

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

Debates sobre Innovación

DICIEMBRE
2019

VOLUMEN 3
NÚMERO 1

XVIII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica
ALTEC 2019 Medellín



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

Modelo de Negocio para el Proceso de Innovación Social en una institución pública de educación superior: exploración y proceso de formulación. Medellín, 2018

Melbin A. Velásquez P.
Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
melbinvelasquez@gmail.com

Cristina López G.
Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia
cristina.lopez@udea.edu.co

Laura V. Suescún R.
Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
laura.suescun@udea.edu.col

James A. Morales Ch.
Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
James.morales@udea.edu.col

Elizabeth Ruiz T.
Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
Elizabeth.ruiz@udea.edu.co

Sor Angela Giraldo G.
Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
sor.giraldo@udea.edu.co

María Paz Quintero R.
Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
paz.quintero@udea.edu.co

Resumen

El Proceso de Innovación Social de una institución pública de educación superior, como instancia administrativa en construcción, inicia su configuración en el año 2018, y tiene como precedente el trabajo del proyecto Latinoamericano de Innovación Social (LASIN) 2015 a 2018 apoyado por la Unión Europea; sin embargo, no cuenta en su definición y configuración con herramientas de planeación estratégica que permitan tomar decisión sobre los servicios y productos que en prospectiva permitan formular su modelo de negocio. Para responder a esta necesidad se toma la decisión de contribuir, desde la modalidad de consultoría (Kubr, 1997) y la técnica de estudio de caso (Yin, 1994), con el proceso de identificación de la cadena de valor (Porter, 1980) a través del diseño de un modelo de negocio que posibilite a la institución determinar recursos, límites y alcances de sus actividades. Para el diagnóstico se realiza estudio exploratorio (se realizan encuestas, grupo focal y entrevistas), y análisis estratégico mediante aplicación de herramientas administrativas. Para el diseño del modelo de negocio se elige el método de Osterwalder y Pigneur (2011), método de CANVAS en las etapas de movilización, comprensión y diseño. Las técnicas empleadas permiten identificar la propuesta de valor y las actividades clave del modelo (gestión de recursos, promoción, y desarrollo de competencias), y definir un modelo de negocio

abierto. El modelo e informe se presenta a la institución para validación, y ajuste de acuerdo con las recomendaciones realizadas. En la consultoría se identifica que, pese a la voluntad política para el funcionamiento del Proceso de Innovación Social, al apoyo de la comunidad académica para gestionar el conocimiento, y a la identificación de la necesidad de promover más la innovación social, se requiere contar con capital humano y más fuentes de financiación.

Palabras clave

Innovación social, Modelo de Negocio, CANVAS

1. Introducción

La innovación social, objeto de interés con desarrollo creciente en la última década en América Latina (Ketelhöhn y Ogliastri, 2013), integra diferentes saberes y disciplinas de las ciencias sociales y humanas, que buscan responder a problemáticas existentes y propias de las dinámicas sociales de la región. Esta condición, de territorio y momento histórico, también es nombrada por Schumpeter (1935): “Cada fluctuación económica constituye una unidad histórica que no puede explicarse sino mediante un análisis histórico detallado” (p. 2). Las condiciones de Latinoamérica y del país, no son ajenas a las características del progreso, y han favorecido la proliferación de prácticas y conocimientos que buscan resolver necesidades sociales, con una implementación asociada más a funciones del estado, y a la solidaridad, las misiones, y visiones de organizaciones que trabajan por el desarrollo humano y la calidad de vida (Morales, 2009).

Si bien, la innovación como acción ha estado siempre presente en la humanidad (Abreu, 2011), las ciencias económicas se han ocupado recientemente de ella desde su conceptualización hasta su operacionalización (Rodeiro y López, 2007). Actualmente, hay discusiones en torno al tema y al campo que la define (Albornoz, 2009; Gurrutxaga, 2011), pero también hay iniciativas privadas y públicas que buscan potencializarla (Elche y González, 2007; Abreu y Cruz, 2011; Olavarrieta y Villena, 2014). Este interés académico por la innovación social ha permitido ir diferenciando las prácticas sociales, de la innovación social, y encontrar en ella, una estrategia de transformación cultural y de empoderamiento de comunidades e individuos para el mejoramiento de su situación y afrontamiento de dificultades (Villa, 2014).

Sobre este interés, Albornoz (2009), expone que la innovación ha hecho parte de la agenda pública en América Latina desde hace aproximadamente tres décadas -Schumpeter, en 1912, la aborda desde la producción y su proceso-, y llama la atención al hecho de que, en la década de los 90s, al considerar la innovación como acontecimiento desde lo social, se articula a la teoría de sistemas, y al campo social (Albornoz, 2009). Sobre este último elemento, Parada, Ganga, y Rivera (2017), hacen alusión a la necesidad social como uno de sus detonadores “Las innovaciones en el campo social, a menudo, surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población” (p. 579).

