de valor, en asumir nuevos enfoques de colaboración en un ambiente de redes dinámicas con el fin de abordar nuevos requerimientos y posibilidades del valor de uso” (Arroyo 2016, p.48). Dicho esto, se inicia planeando el descubrimiento del modelo de negocio social, propuesto por Komatsu, Deserti, Rizzo, Celi, & Alijani (2016) y complementado con los aportes realizados por Tykkyläinen & Ritala (2020), dado que los resultantes de la Gestión por Procesos pueden devenir en un modelo de emprendimiento social, en prácticas sociales interiorizadas por las comunidades beneficiadas, en una política pública o una Innovación pública.

En el proceso de descubrimiento del modelo social, también resulta pertinente identificar el valor agregado del modelo social, al encontrar el valor social de la iniciativa que proponen Caldwell, Roehrich, & Gerard (2017), definiendo a su vez los beneficiarios de la iniciativa. Otro paso importante en el proceso de estructuración es la realización de un análisis de capacidades, de la comunidad involucrada en la iniciativa social, esto es relevante para entender el contexto social e institucional del proyecto. Sus resultados proveen información temprana y esencial acerca de: las personas que serán influidas por el proyecto, las que podrían influenciar el proyecto (positiva o negativamente), los individuos, grupos o agencias que deberían integrarse en él (y la manera de hacerlo); y se pueden identificar cuáles requieren mayor capacitación para poder participar en el proyecto una vez se cierren las brechas existentes que se van gestionando paralelamente en la gestión del proceso de validación y ajustes del momento de estructuración del modelo. (Reymond, 2013)

Con este análisis de capacidades se pueden identificar dos aspectos relevantes, que permitirán responder las siguientes preguntas: ¿se logra identificar competencias, capacidades y experticia necesarias? y posterior a esto, se debe verificar si ¿existen vacíos en la identificación de las iniciativas? Al contemplar estas preguntas y en caso tal de que la primera sea negativa, debe realizarse un plan de entrenamiento y capacitación para disminuir las brechas con relación a las capacidades y competencias a potenciar; si la segunda pregunta es negativa, el flujo del proceso deberá remitirse al paso de la identificación, asegurándose de cuáles serían esos posibles vacíos presentes en la solución propuesta hasta reducirlos completamente para poder avanzar. Luego de catalizar el proceso mediante estas dos preguntas, es necesario hacer una definición de los roles y responsabilidades del equipo, consolidar el valor social, proponer un producto, proceso o servicio viable, establecer medios de relacionamiento con los beneficiarios mediante estrategias de apropiación, definir actividades claves requeridas por la solución de la OPN y conseguir y gestionar los recursos claves y necesarios para mantener las actividades y procesos definidos. Estos pasos se retoman del modelo de descubrimiento Canvas Social Qastharin (2016) y complementado con el planteamiento de Komatsu et al. (2016).

Realizar estas acciones, desencadenará otros pasos clave en el proceso de estructuración. En primer lugar, se posibilitará definir estrategias de financiación, las cuales se encuentran entre los más recurrentes para iniciativas sociales los siguientes: fondos de capital privado, crowdfunding, programas y convocatorias públicas con ONG's y concursos. Esto resalta la necesidad de establecer alianzas estratégicas (aliados y socios) con base a la estrategia de financiación y la cercanía de la OPN con determinado sector, dado que resulta vital asegurar los recursos clave. Luego se redefinen los reglamentos y compromisos pactados bajo el marco legal incluyendo la propiedad intelectual.

En la figura 18, se ilustra el flujograma del proceso de cocreación de la solución.

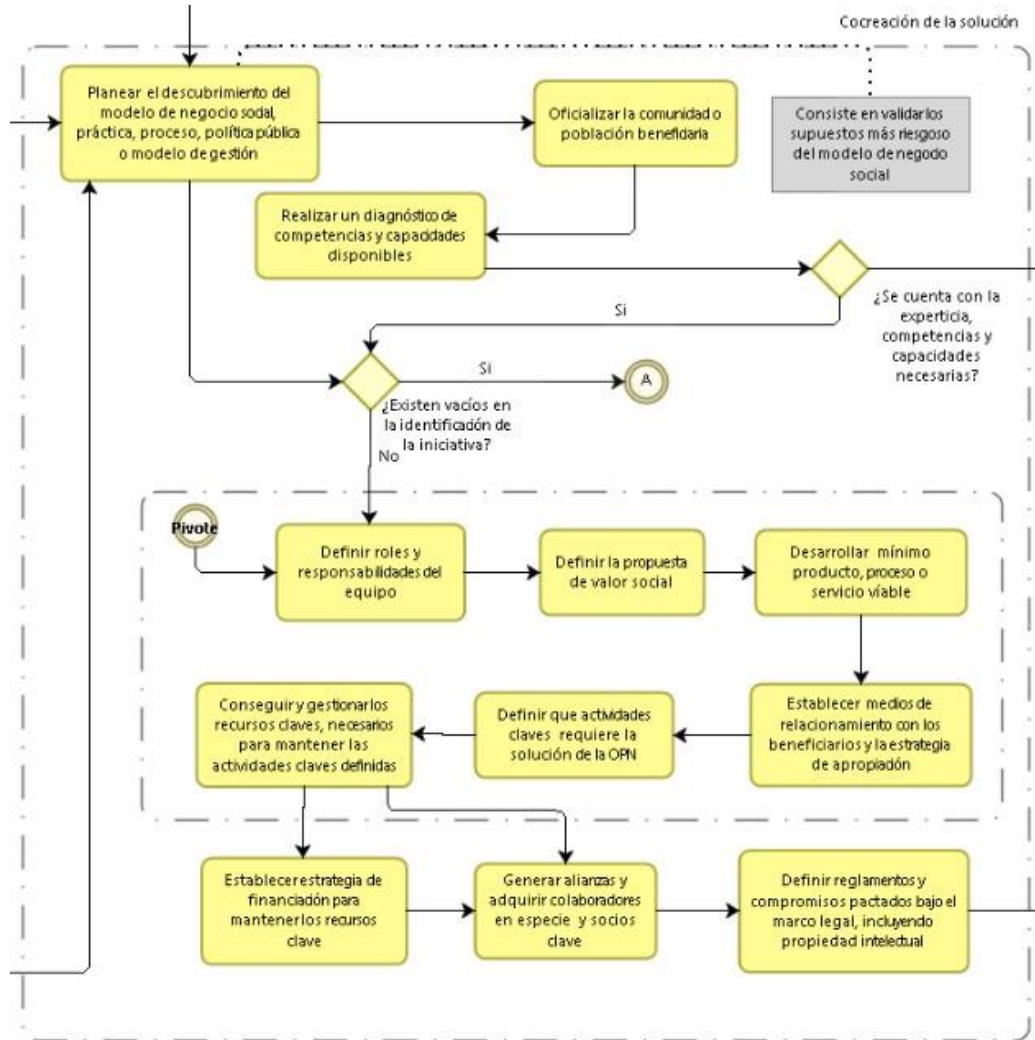


Figura 18. Proceso de cocreación de la solución de la iniciativa o proyecto social.

Fuente: Elaboración propia

Después de cumplir con los pasos con sus respectivos criterios para obtener una correcta cocreación de la solución, se realiza un proceso de validación y ajuste, el cual inicia con la medición de impacto, donde este se puede entender como aquel procedimiento que busca utilizar métricas para detectar el éxito o las desviaciones a través de líneas base definidas previamente en el contexto del proyecto social y verificar si se están alcanzando los objetivos planteados. Para poder medir el impacto, es esencial identificar con exactitud sus objetivos y establecer indicadores que permitan a los colaboradores y ejecutivos del proyecto social, establecer el grado de avance conseguido en la consecución de este objetivo. (Robin 2010)

En esta parte, se consolida la estructura financiera, se reanalizan los pasos anteriores, verificando que se cumplan con todos los criterios. En caso de encontrar alguna alteración o error, la Gestión por Procesos permite retomar el flujo de los pasos, es decir, si se encuentra algún desbalance en la consolidación de los actores y los roles, se debe retomar ese punto y hacer los ajustes necesarios. En esta verificación se habilita el momento de la implementación, por eso, es importante retomar de forma global los procesos y realizar los ajustes correspondientes. Es decir, el último paso de la estructuración finaliza cuando la solución a escala de mínimo producto, servicio o proceso viable ya se puede implementar y se formaliza el modelo de negocio, proceso, práctica, política o modelo de gestión social. En la figura 19, se comprende con más detalle la validación y ajuste propuesta por la Gestión por Procesos.

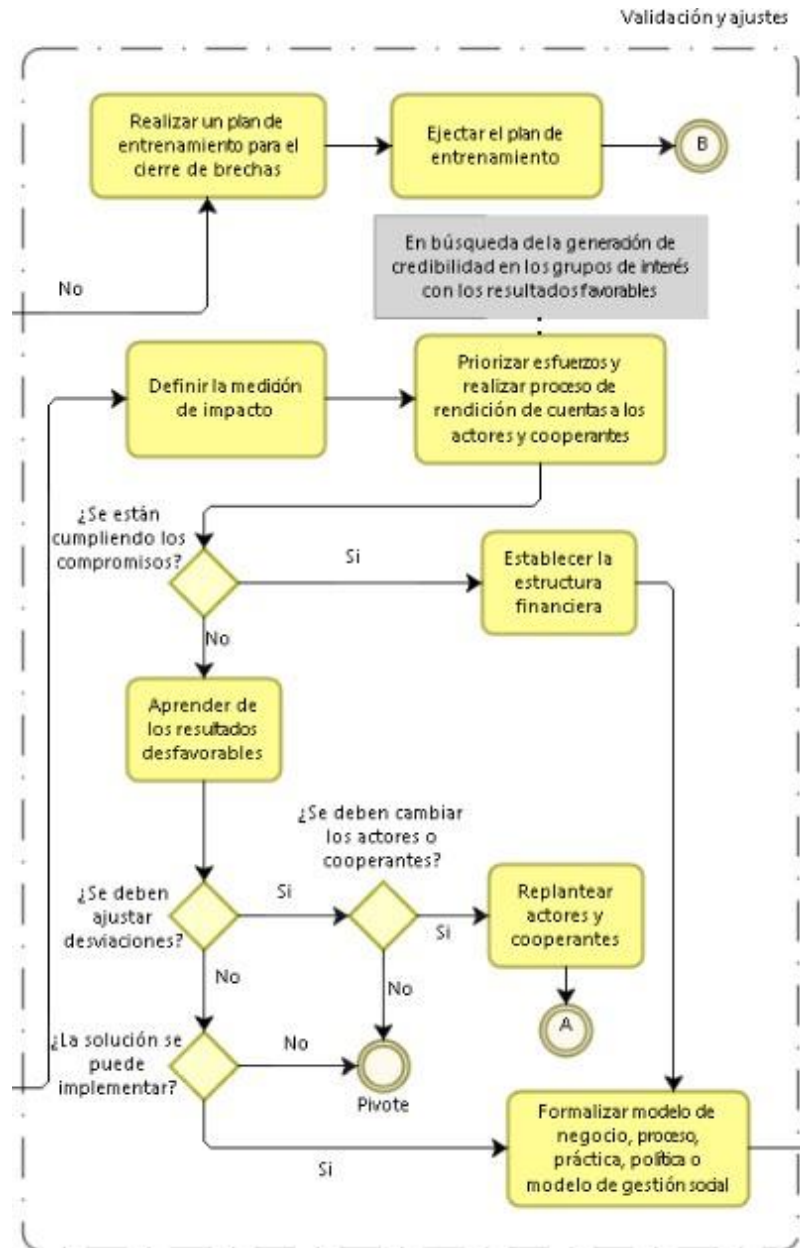


Figura 19. Proceso de validación y ajustes de la solución de la iniciativa social

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar con el entendimiento de los flujos propuestos en este momento, se consolida en la figura 20 la conexión entre los procesos de cocreación de la solución y sus validaciones y ajustes.