Investigaciones realizadas en el contexto latinoamericano, dan cuenta de interés en la innovación social en relación con su producto, continuidad en el medio, sostenibilidad, factores externos e internos que la hacen exitosa, y últimamente en relación con el sujeto innovador para tratar de entender tendencias, motivaciones y habilidades que subyacen a la puesta en marcha de una idea ante una problemática social (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Con respecto a su incursión en el sistema educativo, Buckland y Murillo (2014), refieren que “No solo se están desarrollando actividades de investigación académica, sino que, además, la temática se está incluyendo en los estudios de grado y posgrado y en los programas de las escuelas de

negocios” (p. 51). Las instituciones de educación superior de Colombia no son ajenas a esta tendencia, y dan cuenta de un especial énfasis en las agendas nacionales (Villa y Melo, 2015), y en las investigaciones lideradas por instituciones universitarias (Hernández y Sánchez, 2014; Morales y Giraldo, 2015).

La institución de educación superior objeto del presente informe, está en proceso de definición y formalización de la instancia administrativa responsable de liderar la innovación social, y reconoce en ella una estrategia que contribuye, desde la práctica, con el cumplimiento de la misión institucional, práctica que además se espera que sea sostenible, y escalable desde el marco conceptual que ha construido, y que se asienta en referentes teóricos como el ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Si bien, desde el proyecto LASIN, la institución cuenta con diseños que representan componentes para su conformación, aún no han sido tomadas decisiones sobre las actividades que se consideran centrales para la comunidad, y su alcance.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general:

Diseñar una propuesta de modelo de negocio para el Proceso de Innovación Social de una institución pública de Educación Superior.

2.2 Específicos:

- Explorar saberes y conocimientos sobre innovación social y su práctica, presentes en la comunidad académica de la universidad objeto de la consultoría, que puedan contribuir con la definición del modelo de negocio.
- Identificar, de acuerdo con las prácticas de innovación social actuales y proyectadas por los responsables del Proceso de Innovación Social en la institución, lineamientos e insumos para el diseño del modelo de negocio.
- Presentar el modelo a los responsables del Proceso de Innovación Social de la institución para validación y ajustes.

3. Marco conceptual

Para el cumplimiento de los objetivos de la consultoría se consideran en el marco conceptual: el concepto de innovación, el concepto de innovación social, la innovación social y educación superior, y el concepto de modelo de negocio.

El concepto de innovación está ligado al crecimiento y desarrollo de las últimas décadas en el mundo, a la competencia de productos y servicios en el mercado, a la necesidad de responder con una mejor y mayor tecnología a las necesidades de la población, de las organizaciones y de los individuos. Sus alcances y límites han sido objeto de análisis y concertación de parte instituciones públicas y privadas. En el siglo XIX, Tardé (1897), al abordar las leyes que se vinculan con lo social, da cuenta de unas tendencias relacionadas con la repetición, la adaptación y la oposición, que estimulan lo que el autor denomina la facultad inventiva (p.82), y cuya progresión es de dos tipos, una progresión imitativa, y una progresión inventiva sistemática (p. 103). El economista Shumpeter (1935), estima en el análisis sobre las influencias que afectan la economía, que el progreso económico se debe a: “los cambios en la técnica de la producción, a la conquista de nuevos mercados, a la introducción de nuevas mercancías, (...). Estos cambios

históricos e irrevocables en los procedimientos seguidos es lo que llamamos “Innovación” y que definimos como cambios en las funciones de producción que pueden subdividirse en etapas infinitesimales”. (p. 22).

Diferentes autores, en el siglo pasado, como Drucker (1986), la abordan como necesaria para el desarrollo de las organizaciones, e incluyen los cambios comerciales, gerenciales y también tecnológicos para hablar de innovación. (Hernández, Tirado, y Ariza, 2016).

El Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea, la explica como “sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.” (Comisión Europea, 1995 p. 9).

El Manual Oslo de 2005, expone que la innovación es: “la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, o un proceso, o un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocios, (...) que debe haber sido implementada.” (OCDE, pp. 55-56).

Para Velasco y Zamanillo (2008), los modelos del proceso de innovación han evolucionado, y sugieren: “realizar un esfuerzo por mejorar el conocimiento sobre las teorías explicativas del proceso de innovación”. (pp.128-129). Se plantea igualmente, en relación con los modelos que se encuentran de innovación, y que las empresas eligen, que estos deben contar con todo lo que afecte a la firma, además de tener en cuenta otros elementos como la estrategia, o la cultura (Velasco y Zamanillo, 2008), que finalmente terminan afectando su implementación local o nacional: “la debilidad y la desarticulación de los sistemas (...) de innovación en América Latina, es quizás uno de los aspectos principales (...) al analizar las diferencias en la conducta y el desempeño de las firmas de la región” (Lugones, 2000 p. 19).

En esta última década, los avances del concepto de innovación incluyen indicadores y herramientas de seguimiento y medición de su impacto. La OCDE (2018), por ejemplo, para facilitar la medición, considera necesaria su definición: “es un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que (...) ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso).” (p. 20).

Pese a la producción intelectual sobre la innovación social, su concepto sigue siendo analizado y caracterizado, y no hay consenso sobre el mismo: “el término (...) es difuso, ambiguo y polivalente” (Hernández, et al., 2016. p. 178).

Se ha descrito en la literatura de la innovación social, caracterizaciones que se relacionan con teorías económicas, sociales, y políticas, que buscan diferenciarla de otras prácticas sociales, al igual que de otro tipo de innovaciones. De acuerdo con Mulgan (2006), “la innovación social se refiere a actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social”. (p. 146). La respuesta a una necesidad social es resaltada también en la definición de innovación social de Murray (2010), “nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones”. (p. 3). Para Abreu (2011), la innovación social es la “creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen” (p. 136).

Se identifican además, en el concepto de innovación social, elementos de contexto como la cultura o la época: “existe una íntima correlación entre las definiciones concretas del concepto de innovación social, el desarrollo histórico de dicho concepto y sus implicaciones disciplinares” (Hernández, et al., 2016, p. 194).

Otros autores como Conejero y Redondo (2016), identifican tres enfoques básicos en la concepción de la innovación social: el enfoque económico-gerencial, el enfoque social en el que consideran lo cultural y ecológico, y el enfoque político y de la administración.

Las universidades no han sido ajenas a este fenómeno. En el siglo XII una de las funciones de la universidad, de acuerdo con Ramírez y Valderrama (2010), es “servir a la transformación de la sociedad” (p.114). Esta función continúa considerándose posteriormente. Es así como la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, nombra como una de las funciones de la educación superior: “aportar su contribución a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad mundial” (1998). Posteriormente, la Conferencia mundial sobre la Educación superior del año 2009, invita a que “La educación superior debería asumir el liderazgo social en materia de creación de conocimientos de alcance mundial para abordar retos mundiales, entre los que figuran la seguridad alimentaria, el cambio climático, la gestión del agua, el diálogo intercultural, las energías renovables y la salud pública” (p.2). En Latinoamérica, Villa y Melo recuerdan que “Pensar hoy en día en una innovación social responsable desde la universidad, nos remite a demandas que surgieron hace casi un siglo atrás con las proclamas de los estudiantes de Córdoba, que (...) promovió un modelo de universidad” (2015, p. 72), y la presencia de la extensión universitaria.

Se han generado varios modelos que consideran la importancia, para la transformación social, de la asociación de lo gubernamental, el sector económico y la academia. El modelo de 1968 Universidad-Empresa-Estado, llamado el Triángulo de Sábato, presenta una “política para el desarrollo de la capacidad técnico-científica de América Latina” (p.115), y da lugar al crecimiento de centros científico-tecnológicos (Ramírez y Valderrama, 2010).

Un segundo modelo referido por Ramírez y Valderrama, considera en la Triple Hélice hasta su más reciente actualización a las *spin-off* de productos innovadores de investigadores, *spin-out* con tecnología y personal calificado, y *start-up* generadas con recursos de emprendedores (2010).

Estos modelos han favorecido el desarrollo de estrategias de innovación social que buscan promover la articulación y fortalecer los recursos para responder a los retos de transformación social, como los Comités Universidad-Empresa-Estado (CUEE) en Colombia, que se han implementado desde el año 2007, impulsados por el Ministerio de Educación de Colombia (Ramírez y Valderrama, 2010).

Esta tendencia en el papel de la universidad en la sociedad lleva a pensar como misión, además de la investigación y docencia, a la innovación social:

“Las universidades y sus grupos de interés demanda un tipo diferente de compromiso, es lo que se ha dado en llamar la “Tercera misión”. Además de las funciones tradicionales de la enseñanza y la investigación, esta misión se centraría en la contribución universitaria al desarrollo local” (Villa, 2014. p.2).

Al igual que los conceptos de innovación e innovación social, en la literatura se encuentran distintas definiciones de modelo de negocio: Ricart (2009), trata el origen del modelo de negocio con Druker en 1954, y describe cómo el término ha sido relacionado con el formato en el que se realiza un negocio, además de ser “la respuesta competitiva a situaciones estratégicas de largo plazo.” (p. 24). Druker, en relación con esta respuesta competitiva dice: “La innovación es la herramienta específica de los empresarios, los medios por los cuales explotan el cambio como una oportunidad para un negocio diferente o diferentes servicios” (1986, p.18).

En el pensamiento sistémico, teorías relacionadas con sistemas complejos, los nuevos retos sociales relacionados con el desarrollo sostenible, impulsan la creación de nuevos modelos de negocios con fronteras cada más difusas que no solo aportan los modelos económicos, sino también los avances tecnológicos con la oferta de nuevas maneras de relacionarse y comunicarse. Así lo sugiere también Velu (2017): “El modelo de negocio puede verse como un sistema que es una combinación compleja de actividades y flujo de información (...) son una forma de sistema

social y los modelos de negocios se pueden ver en este contexto como una forma de sistema organizativo” (p.617).