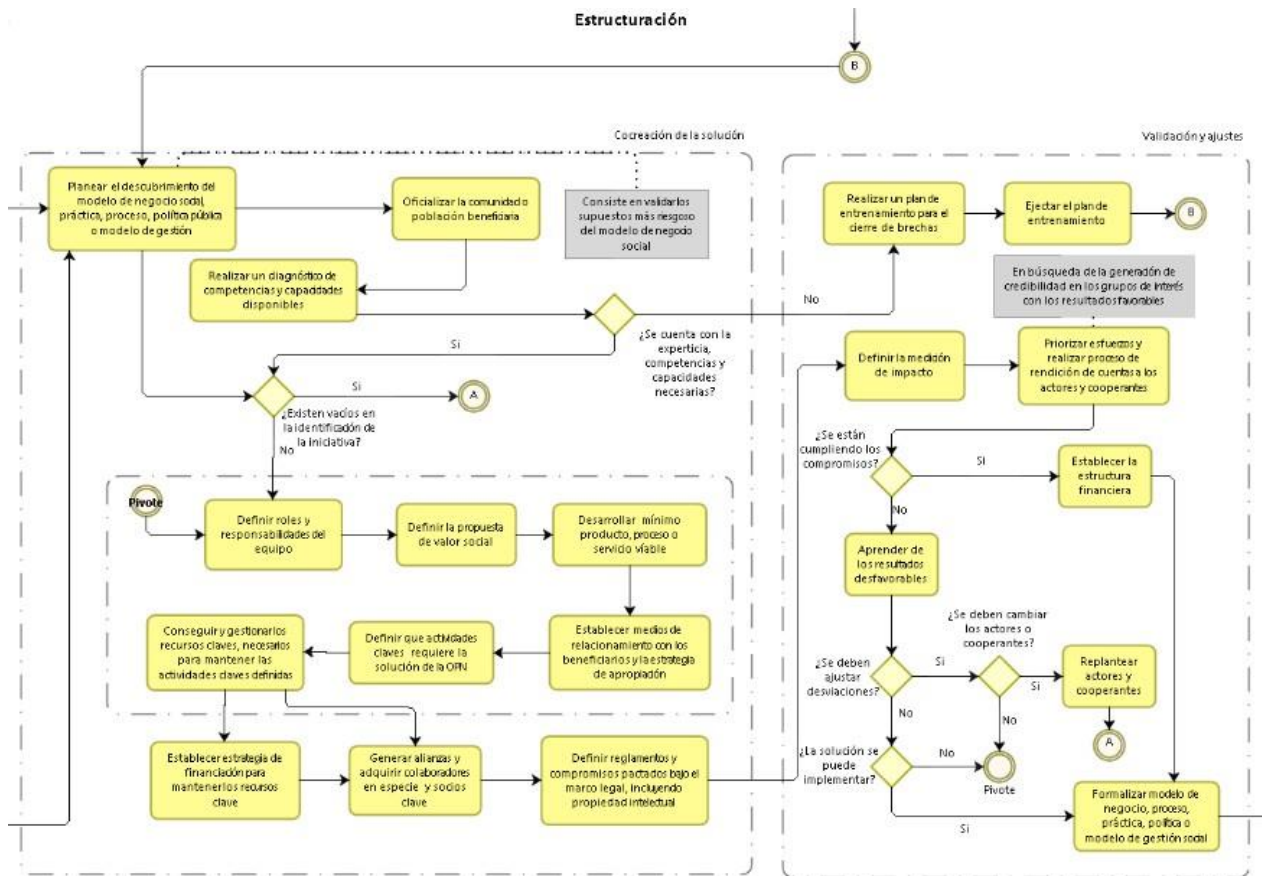


Figura 20. Momento de estructuración de la Gestión por Procesos.

Fuente: Elaboración propia

- **Momento de la Implementación**

La implementación inicia con la integración de procesos, declarando una ruta crítica de implementación de acuerdo con la dependencia de procesos. Esto habilitará un escalamiento y replicabilidad. En la dependencia de procesos se deben organizar de forma orgánica los pasos necesarios y desencadenantes, aquí se construye el cronograma de implementación, se declaran los objetivos de acuerdo con la fase de implementación, se asignan roles y responsables de las fases de implementación, se definen los Indicadores Claves de Procesos (KPIs) y se abandona la noción de mínimo producto viable generada como salida de la estructuración para dar paso a la salida en vivo en las condiciones reales y normales a las que se enfrentará la solución a escala social.

Según Rodríguez (2017), los KPI's tiene cuatro características principales: ser medibles, determinando el porcentaje del avance de cada proceso a implementar, deben ser ponderables, posibilitando la división en secciones o actividades dado que cada actividad tiene una complejidad distinta y por último deben ser relevantes; es decir, que, tras hacer

un análisis apropiado, devuelva los indicadores mínimos necesarios para mostrar el estado de la fase de integración. Por último, el KPI debe ser razonable en cuanto al tiempo y capacidades disponibles, los KPI's deben ser fácilmente adaptables, flexibles y responder al contexto.

También, en el proceso de implementación, se coordinan dentro de la integración de procesos recursos y capacidades con actores y cooperantes, se ejecutan actividades rutinarias de implementación de cada fase estructurada. Al cumplir con los KPI's se oficializan los procesos, en caso tal de no cumplir con las actividades rutinarias, se deben ajustar las desviaciones, con el fin de cumplir con la ejecución de dichas actividades para que la implementación de cada fase brinde los resultados deseados. De acuerdo con Huapaya (2016), al oficializar los procesos por medio de la validación de los KPI's, se asignan responsabilidades a los actores y cooperantes para la sostenibilidad, allí se consolida el modelo de gobernanza, lo cual se comprende como “un conjunto de actores que actúan como aliados respecto a una iniciativa, asunto o agenda de actuación” (Navarro 2015, p.45).

En el marco de la Innovación se proponen cuatro enfoques de gobernanza que según Hemphill (2020), sigue los siguientes principios: principio de precaución, Innovación responsable, Innovación sin permiso y el principio de Innovación. El enfoque se determinará de acuerdo con el contexto, los actores y cooperantes que la solución social requiera en términos de coherencia.

Definido el modelo de gobernanza, se desarrollan capacidades de autogestión, pero previo a ello, el producto, servicio o proceso que responda a la OPN, debe remitirse a la validación realizada en la estructuración, para verificar que las posibles desviaciones se hayan subsanado. Las capacidades de autogestión se pueden comprender como la posibilidad de crear otra forma de organización y de división del trabajo. Esta dimensión se vincula con la maximización de la racionalidad de los actores sociales involucrados, y la articulación de dos tipos de saberes: el conocimiento científico y el popular (...). En este sentido, la autogestión viene dada por la libertad de manejar los asuntos propios (autonomía) y la interacción con los demás, implica un ejercicio responsable de la libertad. (Hudson 2010, p.573)

En la figura 21 se establecen las relaciones propuestas de la integración de procesos dentro del momento de implementación.

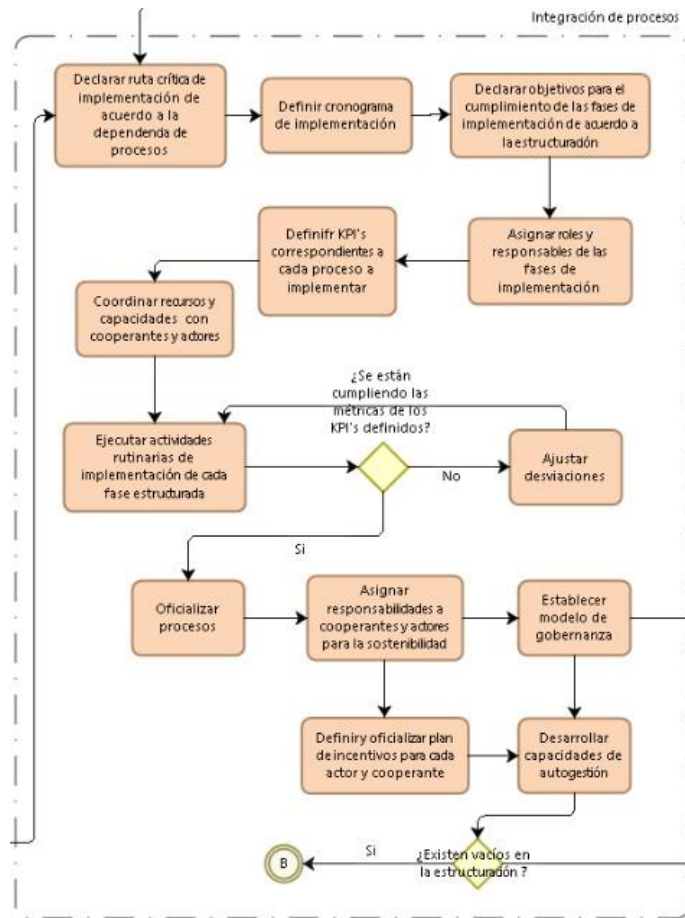


Figura 21. Proceso de integración de procesos para la implementación de la solución social

Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer las pautas para la definición de la autogestión, se transita al proceso del escalamiento y replicabilidad, donde el objetivo principal de este proceso es establecer y movilizar la capacidad instalada en la comunidad beneficiada. Para ello, el primer paso a ejecutar será relacionarlo con la consolidación del plan de integración de procesos con entes gubernamentales y no gubernamentales como ONG's y demás grupos de interés de la solución; el cual se consolida como un instrumento técnico y normativo para la administración de la solución social que contiene el conjunto de objetivos, herramientas, directrices, metas programas, actuación y normas destinadas a cumplir el desarrollo de la solución ya validada, bajo el marco de la responsabilidad social con el medio ambiente.

En esta Gestión por Procesos se contempla el modelo de gobernanza y el plan de integración de procesos, como principal insumo para la generación de cambios sistémicos. Es decir, al generar una solución, se debe incluir a los entes gubernamentales y no

gubernamentales, para el escalamiento de procesos de apropiación social con la comunidad y crear masa crítica para buscar territorios o comunidades con OPN's similares a la solución propuesta gestionada con el modelo.

Por último, se cataliza el proceso mediante esta pregunta ¿se está cumpliendo el objetivo del modelo de gobernanza y el plan de integración de procesos? Si la respuesta resulta positiva, se declara el cambio de la condición de interés como lo recomiendan en el marco lógico de la CEPAL, que plantean Ortegón, Pacheco, & Prieto (2012) para determinar la relación al cumplimiento de la OPN y ODS solucionado. En consecuencia, dicha solución, está generando un cambio favorable a la comunidad.