El término “modelo de negocio” ha ido evolucionando, y sobre esta evolución Demil y Lecocq (2009), resaltan que “un modelo de negocio raras veces se descubre de inmediato. Para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes” (p. 86). Salas, (2009), plantea igualmente que el modelo de negocio surge para dar forma a la diversidad y complejidad, identificando lo más significativo para una toma de decisiones. Con respecto a esta diversidad, Arend (2013), da cuenta de cómo el modelo de negocio se ha considerado dependiente del contexto, de la empresa, del tiempo, que puede ser usado para definir lo que es valioso para los humanos y es “una representación útil de cómo la organización crea valor” (p. 391).

En la última década, se han presentado otras caracterizaciones de los modelos de negocio, como la realizada por Osterwalder y Pigneur (2011), quienes dividen los tipos de negocio en cinco patrones considerando similitud de características: modelos de negocio de desagregación (tienen gestión de relaciones con el cliente, innovación de productos, y/o gestión de infraestructura); modelo de negocio de larga cola (buscan costes de inventario bajo y vender menos de más), modelo de negocio de plataformas múltiples (permite interacción de diferentes grupos y tiene efecto de red), modelo de negocio gratis (una parte del segmento de mercado o del negocio ofrece productos gratuitos), y modelo de negocio abierto (hay colaboración sistemática con socios).

Considerar modelos de negocio en innovación social, es un campo reciente de investigación, y se dificulta ante la complejidad y condición dinámica del concepto de innovación social. Sin embargo cabe mencionar con Ovalle, Hernández y Apocada (2014), que los modelos de negocio en innovación social, requieren innovar para su mayor impacto y sostenibilidad.

4. Metodología

En el marco del requerimiento para grados de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, y luego de la identificación de las necesidades del Proceso de Innovación Social de una institución de educación superior de la ciudad de Medellín, se definió realizar una consultoría que permitiera identificar y diseñar un modelo de negocio para su mejor desarrollo e implementación. En la modalidad de consultoría se eligió el método del *estudio de caso*: “Una pregunta o cuestionamiento empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en un contexto de la “vida real”, específicamente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Yin, 1994, p. 13). En las ciencias administrativas “los estudios de casos pueden ser empleados para documentar las experiencias que se llevan a cabo en las empresas y permiten obtener explicaciones (...) de los resultados basados en los datos”. (Castro 2010, p. 43). Bajo este método se consideró en el diseño, el proceso de preparación y recolección de la información, su análisis y reporte de los resultados.

Una vez definido el diseño de estudio de caso, y para dar cumplimiento a los objetivos, primero, se identificaron conceptos claves alrededor del tema de interés, relacionados con la innovación social en educación superior y el modelo de negocio, herramienta de gestión útil para la identificación de la generación de valor, conceptos que fueron presentados en el marco conceptual. Lo segundo, fue la recolección y análisis de la información requerida para el diagnóstico; mediante estudio exploratorio para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos (Salinas y Cárdenas, 2009). En un tercer momento, se desarrolla el modelo de negocio propiamente con el uso de herramientas administrativas como el método de CANVAS de

Osterwalder y Pigneur (2011), método en las etapas de movilización, comprensión y diseño, entregable central de este proyecto, y finalmente, el cuarto y último paso, consistió en la presentación de los resultados para su validación.

5. Resultados

Las actividades de la consultoría a través del método de estudio de caso, han permitido contar con resultados relacionados con el estudio exploratorio, y la presentación del modelo a los responsables del Proceso de Innovación Social de la institución para ajustes. A continuación se describen estos dos elementos:

5.1 Estudio exploratorio.

Para el estudio exploratorio se realizan dos encuestas, un grupo focal, y entrevista centrada en el problema, como se presenta en la tabla 1.