Para cerrar la Gestión por Procesos, se entrega un acta de solución social y por último se difunde la solución social. Si la respuesta es negativa, se debe declarar las brechas y documentar los aprendizajes, para corregir las desviaciones presentes en la solución social y se remite al seguimiento de las capacidades instaladas. Siguiendo con el paso de la difusión de la solución social, se plantea responder la siguiente pregunta ¿se puede replicar la solución? Si la respuesta es positiva, se genera sinergia en la comunidad, incitando a los gestores representantes de la problemática incorporarse al modelo. Si la respuesta es negativa, se documenta la solución para referenciaciones posteriores. Ver figura 22.

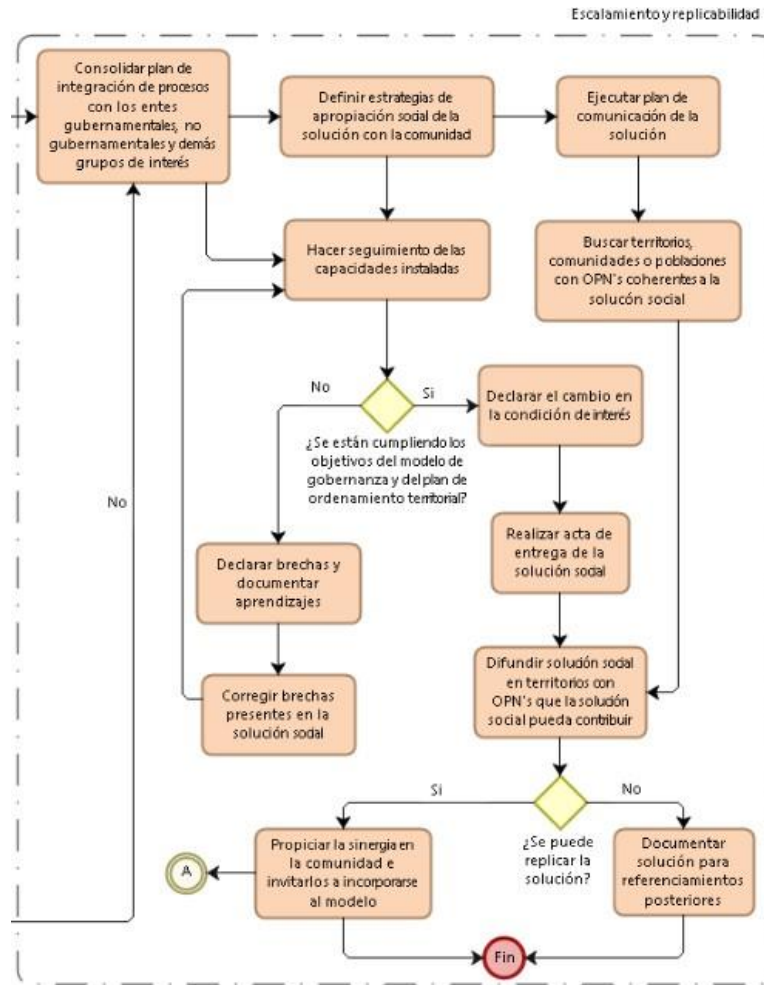


Figura 22. Proceso de escalamiento y replicabilidad en la implementación de la solución social

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, puede verse reflejado en la figura 23 el momento de implementación con los dos procesos que gestiona, dejando claro hasta ahora el recorrido completo del marco estructurante de Gestión por Procesos.

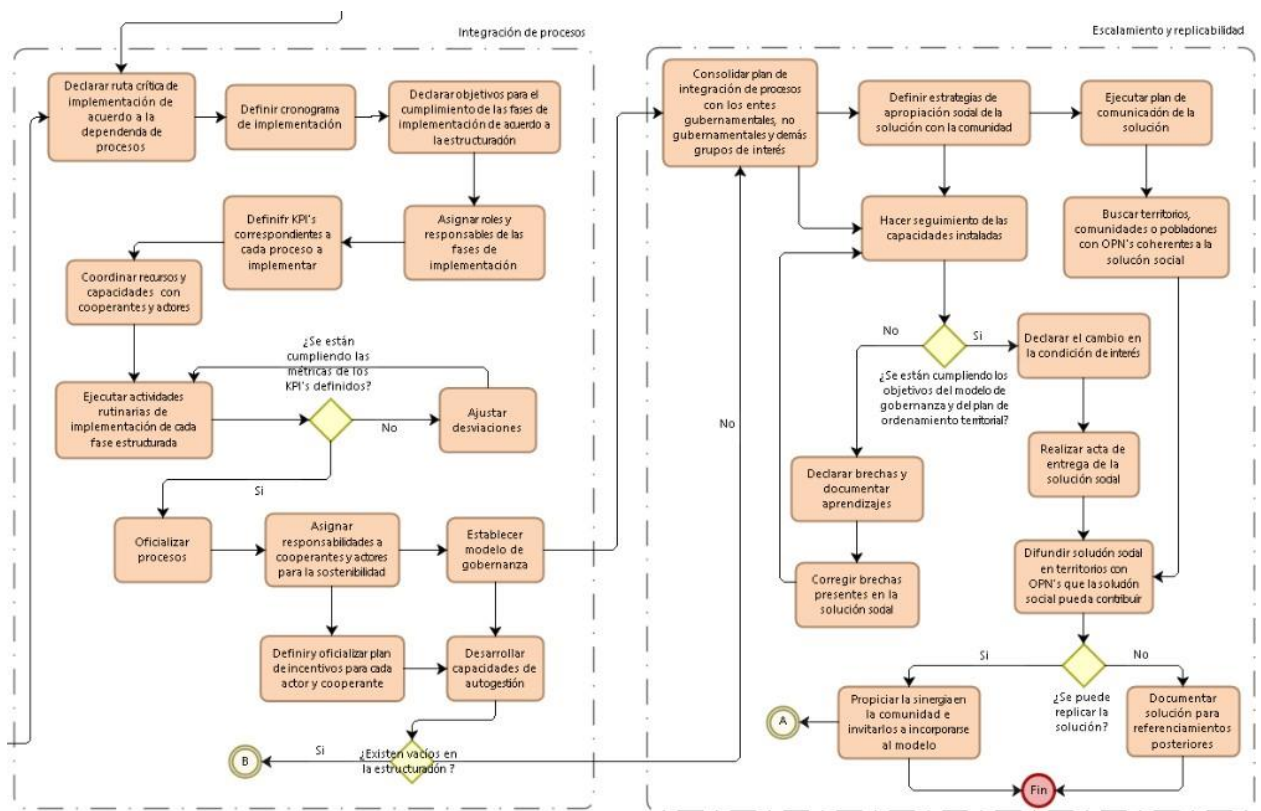


Figura 23. Momento de Implementación de la Gestión por Procesos

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Elementos transversales de la Gestión por Procesos

Los elementos transversales que considera el modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social propuesto en esta investigación, deben ser entendidos como factores que inciden en los resultados del marco estructurante de Gestión por Procesos, ya que al habilitarlo y dinamizarlo, se combinan los conocimientos, experiencias, capacidades, recursos, aprendizajes y la información de los actores involucrados enmarcados en el ecosistema de la Innovación planteado por Carayannis et al. (2017), donde se movilizan y se crean capacidades dinámicas enfocadas por misión dentro del equipo de trabajo a cargo de las iniciativas o proyectos sociales que buscan resolver las oportunidades, problemas o necesidades que se abordan. (Montenegro, 2019).

Los habilitadores son soportes presentes en el transcurso de la gestión de la iniciativa social dado que favorecen el desarrollo de las actividades implementadas en los tres momentos del proceso, movilizan y facilitan el éxito de las iniciativas.

A continuación, se realiza un recorrido de estos elementos transversales, donde se expone el propósito de cada uno de ellos y lo que aportan a la Gestión por Procesos.

- **Dinámica interna transversal:** Pedagogía de la Innovación

En la Gestión por Procesos del modelo, se encuentra como dinámica interna transversal la pedagogía de la Innovación. Esta herramienta facilita el marco estructurante, generando sinergia entre las Instituciones de Educación Superior con su eje misional de la docencia, los cuales aportan procesos de capacitación respecto a la Innovación por medio de la transferencia del conocimiento. (Arias & Aristizábal, 2011)

En contraste a lo anterior, surgen otras propuestas que aportan a la visión de la pedagogía de la Innovación como dinámica interna transversal, donde autores como Naranjo & Calderón (2015), proponen la consolidación y fomento de la cultura de la Innovación, comprendiéndola como el fomento “de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones” (Cornejo & Muñoz, 2012, p.131)

Este aspecto cultural hace parte de la dinámica transversal en la Gestión por Procesos para la Innovación Social, dado que favorece y moviliza las actividades y acciones que hacen parte de las iniciativas sociales, generan una confluencia de ideas y posibilita la circulación de conocimiento colectivo. Además de fomentar los modos de relacionamiento por medio de estrategias que surgen desde la pedagogía de la Innovación; el modelo de la cultura de Innovación que menciona Cornejo & Muñoz (2012), requiere que todo proceso descrito este movilizado por la idea de mejorar la calidad de todas las actividades ejecutadas que favorecen la identificación, estructuración e implementación de la iniciativa social, lo cual converge a su vez con la pedagogía de la Innovación.

Según Cuartas & Cardona (2017), la pedagogía de la Innovación es entendida como todas aquellas actividades que generan directa o indirectamente procesos de sensibilización y formación en metodologías de Innovación Social que incentivan la creación de espacios donde convergen saberes multidisciplinarios cuyo objetivo es el de transformar la comprensión de la realidad social de un contexto determinado a una comprensión racional que parte de la motivación a la acción, para resolver las necesidades, oportunidades o problemas existentes.

Esta dinámica interna se encarga de fortalecer el conocimiento de los diferentes actores involucrados en las etapas del proceso a través de sus experiencias profesionales, académicas y personales con la ayuda de un facilitador que se encargue de la formación y la actualización de contenido en metodologías que aporten al correcto desarrollo de cada

uno de los planes de acción inmersos en los momentos de la Gestión por Procesos, que aporten además a los habilitadores de seguimiento, evaluación y apropiación social del conocimiento, para propiciar iniciativas sociales con mayor probabilidad de convertirse en innovaciones sociales.

Este facilitador no se debe entender como un único responsable, sino que debe ser comprendido como aquel actor (entidad), el grupo de personas o el individuo que actúa como agente de cambio involucrado en la generación de las alternativas sociales, que asume el liderazgo en cualquiera de las etapas del proceso y aporta al dinamismo del aprendizaje en el equipo de trabajo para propiciar la cocreación; el cual fluye a través de la circulación del conocimiento utilizando como medio las redes de colaboración o también conocido como el primer habilitador transversal del modelo.

La pedagogía de la innovación se configura entonces como aquella dinámica interna transversal de aquellos procesos de transformación y de cambio que se implementan en el entorno, en las dinámicas internas y externas, en la cultura, en los territorios etc., y en cómo se aplica a través del reconocimiento de todas las capacidades y las experiencias de los actores para vincularlos desde sus saberes y experiencias. En ella hay herramientas transversales que se convierten en movilizadores para facilitar el éxito de las iniciativas.

- **Habilitador 1: Redes de colaboración y conocimiento (producto, servicio y/o proceso)**

Las redes de colaboración y conocimiento hacen alusión a la creación de relaciones tanto internas como externas entre los diferentes actores involucrados en el modelo de Innovación Social de la Quintuple Hélice de Carayannis, Barth, & Campbell (2012) con el planteamiento de las interacciones entre actores como un fractal.