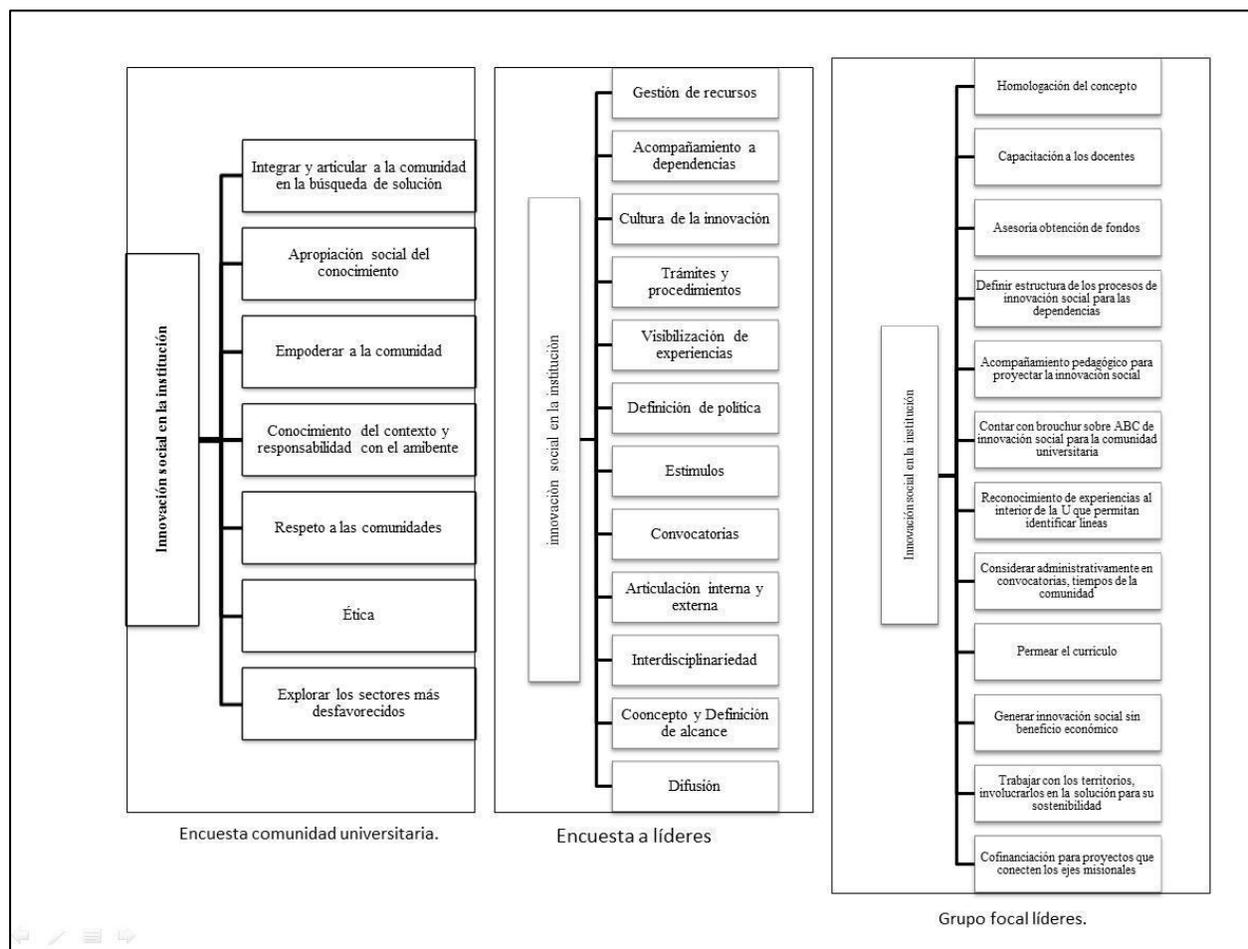
Tabla 1. Fuente de información primaria del estudio.

Fuente	Dirigido a	Modalidad aplicación	Aspectos explorados	Criterios de evaluación de encuestas por expertos	Población objeto	Personas que responden
<u>Encuesta 1.</u> Exploración saberes e iniciativas de innovación social en la Institución	Comunidad universitaria	Virtual (formulario Google)	-Datos personales, sociodemográficos y de vínculo con la Institución -Saberes relacionados con el concepto de innovación social -Saberes y recomendaciones relacionadas con iniciativas de innovación social en la Institución	-Responde al aspecto que se quiere evaluar -Es claro y comprensible -Es necesario para identificar el aspecto que se quiere valorar -No requiere modificación -observaciones	5.000	41
<u>Encuesta 2.</u> Exploración saberes y prácticas de innovación social en la Institución	Líderes de la Institución	Virtual (formulario Google)	-Datos personales, sociodemográficos y de vínculo con la Institución -Saberes relacionados con el concepto de innovación social -Saberes, conocimientos y recomendaciones relacionadas con prácticas de innovación social en la Institución	-Responde al aspecto que se quiere evaluar -Es claro y comprensible -Es necesario para identificar el aspecto que se quiere valorar -No requiere modificación -observaciones	44	8
Grupo Focal	Líderes de la Institución	Presencial	-Actividades futuras y recomendaciones para el desarrollo de la innovación social en la institución	No aplica	44	18
Entrevista centrada en el problema	Equipo de trabajo del Proceso de Innovación Social	Presencial	-Entrevista semiestructurada -Aplicación de herramienta administrativa CANVAS	No aplica	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2018

La información obtenida en las encuestas aplicadas y el grupo focal permite identificar necesidades y características en relación con la innovación social a considerar en la formulación del modelo de negocio que se presentan en la figura 1. Cabe resaltar como hallazgos generales, la relevancia nombrada de la participación como característica esencial de la innovación social, la necesidad de fortalecer la gestión de recursos para el desarrollo de iniciativas, y del acompañamiento pedagógico para el ejercicio de la innovación social y su divulgación en la comunidad.

Figura 1. Características del proceso de innovación social a considerar en la Institución



Fuente: Elaboración propia, 2018

Se considera, además de lo descrito anteriormente, información de los responsables del proceso sobre actividades desarrolladas actualmente, y proyectadas (Guerras y Navas, 2015), obtenida a través de entrevista centrada en el problema, y aplicación de la herramienta administrativa CANVAS, en las etapas de movilización, comprensión y diseño propuestas por Osterwalder y Pigneur (2011). El análisis que se realiza permite configurar la siguiente propuesta de modelo de negocio bajo el método CANVAS en la figura 2.

Figura 2. Modelo de negocio para el proceso de innovación social de la Institución.

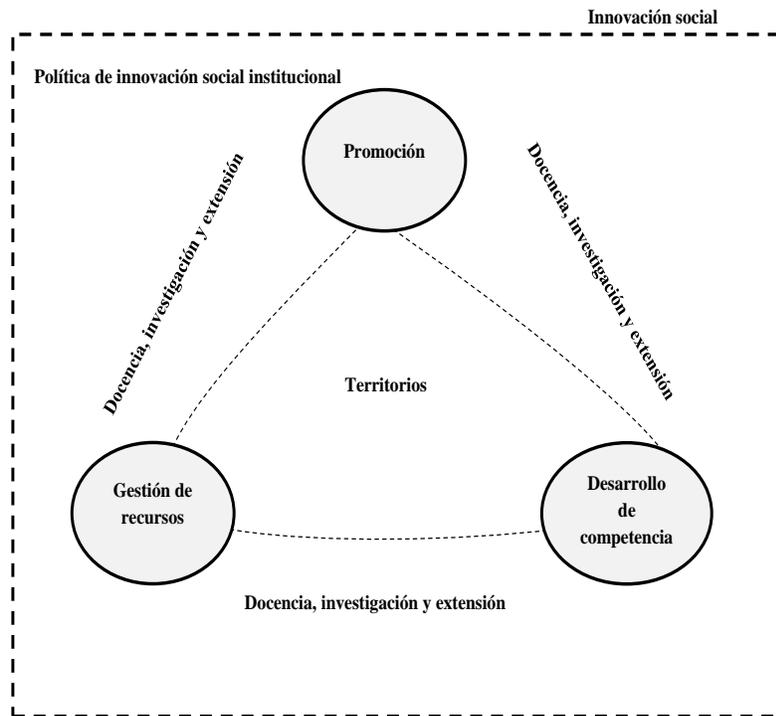
<p>Asociaciones clave </p> <p>Aliados externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Instancias de naturaleza privada: <ul style="list-style-type: none"> -Nacionales: fundaciones, corporaciones, universidades, redes, clúster -Internacionales: ONU, PNUD, fundaciones, corporaciones, Redes, Clúster *Instancias de naturaleza pública: <ul style="list-style-type: none"> -Nacionales: Estado, Secretarías del Estado, Gobernaciones, Alcaldías, Universidades -Internacionales: Universidades, Organismos estatales *Líderes Comunitarios *Expertos nacionales e internacionales *Comunidades o grupos/ interesados <p>Aliados internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Dependencias académicas y administrativas *Profesores, estudiantes, egresados, investigadores, administrativos *Grupos de investigación/extensión *Académicos expertos *Prácticas académicas universitarias 	<p>Actividad clave </p> <ul style="list-style-type: none"> *Gestión de recursos para la sostenibilidad del proceso y cumplimiento de sus objetivos *Promoción de la innovación social *Desarrollo de competencias para el ejercicio de la innovación social 	<p>Propuesta de valor </p> <p>Fomento de capacidades y recursos para el desarrollo de prácticas institucionales de innovación social territorial que contribuyan con el cierre de las brechas sociales</p>	<p>Relación con los clientes </p> <p>Indirecta</p> <ul style="list-style-type: none"> -Publicaciones virtuales o impresas (revistas, boletines, página web, etc.) -Plataforma de innovación abierta -Convocatorias <p>Directa presenciales y virtuales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones individuales y grupales con aliados, y/o clientes. -Trabajo colaborativo / red -Cocreación, coworking, laboratorios, talleres -Eventos de formación y sensibilización 	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Sector académico</p> <ul style="list-style-type: none"> *Interno: Comunidad universitaria de la institución: profesores, estudiantes, grupos de investigación, unidades académicas/administrativa, egresados. *Externo: Sector educativo local, nacional e internacional <p>Organizaciones públicas o privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> *Con necesidad de intervención o acompañamiento del proceso de innovación social *Con posibilidades de financiación <p>Actores e instituciones del Estado</p>
<p>Costes </p> <p>Fijos: <u>Talento Humano tiempo completo:</u> Responsable del Proceso, Profesional de apoyo-Asistentes, Facilitador profesional actividades de promoción, Facilitador profesional actividades desarrollo competencias, Tecnólogo administrativo. <u>Talento Humano medio tiempo:</u> Comunicador, Profesional de analítica. <u>Técnicos y logísticos:</u> Equipos de cómputo, software de diseño y de analítica, material educativo y de cocreación, espacio de trabajo de actividades grupales e individuales</p> <p>Variables: <u>Talento humano:</u> Facilitadores según actividades promoción y desarrollo, modalidad outsourcing-Asesores metodológicos y teóricos. <u>Técnicos y logísticos:</u> Transporte desplazamientos para asesorías, material pedagógico o de trabajo requerido</p>	<p>Recursos claves </p> <ul style="list-style-type: none"> *Técnicos y logísticos <ul style="list-style-type: none"> -Espacio de trabajo que facilite el acceso a datos y la cocreación -Herramientas para la transmisión de conocimiento y relacionamiento con la comunidad *Humanos <ul style="list-style-type: none"> -Profesores e investigadores de apoyo -Equipo humano de trabajo -Redes de cooperación -Activos de conocimiento *Económicos <ul style="list-style-type: none"> -Soporte institucional -Cooperación internacional 		<p>Canales de comunicación </p> <ul style="list-style-type: none"> *Agentes de cooperación nacionales e internacionales. *Medios y canales de comunicación institucionales *Ruedas de innovación social locales nacionales o internacionales *Portafolio de innovaciones sociales. *Brochure de lo que se hace en el proceso de innovación social *Líderes de la comunidad académica y administrativa de la institución *Redes sociales. *Radio *Redes de trabajo 	<p>Fuentes de ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> *Proyectos nacionales e internacionales *Convocatorias nacionales e internacionales *Cooperación nacional e internacional *Ecosistema Gestión Tecnológica *Fondos privados *Venta de servicios/productos