Algunos autores como Cuartas & Cardona (2017) mencionan que el aprovechamiento de capacidades existentes se fundamenta en las redes de colaboración que pueden integrar diferentes partes que puedan estar involucradas en un foco social con el propósito de generar acciones concretas para el planteamiento de soluciones bajo un marco sistémico y de cooperación. En estas redes de colaboración, logran establecer relaciones tan potentes que dan cabida a temas como la financiación de proyectos, espacios políticos y económicos e incluso la apropiación social.

De acuerdo con Van Aswegen & Retief (2020), las redes de colaboración y conocimiento, se definen como las interacciones sociales que conducen a la obtención o el intercambio de saberes entre los actores locales y los que están fuera de la región o incluso de un contexto en específico.

Las redes se convierten en habilitadores dada su capacidad de superar el compromiso entre adaptación y adaptabilidad hacia una gestión de la iniciativa más sostenible. Las relaciones de red se refieren principalmente a la proximidad entre los actores y su impacto en la iniciativa social.

En concordancia con Wagner & Leydesdorff (2005), cabe resaltar otra característica de las redes de colaboración y conocimiento como habilitador, la cual se relaciona con la capacidad de entrecruzar relaciones no lineales con una multitud de actores, posibilitando interacciones complejas. Sin embargo, es importante señalar que dicha interacción resulta compleja medir, debido a la multitud de factores que surgen en dicha interacción.

Por lo anterior, las redes de colaboración y de conocimiento son consideradas en el marco lógico de la Gestión por Procesos, un habilitador para este modelo porque permite abordar eficazmente los problemas o retos a los que se enfrentará una iniciativa. Estas facilitan la asociación con otras personas o instituciones que puedan aportar perspectivas interdisciplinarias y nuevas dimensiones a nuestro pensamiento, así como nuevos recursos (materiales y humanos etc.)

Otros autores como O'Donnell (2014), consideran este habilitador como una herramienta que permite crear una ventaja competitiva, en la medida en que posibilita ampliar las redes de contactos personales, establecer vínculos con clientes o posibles cooperantes actuales y potenciales, adquirir nuevos contactos y en consecuencia, generar beneficios pensando en la sostenibilidad de la iniciativa.

En el contexto de la Innovación Social, Morgan (2005) declara que el trabajo en red requiere de vínculos de proximidad para una mayor fluidez y confianza. En este sentido, la sinergia resulta relevante e indispensable para sostener las redes que se desarrollan al interior de las iniciativas sociales. Además, permite avanzar con el fortalecimiento de aliados a la propuesta que se busca impulsar.

Con relación a los aliados, Arbaiza (2011) sustenta que el trabajo en red posibilita establecer alianzas estratégicas lo cual es una herramienta que asegura la sostenibilidad de las iniciativas sociales, dado que se ponen a circular recursos (humanos, económicos y tecnológicos), en concordancia con las diferentes metas y propósitos que se propone cada uno de los aliados. En este sentido, es importante que se compartan horizontes y propósitos similares con los aliados potenciales a la hora de establecer redes de colaboración. Instituir contacto con entidades, personas o iniciativas que demuestran presencia en los territorios en el que se quiere impactar con la iniciativa es clave, dado que esto genera lazos de confianza con la población que se busca beneficiar.

En definitiva, las redes de trabajo y de conocimiento posibilitan tres aspectos fundamentales. Primero, se construye confianza con base al respaldo de instituciones que acompañan las iniciativas sociales. Segundo, por medio del trabajo en red y las relaciones de confianza, se asegura el sostenimiento del proceso y tercero, se incrementa la red de contactos y por medio de ello buscar oportunidades de financiamiento.

En sí, este habilitador busca generar espacios en los cuales las relaciones se dan de forma circular y horizontal, es decir, que tengan un beneficio para todos los involucrados, además de propiciar la identificación de problemas, otros actores y la construcción de soluciones creativas que contribuyan con el buen vivir de las comunidades.

- **Habilitador 2: Seguimiento y evaluación**

Se convierte este en un habilitador fundamental muy relacionado incluso con la sostenibilidad de las iniciativas sociales. Posibilitan hacer seguimiento y medir lo concerniente a grupos más que a personas de forma individual, (indican lo que pasa a nivel de comunidad, no las acciones de cada uno de los miembros). Este habilitador posibilita seguir y medir desde lo más específico y concreto, hasta lo más sutil e indirecto.

Los indicadores se convierten en el punto de referencia y "carta de navegación" para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto por medio de definiciones acertadas de las líneas base de acuerdo con el contexto en que se busca cambiar la condición de interés. Los indicadores bien formulados aseguran una buena gestión del proyecto y permiten la toma de decisiones para determinar si serán necesarios algunos componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el propósito del proyecto. Así mismo, al finalizar la intervención se conocerá si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios. (BID, 1997)

Los indicadores sociales facultan para la medición de niveles, distribución y cambios en el bienestar social, así como identificar, describir y explicar relaciones relevantes entre distintas variables referidas al bienestar de las personas. Asimismo, los indicadores son instrumentos fundamentales para las políticas sociales, dado que permiten el seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos de desarrollo y reducción de la pobreza. (Cecchini, 2005).

Este habilitador posibilita:

- Encontrar la información que se busca. Si no es posible recoger o encontrar la información de interés de manera sencilla, quiere decir que no se está llevando un desarrollo adecuado de la iniciativa.

- Que los grupos de interés usen la información del proyecto para tomar decisiones. Su uso tiene más posibilidades de ser efectivo y dar un buen resultado, cuando es parte de un proceso participativo.
- Utilizar en la práctica. Usar los datos para informar y guiar el trabajo. Si no se pueden poner en práctica, se deben establecer líneas base de comparación.
- Medir estadísticamente. La mejor forma de demostrar que la información es importante es expresarlo en medidas estadísticas. Ejemplo: Si se puede demostrar que las muertes por desnutrición en determinada comunidad han caído de forma significativa desde la puesta en marcha de la iniciativa, puede convertirse en una evidencia suficiente de que la misma está dando resultado.
- En principio, también posibilita mostrar una tendencia, sin importar si los indicadores están variando con el tiempo, en lugar de limitarse a decir “sí” o “no”.
- Confiabilidad del proyecto. Procurar utilizar fuentes confiables de información.

En síntesis, “los indicadores sociales constituyen una herramienta indispensable para la evaluación de las tendencias de las condiciones de vida, el seguimiento de las metas y objetivos fijados en los programas de gobierno y en compromisos internacionales, la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Las sociedades democráticas necesitan saber si están progresando o no, y los indicadores sociales permiten responder a preguntas de trascendental importancia (¿cómo estamos? ¿hacia dónde vamos?)” (Cecchini, 2005, p.41)

Por último, siempre se debe tener en cuenta que la razón para medir y evaluar las iniciativas suele ser la necesidad de cambio. En cualquier caso, el indicador tiene que demostrar la necesidad del cambio y señalar el tipo de modificaciones que se necesitan. Se debe tener en cuenta que, es poco probable que se reciba apoyo si los resultados que se buscan no están en la línea de lo que la comunidad considera que está bien.

- **Habilitador 3: Apropriación social del conocimiento**

Posibilita transformar los datos en elementos vivos para resolver la vida, la cotidianidad. En Innovación Social, la apropiación es una invitación para bajar los conceptos académicos y dejar de ver la ciencia como ese lugar inalcanzable, poniendo el conocimiento al servicio de las comunidades, democratizando y devolviéndole al lugar que le corresponde.

Lo primero que permite el habilitador es preguntarse: dónde, de qué y para qué se debe apropiarse; la apropiación social del conocimiento tiene unos elementos como la transferencia e intercambio del conocimiento, y para que esto se dé, es necesario el trabajo con la base, con las comunidades; es con ellos, con quienes se deben identificar, diseñar, implementar y evaluar que las soluciones sean acordes al territorio, pues esto permitirá que la iniciativa sea exitosa y se pueda llevar a otro lugar, pero siempre teniendo presente que los contextos son diferentes y por tanto se requiere de un trabajo distinto.

La apropiación social del conocimiento permite tomar y ser plenamente consciente de aquello propio que se sabe, pero también de lo que se aprende en el diálogo con los demás. Las comunidades en ocasiones no tienen conciencia de todo el potencial que tienen en términos de sus acumuladas experiencias y conocimientos; no se refiere solamente del conocimiento que se lleva desde la academia para compartir la comunidad, es también que ellos puedan reconocer lo que saben; y es aquí en donde el diálogo de saberes se convierte en un asunto esencial para que las comunidades puedan reconocer sus conocimientos, apoyándose de la teoría del conocimiento de la que parte esta investigación inmersa en el modelo de Innovación de la Quintuple Hélice de Carayannis & Campbell (2009) y las sinergias existentes en el ecosistema fractal de Innovación Social que plantea Carayannis et al. (2017) con los diferentes actores.

4.2.3 Metodologías y su propósito en la Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos se complementa con la incorporación de metodologías que faciliten la aplicación de los procesos y su correcta formulación para obtener iniciativas o proyectos sociales robustos. Para esto, la dinámica del uso de las metodologías se plantea en función del momento en el que se encuentren dichas iniciativas, las cuales deben cumplir con tres propósitos que son: i) empatizar en el momento de identificación, ii) reducir la incertidumbre en la estructuración y iii) agilizar la implementación. El uso de las metodologías es acumulativo, a medida que se avancen las iniciativas o proyectos sociales incorporados al modelo en sus momentos, las metodologías se van convirtiendo en una especie de caja de herramientas que podrán utilizarse de acuerdo con el proceso que esté atravesando la iniciativa o proyecto social. Se debe resaltar, que las metodologías van actualizándose a medida que pasa el tiempo, pueden variar dependiendo del grupo de gestores y es por esta razón que se destacan los propósitos mencionados.

En el anexo 7, se puede encontrar un ejemplo concreto de metodologías vigentes como lo son el Design Thinking referenciada por los expertos Brown & Wyatt (2010), el método de Lean Startup de Ries (2012) y la metodología agile SCRUM referenciada por Villegas & Ruiz (2017); para ilustrar la conexión con los tres propósitos que se deben cumplir con el uso de las metodologías y los tres momentos de la Gestión por Procesos.

5. Discusión y recomendaciones

Esta sección centra su atención en la discusión sobre el resultado de esta investigación, es decir, el modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social; mediante las respuestas de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los expertos y representantes de los actores del ecosistema de CTI de Colombia que ayudaron a realizar la validación de contenido bajo los criterios contemplados en la etapa 5 del marco metodológico para determinar la pertinencia del modelo desde una perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la UNESCO (2017) y la Quintuple Hélice de Carayannis et al. (2012). Además, se consolidan los puntos en común, acuerdos y recomendaciones que tuvieron los entrevistados respecto a la percepción de la propuesta como parte de los resultados de la investigación.

En los siguientes apartados se encuentran de manera resumida las respuestas arrojadas por los expertos entrevistados (cuyos perfiles pueden consultarse en el anexo 8) con un contraste de la teoría utilizada para la conformación de los criterios de validación. Estas respuestas sirvieron para evidenciar el alto nivel de coincidencia obtenido en los componentes asociados al modelo y al marco estructurante de la Gestión por Procesos. En las tablas 10 y 11 se pueden observar los criterios evaluados y las preguntas asociadas a cada criterio de validación. Si se desea tener mayor detalle del análisis de las entrevistas, se invita al lector a consultar el anexo 10 y 11.