Fuente: Elaboración propia, 2018

5.2. Presentación del modelo y ajustes

La presentación del modelo a los responsables del Proceso, confirma las tres líneas/estrategias propuestas, nombradas en el lienzo anterior como actividades claves, y que responden a las actividades presentes y futuras identificadas durante el estudio de caso. Igualmente, el estudio exploratorio permite reconocer características en la estructura del modelo de negocio para el proceso de innovación social, representado en la figura 3, que hace énfasis en el enfoque territorial, en la necesidad de desarrollar la política institucional de innovación social, y en la articulación requerida de docencia, investigación y extensión para hacer posible una cultura de la innovación social que contribuya con la transformación de los territorios hacia la calidad de vida y el bienestar, en un modelo de negocio abierto, colaborativo y con enfoque territorial.

Figura 3. Representación de líneas/estrategias del Proceso de Innovación Social.



Fuente: Elaboración propia, 2018

El qué y cómo del Proceso de Innovación Social, de acuerdo con el estudio realizado, debe estar articulado a los recursos y capacidades de la institución, en constante realimentación, y posibilitando que la institución pueda transformar y generar cambios en múltiples dimensiones: científica, tecnológica, y social.

6. Discusión y análisis

Las condiciones de desigualdad y de desarrollo, posibilitan en Latinoamérica un crecimiento de la innovación social como estrategia para afrontar y/o resolver los efectos que dichas condiciones generan en la calidad de vida de las personas y comunidades. Así lo muestra también el informe que realiza la CEPAL (Comisión Económica Para América latina) de la División de Desarrollo social de las Naciones Unidas, que reúne 4.800 experiencias de veinte países de Latinoamérica (Rodríguez y Alvarado, 2008), experiencias que pertenecen a distintos sectores de la economía y la sociedad.

Aunque sobre innovación en Latinoamérica, no hay consenso sobre el concepto, y son diversos sus enfoques, “el nuevo paradigma sugiere que las universidades deberían actuar como catalizador del desarrollo, lo que implicaría una nueva valorización de los procesos de innovación social, tanto en América Latina como en Europa”. (Fernández, Martos, y Gierhake, 2016, p. 19).

Villa y Melo (2015), recuerdan la adopción de la innovación social por el Gobierno de Colombia desde el año 2007, su inclusión posterior en el Plan de Desarrollo Nacional, la División de

innovación social en el gobierno, entre otras acciones que evidencian el reconocimiento de la innovación social como estrategia de desarrollo del país.

En el modelo de negocio propuesto para la institución, se identifica como propuesta de valor, el fomento de capacidades y recursos para el desarrollo en los territorios de prácticas institucionales de innovación social que contribuyan con el cierre de las brechas sociales. Martínez (2017), hace alusión a la importancia de considerar no sólo los medios, sino además los fines en la innovación social “está inscrito tanto en el cómo (los procesos se hacen de manera participada y con procedimientos novedosos) y en el por qué (los objetivos sociales a lograr eran desatendidos o mal administrados).” (p. 62). Sobre este procedimiento para la implementación de la innovación social, tanto las percepciones brindadas en el estudio exploratorio, como lo considerado en el prototipo de modelo de negocio, y en la representación de sus líneas estratégicas, hacen énfasis en la participación.

La hibridación del desarrollo económico y el bienestar en el campo de lo social, es un campo, que según Martínez, González y Nieto, está por explorar. (2015). La comunidad que participó en el estudio exploratorio, también hace alusión a dicho fenómeno, y da cuenta de la necesidad de implementar estrategias desde el modelo de negocio que permitan la sostenibilidad de las actividades realizadas, considerándose en el modelo de negocio la importancia de la gestión de recursos, pero también de las asociaciones claves.

Se resalta también en la representación de las líneas estratégicas del modelo, como centro lo territorial, que es para la institución una apuesta de su nuevo plan de desarrollo, y que igualmente es resaltado por Morales (2009) como parte del recurso que la innovación social tiene en su contexto.