- **Discusión y recomendaciones alrededor del modelo**

En la tabla 10, se visualizan las preguntas realizadas para validar los tres criterios del componente modelo, asociados a la pertinencia de los actores planteados, su aplicación e implementación, además de la funcionalidad y novedad que tiene la propuesta procedimental para gestores inmersos en el ecosistema de CTI colombiano.

Tabla 10. Criterios de validación para el componente del modelo

Criterios de Validación para el Componente del Modelo						
Pertinencia de los actores			Aplicación e implementación		Funcionalidad y novedad	
¿Son adecuados los actores?	¿Tienen el poder de decisión suficiente?	¿Son suficientes estos actores?	¿El modelo es facilitador para obtener las salidas de la IS?	¿El modelo puede tener otra aplicación?	¿Es funcional el modelo?	¿Es novedoso el modelo?

Fuente: Elaboración propia

- **Pertinencia de actores:** al igual que Carayannis et al. (2012), los entrevistados manifestaron con un alto nivel de coincidencia que los actores de la Quíntuple Hélice son adecuados porque consideran que estos señalan, viabilizan y alinean objetivos estratégicos, perspectivas y motivaciones que posibilitan la capacidad de concretar las iniciativas de Innovación Social, bajo el principio de acuerdos conjuntos. Además, concordaron que los mismos, posibilitan la circulación del conocimiento hasta llegar al desarrollo sostenible por medio de la Innovación como motor de progreso. Como recomendación, algunos expertos manifiestan la importancia de contemplar de forma transversal el aspecto de la cultura.

Las entrevistas, arrojaron en criterio de validación, un consenso en que estos actores tienen el poder suficiente de decisión. Sin embargo, se destacan varios contrastes entre los expertos. Por un lado, se señala que cada uno de los actores puede poseer capacidad de decisión, pero que dicha capacidad por sí sola no posibilita movilizar la Innovación Social. La mayoría de los expertos consideran que ninguno de los actores debería tomar las decisiones por sí solos.

Apreciaciones como la que se muestra a continuación, soportan lo apropiados y pertinentes que son los actores considerados en el modelo: ““Sí, sí, yo creo que son los actores pertinentes y adecuados porque todos tienen un papel clave en la construcción, tanto de las políticas como en la implementación de estrategias y mecanismos para llevar el tema de innovación social a dar respuesta a los desafíos y demandas de distintos grupos de la comunidad y la sociedad en general”. Pablo Javier Patiño, Docente e investigador de la Universidad de Antioquia.

Los entrevistados están de acuerdo con que los actores que se proponen desde la Quíntuple Hélice para el modelo propuesto son suficientes (y más que suficiente necesarios), para la generación de innovaciones sociales. Sin embargo, algunos de los expertos hicieron énfasis en el rol de cada uno de los actores en relación con la naturaleza de la iniciativa, es decir, es importante tener en cuenta las diferencias de cada comunidad y los actores en ella. Tal y como lo considera Chang (2006), las necesidades de las personas son el eje fundamental de la intervención pública, lo

cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario.

En cuanto al poder de decisión de los actores planteados, se pudieron destacar respuestas como esta: “De manera independiente no, de manera colegiada sí, es decir: digamos que la dinámica que se pueda dar alrededor de esa Quintuple Hélice radica en que se pueden poner en común las necesidades y expectativas y apuestas de bienestar que puedan generar para cada uno de los que están en ese relacionamiento. Y ese es el reto realmente”. Robinson Cardona, Coordinador de fomento de la Innovación en la Universidad de Antioquia.

En general, los expertos están de acuerdo con que los actores que contempla el modelo son adecuados, suficientes y poseen el poder de decisión como para movilizar iniciativas sociales que se incorporen a la propuesta de investigación. Esto se soporta con el planteamiento de Carayannis et al. (2017), donde enuncia que los actores inmersos en la Quintuple Hélice como modelo helicoidal, pueden promover la Innovación Social, ofreciendo una perspectiva de desarrollo sostenible que reúne la Innovación, emprendimiento, democracia y el medio ambiente.

- **Aplicación e implementación:** así como lo menciona Palmberg (2009), los expertos concuerdan con que la gestión por procesos se dirigen a crear valor para satisfacer unas necesidades, en el marco de la Innovación, llegando a un claro consenso de que el modelo es facilitador para diferentes organizaciones que tienen apuestas sobre estos procesos de Innovación Social y que esté, podría permitir ser más productivos a los actores para llegar a soluciones sociales que aporten valor social y sostenibilidad.

En general, todos los entrevistados destacaron los momentos de la Gestión por Procesos y la claridad de la ruta respecto a la interacción de los participantes y los productos que se generan en cada una de las etapas. La mayoría destaca el modelo a modo de mapa u hoja de ruta en el que la sostenibilidad no solo está planteada desde el aspecto económico y financiero sino también desde categorías como la

participación, apropiación ciudadana y gestión de redes de trabajo. Estas últimas, necesarias y constitutivas para la Innovación Social. La Gestión por Procesos, se convierte entonces en una guía como lo plantea Robayo (2016), un mapa que le permite a las organizaciones direccionar sus esfuerzos de una manera mucho más enfocada al logro de los objetivos haciendo que la Innovación en este caso social, genere valor y soluciones competitivas tanto como sostenibles.

Entre las respuestas destacadas del criterio de si el modelo es facilitador para obtener las salidas de la IS, se cita la siguiente: “Si claro, haciendo la salvedad de que va a depender mucho de cada caso, es decir, como modelo, pasa lo mismo con lo que pasa con cualquier tipo de modelo, usted hace el levantamiento, digámoslo así, del esquema general, que habrá que adaptar necesariamente dependiendo de los casos, porque habrá casos particulares en donde de pronto un actor sea más fuerte que otro, o por ejemplo los procesos de cocreación de la solución, sean un poquito menos participativos, y en cambio la parte de validación y ajustes sea más fuerte en términos de participación. Entonces claro, esto habrá que plantearlo como modelo, es decir, como la base para” – Erika Jailler, Directora General de RISES.

Respecto a otras aplicaciones todos los entrevistados (tanto de la academia, la empresa y gobierno) manifiestan el potencial que puede tener el modelo en contextos empresariales; por un lado, en aspectos de cultura organizacional e Innovación empresarial y, por otro lado, con Responsabilidad Social Empresarial.

Otra respuesta destacada que valida otras aplicaciones del modelo es la siguiente: “Pues yo creo que podría aplicarse a desarrollo de innovación co-creado entre compañías que no necesariamente tengan como el apellido de social pero lo que sí hemos visto incluso en Corona, es uno de los elementos más importantes de nuestro sistema de gestión de innovación; la innovación abierta, es que el trabajar con otros actores externos, en este caso con universidades o con clientes, con proveedores, hasta con los mismos competidores, genera un valor agregado importante. Entonces creo que como ustedes lo plantean desde el principio, esa interconexión de los actores, identificando cuáles son las brechas y buscando que esas brechas sean cerradas por actores, sean empresas, sea universidad o si hay algo que el Estado o

que el gobierno pueda aportar para el cierre de las mismas se da, pues bienvenido, entonces creo que esa interconexión puede ser muy valiosa no solo para proyectos sociales, creo que para proyectos en general, económicos e industriales de cualquier índole, podría ser de gran valor”. – María Mercedes Peláez, Gerente de Estrategia e Innovación, Organización Corona.

Es así, como se da una aprobación entre los expertos entrevistados que validan cualitativamente el modelo de Gestión por Procesos para la Innovación, como un facilitador de salidas tales como emprendimientos y empresas sociales, políticas públicas, innovaciones públicas y apropiación de procesos de gestión en la sociedad civil tal y como lo manifiestan Tykkyläinen & Ritala (2020); destacando su estructura mediante los tres momentos que contempla como ruta de trabajo y la amplia aplicación que podría tener en contextos empresariales, gubernamentales y no gubernamentales.

- **Funcionalidad y novedad:** todos los entrevistados señalaron que el modelo es funcional, porque es un modelo de Gestión por Procesos que está bien estructurado. Como punto de vista en común, resaltaron que la implementación del modelo está muy centrada a personas y entidades que conozcan o manejen conceptos de los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Algunos expertos consideran la propuesta útil para estructuras organizativas como unidades de Innovación, entidades gubernamentales y ONG's, porque esta toma como marco estructurante los Objetivos de Desarrollo Sostenible y esto de por sí ya le da un gran campo de acción. Este punto de vista, está muy acorde con lo planteado por (Allen et al. (2016), partiendo de la afirmación que realizan con respecto a que los ODS se desarrollan en el marco de la transformación, donde su propósito central es ofrecer un encuadre de acción para las iniciativas que buscan erradicar la pobreza, el hambre y la desigualdad entre otros.

Una respuesta destacada, en la que se evidencia la funcionalidad del modelo propuesto fue la que Andrea Ortega, Gerente de Sostenibilidad de Schneider

Electric nos suministró, sobre todo porque ve una oportunidad de mejora para futuras investigación alrededor de la propuesta. Se cita la respuesta a continuación: “En el tema conceptual es claro, esas son las fases y me parece que han desarrollado un trabajo espectacular desde la experiencia que han obtenido en su recorrido laboral; han sacado un producto muy bueno y muy tropicalizado. En que me enfocaría; a complementar la teoría con la práctica, para que finalmente en practica se den cuenta de si funciona o no el modelo propuesto”

La mayoría de los entrevistados destacaron la integración de todos los elementos considerados para generar una estructura de Gestión por Procesos del mismo modo en que lo manifiesta Porter (1991), pues la existencia por sí sola de estos factores no producen valor; su éxito dependerá de la forma en que se gestionen dichas actividades de manera integrada para lograr ese propósito.

Señalaron además como puntos en común, el aspecto del seguimiento propuesto de forma transversal tal y como lo plantea Mallar (2010), porque de esta manera permite revisar y analizar los problemas de los procesos con el fin de corregir posibles desviaciones. Igualmente destacaron la importancia del flujograma, el cual permite entender los pasos y los habilitadores que plantea la Gestión por Procesos de forma sistémica.

La minoría de los expertos manifestaron que el modelo no era novedoso porque los elementos que abordan son conocidos por ellos, y destacaron la capacidad que tiene el mismo por medio de su Gestión por Procesos, para que diferentes actores del ecosistema de CTI+E puedan gestionar las iniciativas y proyectos sociales de una manera integrada y estructurada.

De los expertos que no consideraron novedoso el modelo se obtuvo la siguiente respuesta: “No, lo veo es estructurado, lo veo bien hecho, veo que tomaron unos buenos componentes y los agruparon para crear un excelente modelo. Lo veo acertado en los ODS, esto no es novedoso, pero si lo veo muy acertado, porque cada una de las cosas ya existe, pero como dicta la innovación, traer procesos de otras

partes y adaptarlos hace parte de ella y ustedes plantearon así un muy buen modelo”
 – Daniel González, Director de Desarrollo Económico del Municipio de Itagüí.

En cuanto a la novedad, la mayoría de los entrevistados coincidieron que lo más novedoso fue la estructura que plantea el modelo por medio de la Gestión por Procesos; donde se destacaron comentarios como “si hubiésemos contado con un modelo como estos antes de establecer el proceso de Innovación en la Universidad, posiblemente este nos podría haber servido como ruta metodológica”.

- **Discusión y recomendaciones alrededor del marco estructurante de la Gestión por procesos**

Por medio de la tabla 11, se recuerdan las preguntas realizadas a los entrevistados para la validación cualitativa de la estructura y la importancia de los elementos transversales del marco estructurante de Gestión por Procesos del modelo, los cuales son la pedagogía de la innovación, las redes de colaboración y conocimiento, el seguimiento y evaluación y la apropiación social del conocimiento.

Tabla 11. Criterios de validación para el componente Gestión por Procesos

Criterios de Validación para el marco estructurante de Gestión por Procesos			
Estructura		Importancia de elementos transversales	
¿Son idóneos los 3 momentos?	¿Existe coherencia entre el propósito de las metodologías con los tres momentos?	¿Son importantes los elementos transversales?	¿Tienen el mismo nivel de importancia los elementos transversales?

Fuente: Elaboración propia

- **Estructura:** frente a este criterio los expertos señalaron que los momentos en los que se estructura la Gestión por Procesos para la Innovación Social son adecuados, y hacen que el modelo a través de la identificación, estructuración e implementación sea cíclico y de constante retroalimentación. Estas afirmaciones realizadas por los expertos, conectan con los estudios de Arcos et al. (2015) que demuestran que una adecuada Gestión por Procesos con etapas bien definidas, tiene una relación positiva con la mejora de los resultados e impactos que derivan de una Innovación.

Los entrevistados igualmente declararon que es coherente proponer metodologías para cada uno de los momentos del modelo con el propósito que

persiguen, es decir, el de empatizar para la identificación, reducir la incertidumbre para la estructuración y el de agilizar la implementación. Además, la mayoría concuerda en que se sugiere que las metodologías para dichos propósitos sean flexibles y oportunas con relación a cada uno de los contextos en los que se implementan.

De esta manera, los expertos validaron la estructura de la Gestión por Procesos al coincidir con la idoneidad de los tres momentos que contempla este marco estructurante del modelo que busca robustecer iniciativas sociales con una clara coherencia en el uso de metodologías que permitan empatizar, reducir la incertidumbre y agilizar en esos tres momentos respectivamente. Además, de la evaluación de la madurez propuesta por Jaillier & Arias (2017) con el fin de crear valor y la obtención de tasas de éxito a partir de una correcta lectura de las necesidades que posean las iniciativas hasta convertirse en innovaciones sociales.

- **Importancia de elementos transversales:** referente a este criterio, todos los entrevistados resaltaron la importancia de los elementos transversales como la pedagogía de la Innovación, las redes de colaboración y conocimiento, el seguimiento y evaluación y la apropiación social del conocimiento como un atributo esencial de la Gestión por Procesos bajo un marco de la administración. (Sánchez & Blanco, 2014)

Del mismo modo en cómo lo expresa el (BID, 1997), los entrevistados encuentran que unos indicadores bien formulados pueden fortalecer una buena gestión del proyecto y que estos facilitan la toma de decisiones.

En concordancia con Arbaiza (2011), los entrevistados consideraron la apropiación social como herramienta que asegura la sostenibilidad de las iniciativas sociales y complementaron este propósito con la pertinencia de tener los otros elementos transversales como estrategia para crear valor social. Además, la mayoría de los expertos manifestaron que el nivel de importancia de la dinámica interna y los tres habilitadores se encuentran en el mismo nivel de manera complementaria, es decir, que deben presentarse de manera sistémica.

Así mismo, la mayoría estuvo de acuerdo con que al presentarse los cuatro como elementos transversales, se incentiva la creación de espacios que buscan transformar la comprensión de la realidad social de un contexto determinado, conectando de esta manera con el argumento de Vélez & Cardona (2017), que para este caso particular, debe darse de principio a fin comenzando con el proceso de identificación, pasando por estructuración y finalizando en la implementación.

Como punto en común recomiendan la opción de relativizar el uso de estos elementos, dado que dependiendo del tipo de iniciativa y sus necesidades, se podría priorizar uno más que otro de acuerdo con su protagonismo. Uno de los beneficios que destacaron los expertos de los elementos tuvo relación con el seguimiento continuo que se posibilita de forma trasversal a lo largo del proceso. Con este acuerdo a partir de los puntos en común por parte de los entrevistados, se valida el criterio de la importancia que tienen los elementos transversales para movilizar iniciativas y proyectos sociales que buscan convertirse en innovaciones sociales a través de la Gestión por Procesos.

- **Futuras líneas de investigación**

Gracias a los resultados obtenidos con la validación de escritorio por parte de los diferentes expertos convocados, de la construcción del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de la Quíntuple Hélice y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se invita a futuros investigadores en áreas de la Administración y de la gestión de la Ciencia, Tecnología e Innovación a indagar y validar las siguientes líneas:

- 1) Validar cuantitativamente de forma masiva y estadística la pertinencia del modelo propuesto en esta investigación, en entidades pertenecientes al ecosistema de ciencia, tecnología e innovación y alineadas con las características de la innovación social y sus vertientes.
- 2) Encontrar la relevancia de los elementos transversales y los momentos que propone el marco estructurante de la Gestión por Procesos no solo para organizaciones público-privadas, sino también para entidades no gubernamentales como las ONG.

- 3) Dado que el modelo siempre será susceptible de mejorar y adaptarse a nuevos planteamientos y teorías alrededor de la Innovación Social y la Gestión por Procesos, se invita en futuras investigaciones a complementar su construcción a partir de la realidad cambiante que representa, con el objetivo de consolidar un modelo dinámico y no lineal que aporte a la gestión de la Innovación y a la generación de nuevo conocimiento alrededor del tema.

6. Conclusiones

- La revisión bibliográfica posibilitó extraer conceptos relevantes y vigentes que permitieron darle sustento teórico a la propuesta de modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social; como respuesta a la consolidación de un mecanismo para los gestores de estructuras organizativas del sector académico, empresarial y gubernamental, que fortalezca la interacción con otros actores que aporten a la creación de valor social y sostenibilidad mediante iniciativas sociales que generen el impacto suficiente como para transformarse en innovaciones sociales bajo la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Quíntuple Hélice.
- La revisión y selección de modelos de Innovación Social realizada en la segunda etapa de la metodología, consolidó el marco estructurante de la Quíntuple Hélice, para representar las interacciones entre la universidad, industria, gobierno y la sociedad civil para la circulación del conocimiento desde los diferentes capitales que generan los sistemas político, económico, natural, humano y social como principal insumo de la Innovación Social, reconociendo al medio ambiente como el actor principal y omnipresente de las dinámicas inmersas en el ecosistema de CTI.
- La revisión y selección de procesos de Innovación Social, consolidó el marco estructurante de la Gestión por Procesos como un elemento adecuado para la Innovación Social a partir de los elementos extraídos del proceso de identificación de alternativas de IS de la Universidad de Antioquia, para operativizar las iniciativas sociales que se incorporen al modelo propuesto y logren robustecerse teóricamente mediante la ruta de identificación, estructuración e implementación que propone como mecanismo para todos aquellos gestores que pertenezcan a los actores del ecosistema de CTI en Colombia, y consoliden soluciones sociales desde una perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el modelo de Innovación de la Quíntuple Hélice.
- La consolidación del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social utiliza un flujograma que le permite al modelo ser operable, representando los flujos de cada uno de

los momentos inmersos como la identificación, estructuración e implementación, destacando elementos transversales como la pedagogía de la Innovación, las redes de colaboración y conocimiento, el seguimiento y evaluación y la apropiación social del conocimiento.

- Los resultados arrojados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a expertos demostraron la validación teórica del modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social, arrojando alta coincidencia en la aprobación de su estructura, la pertinencia de los actores que contempla, su aplicación e implementación, funcionalidad y su novedad. Por lo anterior, los entrevistados consideran que esta propuesta procedimental puede servirles a gestores inmersos en el ecosistema de CTI como una hoja de ruta en sus propósitos de robustecer iniciativas o proyectos sociales para potenciarlos y tener mayor éxito en convertirse en una Innovación Social.

Se resalta que este modelo no está pensado para las comunidades debido a su tecnicismo, además porque puede verse como un obstáculo para líderes sociales; sino que está pensado para gestores con conocimientos y experiencia en CTI+e. Se recomienda tener claridad sobre los actores planteados y su rol en la toma de decisiones desde un ejercicio de colegiatura, ya que por sí solos no pueden tener el poder decisión suficiente como para crear valor social.

- En cuanto a las limitaciones que tuvo la investigación, fue difícil encontrar validadores en Colombia puesto que no muchas personas en el país son expertas en Innovación social, sobre todo en el sector gubernamental y algunos de los que lo hacen, ocupan cargos o puestos en los cuales el nivel de ocupación y responsabilidades es muy alto. Adicionalmente, la pandemia del Covid-19 modificó algunas de las actividades planeadas para la validación del modelo propuesto, como por ejemplo la aplicación del método Delphi, el cuál fue reemplazado por la validación teórica de escritorio.

Referencias bibliográficas

- Abad, A. G., & Ezponda, A. G. (2019). Resources and dilemmas of social innovation: A problematic concept. *Revista Espanola de Sociologia*, 28(3), 135–150. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2019.32>
- Abreu, J., & Álvarez, J. (2011). Social Innovation Models. In *Daena: International Journal of Good Conscience* (Vol. 6, Issue 2). [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)205-217.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)205-217.pdf)
- Abreu, M. (1994). *16 Absorptive capacity in a regional context*. 1989, 211–221.
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2016). National pathways to the Sustainable Development Goals (SDGs): A comparative review of scenario modelling tools. *Environmental Science and Policy*, 66(May 2018), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2016.09.008>
- Álvarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Informacion Tecnologica*, 28(1), 65–76. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- André, K., & Pache, A. C. (2016). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659–675. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- Arbaiza, L. (2011a). ALIANZAS ESTRATÉGICAS: sTRATEGIC ALLIANCES: A NEGOTIATION AND SUSTAINABLE INSTRUMENT FROM. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 70, 102–117. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20620709009>
- Arbaiza, L. (2011b). ALIANZAS ESTRATÉGICAS: sTRATEGIC ALLIANCES: A NEGOTIATION AND SUSTAINABLE INSTRUMENT FROM. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 70, 102–117.
- Arcos, C., Suárez, M., & Zambrano, S. (2015). Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Academia y Virtualidad*, 8(2), 85. <https://doi.org/10.18359/ravi.1425>
- Arias, J., & Aristizábal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*.

- Ariza, M., & Portes, A. (2007). *El país transnacional: Migración mexicana y cambio social a través de la frontera*.
- Arroyo, J. C. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *INVENIO*, 19(37), 47–56. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5662205.pdf>
- Baca, G. (2010a). *Evaluación de Proyectos* (Sexta). Mc Graw Hill. https://www.academia.edu/13450952/Evaluacion_de_Proyectos_6ta_ed_Gabriel_Baca_Urbina
- Baca, G. (2010b). *Evaluación de Proyectos* (Sexta). Mc Graw Hill.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Barth, T. D. (2011). *The Idea of a Green New Deal in a Quintuple Helix Model of Knowledge, Know-How and Innovation*. 2(March), 1–14. <https://doi.org/10.4018/jesd.2011010101>
- Bhatti, Y. A., & Ventresca, M. (2013). How Can ‘Frugal Innovation’ Be Conceptualized? *SSRN Electronic Journal*, 1–26. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2203552>
- BID. (1997). *Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/72BID-OVE - Marco Lógico.pdf
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., & Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales*, 188, 249–260.
- Bonina, C. (2015). Cocreación-innovación-y-datos-abiertos-Bonina. *Iniciativa Latinoamericana Por Los Datos Abiertos*, 1, 41.
- Botero, A. M., & Arango, M. I. (2017). Guía para la Cooperación Internacional Descentralizada de las Organizaciones de la Sociedad Civil. *Universidad Eafit*. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11726/AnaMaria_BoteroMora_MariaIsabel_ArangoGomez_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence*, 14(1), 75–90. <https://doi.org/10.1177/1354856507084420>
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation IDEO. *Stanford Social Innovation Review*, 29–32. http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/213798-1278955272198/Design_Thinking_for_SocialInnovation2.pdf
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*.

- Cajaiba-Santana, G. (2013a). Technological Forecasting & Social Change Social innovation : Moving the field forward . A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Cajaiba-Santana, G. (2013b). Technological Forecasting & Social Change Social innovation : Moving the field forward . A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & Gerard, G. (2017). Social Value Creation and Relational Coordination in Public-Private Collaborations. In *Journal of Management Studies* (Vol. 54, Issue 6, pp. 906–928). <https://doi.org/10.1111/joms.12268>
- Cano, T., & Arroyave, O. (2014). Procesos de empoderamiento de mujeres: subjetivación y transformaciones en las relaciones de poder. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 42(1), 94–110.
- Carayannis, E., Barth, T., & Campbell, D. (2012). *The Quintuple Helix innovation model : global warming as a challenge and driver for innovation*. 72–73.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). ' Mode 3 ' and ' Quadruple Helix ': Toward a 21st century fractal innovation ecosystem ' Mode 3 ' and ' Quadruple Helix ': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. January. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Campbell, D. F. J., Meissner, D., & Stamati, D. (2017). The ecosystem as helix: an exploratory theory-building study of regional co-opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R and D Management*, 48(1), 148–162. <https://doi.org/10.1111/radm.12300>
- Cardona, R., & Vélez, G. (2019). Procedimiento para el acompañamiento de iniciativas de Innovación Social. *Universidad de Antioquia*.
- Cavazos-Arroyo, J., & Giuliani, A. (2017). Escalabilidad: concepto, características y retos desde el emprendimiento comercial y social. *Cuadernos Del CIMBAGE*, 19, 27–41.
- Cecchini, S. (2005a). Indicadores sociales en América Latina y el Caribe estudios estadísticos y prospectivos 34 Santiago de Chile, septiembre del 2005. In *CEPAL - SERIE Estudios estadísticos y prospectivos* (Vol. 34). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4735/S05707_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttp://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4735/S05707_es.pdf?sequence=1

- Cecchini, S. (2005b). Indicadores sociales en América Latina y el Caribe estudios estadísticos y prospectivos 34 Santiago de Chile, septiembre del 2005. In *CEPAL - SERIE Estudios estadísticos y prospectivos* (Vol. 34).
- Chang, J. (2006). *Business Process Management Systems* (1st ed., Vol. 19). Taylor & Francis Group.
- Chaves, V. F. (2014). A empresa Do Século XXI: Criando valor compartilhado em tempos de um capitalismo cosciente. *Revista de Direito*, 15, 21–57.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Publishing Corporation. https://www.m-culture.go.th/mculture_th/download/king9/Glossary_about_HM_King_Bhumibol_Adulyadej's_Funeral.pdf
- Ciro, L. S. (2017). Reflexiones en torno al concepto “Desarrollo.” *ÁNFORA, Universidad Autónoma de Manizales*, 11(18), 34–61. <https://doi.org/10.30854/anf.v11.n18.2003.267>
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2012a). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 121–148. http://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1006236
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2012b). Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 121–148.
- Cristo, V. (2016). Gobernanza : Propuestas , límites y perspectivas. *Universidad Autónoma Del Estado de México*, 230.
- Daly, H., & Farley, J. (2004). *Ecological Economics, Second Edition: Principles and Applications*.
- De la Mata, G. (2010a). Manual de Innovación Social. *Innovation for Social Change Org*, 40. <https://innovationforsocialchange.org/>
- De la Mata, G. (2010b). Manual de Innovación Social. *Innovation for Social Change Org*, 40.
- Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). ‘Shaken, but not stirred’: Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119(December), 64–79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012>
- El-Husseiny, M.-A., & Kesseiba, K. (2012). Challenges of Social Sustainability in Neo-Liberal Cairo: Requestioning the role of public space. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 68, 790–803.
- Escobar, A. (2007). *La invención del 3er mundo*.

- Escuela Municipal de Formación Feminista. (2017). Curso básico de Empoderamiento y Liderazgo: ¿Qué es el empoderamiento? *Ayuntamiento de Cordoba*, 1–83. <https://issuu.com/petapouca/docs/empoderamiento-liderazgo>
- Freeman, C. (2003). Paper No . 102 A Schumpeterian Renaissance? *Journal of Economic Literature*, 44(102).
- Gallicchio, E. (2020). Alianzas y articulaciones territoriales para incidir en agendas globales. *CIDOB*, 1. https://www.cidob.org/es/articulos/monografias/futuros_urbanos_modelos_alternativos_para_las_ciudades_globales/alianzas_y_articulaciones_territoriales_para incidir_en_agendas_globales
- García-Flores, V., & Martos, L. P. (2019). Social innovation: Key factors for its development in the territories. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 245–278. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14148>
- Gastelum, M. (2020). ¿Cuál es la diferencia entre escalabilidad y replicabilidad? *Centro De Innovación Social de Alto Impacto (CISAI)*, 1–6.
- Gil, A., & Luciano, P. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 11(1886–516), 71–90.
- Gómez, C. (2016). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Revista de La Universidad de La Salle*, 2016(70), 141.
- Gómez, C. (2017). El Desarrollo Sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. *UNESCO*, 91–111. <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>
- González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. E. (2011). Innovación abierta: un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 7(1), 82–115. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n1.p82-115>
- Guaipatin, C., & Humphreys, M. O. (2019). Social innovation in practice. *Handbook of Inclusive Innovation*, September, 23–23. <https://doi.org/10.4337/9781786436016.00009>
- Gumucio, A. (2001). Comunicación para el cambio social : clave del desarrollo participativo Communication For Social Change : A Key For Participatory Development. *Signo y Pensamiento*, XXX, 26–39.

- Gumucio, A. (2008). Tres retos de la comunicación para el cambio social. *Contratexto*, 016, 59–64. <https://doi.org/10.26439/contratexto2008.n016.783>
- Gumucio, A., & Tufte, T. (2009). Antología de la Comunicación para el Cambio Social. *Universidad Del Zulia*, 6(2008), 133–137.
- Gupta, A., Dey, A., & Singh, G. (2017). Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 3, Issue 3). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.1186/s40852-017-0062-3>
- Gupta, V. (2011). Corporate response to global financial crisis: A knowledge-based model. *Global Economy Journal*, 11(2). <https://doi.org/10.2202/1524-5861.1706>
- Hemphill, T. A. (2020). “The innovation governance dilemma: Alternatives to the precautionary principle.” *Technology in Society*, 63(July). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101381>
- Hernández, J., Tirado, P., & Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 165–199. <https://www.redalyc.org/html/174/17449696006/>
- Herrera, B. (2013). Mediación universitaria en redes locales de innovación ¿Hacia un Sistema Tecnológico Social. *Universitas Humanística*, 76(76), 125–151.
- Herrera, F. (2018). ODS en Colombia para 2030. *Programa de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo -PNUD-*, 74. https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODS/undp_co_PUBL_julio_ODS_en_Colombia_los_retos_para_2030_ONU.pdf
- Hormecheas-Tapia, K., Milena, L.-L., Ruiz-Castañeda, W. L., & Maria Luisa, V.-M. (2020). Participación de la sociedad civil en las dinámicas de innovación para el logro de los ODS: un marco de análisis. *Iberamerican Journal of Development Studies*, 9(1), 120–145.
- Hormecheas, K., Legarda, M., Ruiz, W., & Villalba, M. (2020). Participación de la sociedad civil en las dinámicas de innovación para el logro de los ODS. Un marco de análisis. *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 9(1), 120–145. <https://doi.org/10.26754/ojs>
- HOWALDT, J., DOMANSKI, D., & KALETKA, C. (2016). Social Innovation: Towards a New Innovation Paradigm. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 20–44. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p20-44>
- Howe, J. (2006a). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 2006, 2–3.

<https://www.wired.com/2006/06/crowds/>

Howe, J. (2006b). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 2006, 2–3.

Huapaya, F. (2016). Alianzas Multiactor para el Desarrollo Sostenible en el Fomento de la Ciencia y la Tecnología. *Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica*, 31–48. http://repositorio.adp.edu.pe/bitstream/handle/ADP/87/2016_Tesis_Huapaya_Vargas_Fiorella.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hudson, J. P. (2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(4), 571–597. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032010000400003

Huitrón, A., & Santander, G. (2018). La Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe: implicaciones, avances y desafíos. *Revista Intenacional de Cooperación y Desarrollo*, 5(1), 3–11. <https://doi.org/10.21500/23825014.3591>

Jaillier, É., & Arias, C. (2017a). Construyendo la innovación social: guía para comprender la innovación social en Colombia. *Universidad Pontificia Bolivariana*. https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5464/construyendo_innovacion_social.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jaillier, É., & Arias, C. (2017b). Construyendo la innovación social: guía para comprender la innovación social en Colombia. *Universidad Pontificia Bolivariana*.

Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*. Butterworth-Heinemann-Elsevier, Oxford.

Justesen, S. (2004). Innoversity in communities of practice. *Hershey, PA: Idea Group Publishing*, 79–95.

Kazmi, B. A., Leca, B., & Naccache, P. (2016). Is corporate social responsibility a new spirit of capitalism? *Organization*, 23(5), 742–762. <https://doi.org/10.1177/1350508415619239>

Komatsu, T., Deserti, A., Rizzo, F., Celi, M., & Alijani, S. (2016). Social innovation business models: Coping with antagonistic objectives and assets. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 11, 315–347. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920160000011013>

Kramer, M., & Porter, M. (2004). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, 39915587.

López, G., Pertusa, A., & Gonzalez, E. (2017). Literature review on crowdsourcing. *Journal of*

- Innovation and Knowledge*, 2(1), 24–30. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.001>
- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 13(1).
- Mataix, C., Rojo, A., Pastor, M., Gurnu, D., Stott, L., & Mazorra, J. (2017). Alianzas Multiactor para la innovación social en la consecución de los ODS: La Universidad y su gran potencial como facilitador y promotor. *VII Congreso Universidad y Cooperación Al Desarrollo*.
- Mazzucato, M. (2016). From market fixing to market-creating: a new framework for innovation policy. *Industry and Innovation*, 23(2), 140–156. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1146124>
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dty034>
- Mckey, J., & Sisodia, R. (2017). Capitalismo consciente: libero el espíritu heórico de los negocios. *Cuadernos de RSO*, 5(1), 139–143.
- McWilliams, A., & Donald, S. (2016). Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
- Mendez, C. (2011). *Metodología - Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (LIMUSA (ed.); 4th ed.).
- Millard, J. (2018). How Social Innovation Underpins Sustainable Development. In *The social Innovation Landscape*. https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzeln/01_SI-Landscape_Global_Trends/01_07_How-SI-Underpins-Sustainable-Development_Millard.pdf
- Minciencias. (2018a). *Libro verde 2030*. <http://libroverde2030.com/#.WyA11JOBcRM.whatsapp>
- Minciencias. (2018b). *Libro verde 2030*.
- Mojica, J. F. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122–131.
- Montenegro, I. (2019). “ Agenda de Acción ” para la construcción de capacidades de formulación e implementación de políticas de ciencia, tecnología e innovación de Centro América y la República Dominicana”. *Consultor Senior e Investigador*, 1–12.
- Morgan, K. (2005). Ciudades-Región en Europa: innovación, aprendizaje y nueva gobernanza territorial. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 58, 176–195.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance*,

- Globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010a). *THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION* (The Young Foundation (ed.)). NESTA. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010b). *THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION* (The Young Foundation (ed.)). NESTA.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). *de transformación cultural*. 31, 223–236.
- Navarro, C. J. (2015). Innovación social y políticas urbanas en España. In *Icaria Política* (Issue 2). https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/189796/innsocpol_a2015iSPA.pdf%0Ahttp://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v33n1/a01v33n1.pdf%0Awww.elsevie.es/psi
- O'Donnell, A. (2014). The Contribution of Networking to Small Firm Marketing. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 164–187. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12038>
- OCDE. (2004). *Resumen Innovación en la Economía del Conocimiento : Implicaciones para la Educación y los Sistemas de Aprendizaje Overview Innovation in the Knowledge Economy : Implications for Education and Learning Systems Spanish translation*. <http://www.oecd.org/education/innovation-education/33664172.pdf>
- OCDE. (2019). *Perpectivas Economicas de America Latina 2019: Desarrollo en transición*. In *Estudios Económicos de la OECD: Colombia 2019* (Vol. 53, Issue 9). <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/g2g9ff1a-es>. ISBN
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition. In *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ojeda, E., & Aramis, R. (2015). La innovación en los emprendimientos sociales: una tipología. *DEBATES IESA*, 20, 26–30.
- OPSI. (2019). Facetas de innovación del sector público. *Publications Latest Blogs Anticipatory Innovation Governance in Gipuzkoa*, 4–7. <https://oecd-opsi.org/projects/innovation-facets/>
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business and Society*, 50(1), 6–27. <https://doi.org/10.1177/0007650310394323>
- Ortega, S., Furr, N., Liman, E., & Flint, C. (2014a). The Science of Social Impact Innovation: How to Deliver More Impact through Innovative Business Models. *International Journal of*

- Innovation Science*, 6(2), 73–82. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.6.2.73>
- Ortega, S., Furr, N., Liman, E., & Flint, C. (2014b). The Science of Social Impact Innovation: How to Deliver More Impact through Innovative Business Models. *International Journal of Innovation Science*, 6(2), 73–82. <https://doi.org/10.1260/1757-2223.6.2.73>
- Ortegon, E., Pacheco, J. ., & Prieto, A. (2012). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (CEPAL). In *CEPAL* (Vol. 41, Issue 6).
http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf0AGracias por su interés en esta publicación de la CEPAL%0APublicaciones de la CEPAL%0AInformes Anuales Páginas Selectas%0AREvista CEPAL%0AOBS
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: Are there any widespread models and definitions? *TQM Journal*, 21(2), 203–215. <https://doi.org/10.1108/17542730910938182>
- Pedersen, K. (2020). What can open innovation be used for and how does it create value? *Government Information Quarterly*, 37(2), 101459. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101459>
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (Issue 1990).
- Prashar, A., & Sunder M, V. (2020). A bibliometric and content analysis of sustainable development in small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118665. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118665>
- Qastharin, A. (2016). A Business Model Canvas for Social Enterprises. *Journal of Business and Economics*, 8(1–2), 627–637. <https://doi.org/10.11113/sh.v8n1-2.825>
- Quintero, A., Álvarez, J. L., Álvarez, C., & Gerardo, J. (2011a). Modelos de Innovacion Social. *DAENA International Journal of Goof Conscience*, 6(2), 205–217. <https://doi.org/ISSN 1870-557X>
- Quintero, A., Álvarez, J. L., Álvarez, C., & Gerardo, J. (2011b). Modelos de Innovacion Social. *DAENA International Journal of Goof Conscience*, 6(2), 205–217. <https://doi.org/ISSN 1870-557X>
- Ramírez, M., & García, F. (2018). Co-creation and open innovation: Systematic literature review. *Comunicar*, 26(54), 9–18. <https://doi.org/10.3916/C54-2018-01>
- Rao-Nicholson, R., Vorley, T., & Khan, Z. (2017). Social innovation in emerging economies: A

- national systems of innovation based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 121, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.013>
- Reymond, P. (2013). Análisis de los Actores. *Journal of Environmental Management*, II(2011).
- Robayo Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125–140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Robin, S. (2010). Herramientas de medición del impacto social. *Universitat Oberta de Catalunya*, 60. [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas de medici3n del impacto social_M3dulo1.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas_de_medici3n_del_impacto_social_M3dulo1.pdf)
- Robledo, J., López, C., & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo Metodo de evaluacion capacidades de innovacion. *Universidad de Antioquia*, 15, 133–148.
- Rodríguez, J. D. (2017). TRABAJO FIN DE MASTER INDICADORES CLAVE DE PROCESO (KPI) Y GENERADOR DE REPORTES PARA. *Universidad Pontificia Comillas*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23623/TFM000730.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of innovations. In *An Integrated Approach to Communication Theory and Research, Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780203710753-35>
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2004a). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. *McGraw-Hill Interamericana*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1592364829&Signature=MU4Ef7pNHcFeQaR5pVE3EqA2C2F6WcDbucKzSWBKiyUwWRm8DVh7~sWcLkul1eVdMtYCpx3WwdXibHjR-Ga7p7rvNZ>
- Sampieri, H., Collado, F., & Lucio, B. (2004b). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. *McGraw-Hill Interamericana*.
- Sanahuja, J. (2015a). De los Objetivos del Milenio al desarrollo sostenible: Naciones Unidas y las metas globales post-2015. *Instituto Complutense de Estados Internacionales (ICEI)*, 49–83. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4942588.pdf>
- Sanahuja, J. (2015b). De los Objetivos del Milenio al desarrollo sostenible: Naciones Unidas y las

- metas globales post-2015. *Instituto Complutense de Estados Internacionales (ICEI)*, 49–83.
- Sánchez, C., & Ríos, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(2), 43–60.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54, 54–71.
- Schettini, P. (2020). Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa. *Universidad Nacional de La Plata*, 67–103. <https://doi.org/10.35537/10915/53686>
- Schot, J., Boni, A., Ramirez, M., & Steward, F. (2018). *Tipc documento de política 2018-02*.
- Schumpeter, J. (1912a). *Theorie der wirtschaftlichen*. 548. http://www.digibess.it/fedora/repository/object_download/openbess:TO043-00855/PDF/openbess_TO043-00855.pdf
- Schumpeter, J. (1912b). *Theorie der wirtschaftlichen*. 548.
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, 55.
- Simula, H., Hossain, M., & Halme, M. (2015). Frugal and reverse innovations - Quo vadis? *Current Science*, 109(9), 1567–1572. <https://doi.org/10.18520/v109/i9/1567-1572>
- Slimane, K. Ben, & Lamine, W. (2017a). A transaction-based approach to social innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4), 231–242. <https://doi.org/10.1177/1465750317741879>
- Slimane, K. Ben, & Lamine, W. (2017b). A transaction-based approach to social innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(4), 231–242. <https://doi.org/10.1177/1465750317741879>
- Smith, A., Fressoli, M., Abrol, D., Arond, E., & Ely, A. (2016). *Introducing Grass roots Innovation Movements*. Routledge.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537–560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>
- Stephen McKenszie. (2004). *Social sustainability: Towards Some Definitions*. University of South Australia.
- Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008a). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 23(4), 7–34.

<https://doi.org/10.1177/205157070802300402>

Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008b). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 23(4), 7–34. <https://doi.org/10.1177/205157070802300402>

Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administracion*, 21(35), 37–63.

Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2020). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, 1–2. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>

UNESCO. (1982). Declaración de México sobre las políticas culturales. *Conferencia Mundial Sobre Las Políticas Culturales*. https://culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf

UNESCO. (2017a). *La UNESCO Avanza. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Hanoi/2030_Brochure_SP.pdf

UNESCO. (2017b). *La UNESCO Avanza. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.

Valderrama, R. (2013). GRAFÍA SOCIAL . Innovaciones en metodología Investigación-Acción Participativa (IAP) PARTICIPATIVE DIAGNOSIS WITH SOCIAL CARTOGRAPHY . Innovations in Participatory Action Research Methodology (PAR). *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 12, 53–65.

Van Aswegen, M., & Retief, F. P. (2020). The role of innovation and knowledge networks as a policy mechanism towards more resilient peripheral regions. *Land Use Policy*, 90(August 2019), 104259. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104259>

Vélez, G., & Cardona, R. (2017). *La innovación social en el sistema de innovación universitario como estrategia de relación entre la universidad y la sociedad*. September. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15528.88324>

Vélez, G., Cardona, R., & Domínguez, E. M. (2011). La Innovación Social En Una Universidad Pública, Humanista, Investigadora Y Latinoamericana. *ResearchGate*, June 2019.

Wagner, C. S., & Leydesdorff, L. (2005). Network structure, self-organization, and the growth of international collaboration in science. *Research Policy*, 34(10), 1608–1618. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.08.002>

- Wilches-chaux, G. (2013). Reflexión sobre los compromisos éticos y políticos que debería generar la utilización de ciertos conceptos en el discurso del desarrollo sostenible . 1 The wording of sustainability . Reflection on the ethical and political commitments that should attract. *Programa Para El Desarrollo de Capacidades Para El Mejoramiento de Política Pública y Procesos de Planeación y Gestión Del Desarrollo Regional y Territorial En América Latina de La ONU*, 14. http://www.sustentabilidades.usach.cl/sites/sustentable/files/paginas/10-10_0.pdf
- Zapa, E. (2014). Impacto de la Gestión por Procesos en la Innovación de las Organizaciones. *Revista CINTEX*, 19, 23–37.
- Zeschky, M. B., Winterhalter, S., & Gassmann, O. (2014). From cost to frugal and reverse innovation: Mapping the field and implications for global competitiveness. *Research Technology Management*, 57(4), 20–27. <https://doi.org/10.5437/08956308X5704235>
- Zurbriggen, C., & Lago, M. G. (2014). INNOVACIÓN Y CO-CREACIÓN: NUEVOS DESAFÍOS PARA LAS POLÍTICAS. *Revista de Gestión Pública*, 3(June), 339–361.

Anexos

Anexo 1. Análisis de referencias bibliográficas de Innovación

Anexo 1.1 Resumen Libro Verde y políticas de Innovación

Anexo 2. Modelos de Innovación Social

Anexo 3. Procesos de Innovación Social

Anexo 4. Método cualitativo de asignación por puntos para la selección de modelos y procesos de Innovación

Anexo 5. Modelos de la Triple, Cuádruple y Quintuple Hélice

Anexo 6. Gestión por Procesos del Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social desde la perspectiva de los ODS y la Quintuple Hélice

Anexo 6.1 Referencias bibliográficas de la Gestión por Procesos

Anexo 7. Metodologías vigentes para la Gestión por Procesos

Anexo 8. Perfiles de Expertos

Anexo 9. Entrevista semiestructurada Modelo de Gestión por Procesos para la Innovación Social

Anexo 10. Entrevistas

Anexo 11. Evaluación de entrevistas