Cabe finalmente resaltar la riqueza y necesidad de la interdisciplinariedad, que se identifica en el prototipo del modelo de negocio, pero también en lo nombrado por quienes participaron en el estudio exploratorio. Como considera Martínez (2017), las nuevas tendencias de innovación social hacen de la innovación social una innovación interdisciplinar, transversal y transferible, que configuran un nuevo ecosistema.

6. Conclusiones y Recomendaciones

El Proceso de Innovación Social de la institución, se encuentra, de acuerdo con los responsables entrevistados, en un período de identificación y definición de una cadena de valor que responda al carácter público y visión institucional. Este momento de organización del Proceso, le da la posibilidad de explorar, en el escenario de la presente consultoría, las actividades que lo constituyen, y el tipo de relación que considera que debe tener con sus clientes.

La participación de la comunidad universitaria en el diagnóstico, si bien es mucho menor a la esperada, permite abordar elementos claves para el diseño del modelo de negocio; se identifican

necesidades de la promoción de la innovación social, y reconocimiento del hacer de la institución en el campo de la innovación social.

Los participantes de este estudio hacen énfasis en la importancia de identificar inicialmente qué entiende la institución por innovación social, como ruta de partida para la co-construcción y promoción de iniciativas de innovación social en la comunidad universitaria, identificación relevante cuando se considera que el plan de desarrollo y plan de acción institucional definen entre sus objetivos y actividades el ejercicio de la innovación social, escenario que implica consolidar el modelo de negocio que orientará las acciones que se realicen.

Es relevante en las encuestas, el llamado a realizar desde la institución, una innovación social que tenga el sello del conocimiento que se construye. Se considera en este sentido clave el capital científico y tecnológico para el liderazgo institucional en el campo de la innovación social.

La información obtenida permite también identificar elementos claves que el Proceso de Innovación Social debe considerar en su modelo de negocio, como los relacionados con la participación, la colaboración, la definición de una política de innovación social, el acompañamiento a la implementación de la innovación social en las unidades académicas, la capacitación en la gestión de recursos que permita empoderar a los actores institucionales en la búsqueda de recursos, el reconocimiento en las prácticas de innovación social de las condiciones y características territoriales, y la generación de un modelo de negocio que permita considerar gratuidad a las comunidades.

En la aplicación del método de diseño de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, se identifica la propuesta de valor, y los elementos que posibilitan su implementación. Estos elementos relacionados con los clientes, actividades claves, entre otros, si bien han sido definidos con el alcance deseado para el Proceso de Innovación Social, y considerados por los responsables del Proceso como los elementos que describen el modelo, requieren de la aprobación institucional.

La presentación de los resultados a los responsables del Proceso de Innovación Social, permite ajustar la propuesta de valor en el énfasis que se le da a lo territorial, y precisar la clasificación de clientes.

Se evalúa igualmente que el desarrollo de Proceso de Innovación Social en la institución requiere:

- Profundizar en el relacionamiento con el cliente y fortalecer las alianzas a través de redes internas y externas a la institución.
- Propender por la articulación de la innovación social con los currículos, y la gestión de una directriz institucional que promueva el desarrollo de iniciativas en innovación social integradas con la docencia y la investigación.

- Socializar en la institución, el Proceso de Innovación Social, el concepto de innovación social, y las condiciones y características que la diferencian de otras prácticas sociales.
- Evaluar la utilización de plataformas o bolsas de financiamiento que oferten al medio iniciativas para ser apoyadas económicamente.
- Implementar un modelo de negocio abierto, de trabajo colaborativo y en red, que propenda por el beneficio de las comunidades.

7. Referencias bibliográficas

- Abreu, J. L. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. *Daena: International journal of good conscience*, 6(2), 134-138. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/8019>
- Abreu, J. L., y Cruz, J. G. (2011). Modelos de Innovación Social. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 6(2), 205-217. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)205-217.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)205-217.pdf)
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5(13), 9-25. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162016000200008&lng=es&tying=es
- Arend, R.J. (2013). El modelo de negocio: presente y futuro, más allá de un skeumorph. *Organización estratégica*, 11 (4), 390-402. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1476127013499636>
- Buckland, H., y Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes. *Instituto de Innovación social. ESADE*. Recuperado de http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1431613105032_ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-1.pdf
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Comisión Europea. (1995). Libro verde de la innovación. Bruselas: Unión Europea. Recuperado de <http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO11925/libroverde.pdf>
- Conejero, E., y Redondo, J. C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.v0i15.10310>
- Demil, B., y Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 3(23). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3090396>
- Drucker, P.F. (1985) Innovación y emprendimiento. Práctica y principios. Harper, Nueva York. Recuperado de <http://businessnowllc.com/downloads/%5BDrucker,%201985%5D%20Innovation%20and%20Entrepreneurship.pdf>
- Elche, M. D., y González, A. (2007). Identificación de patrones de innovación dominantes en los servicios. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 32). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2476751>
- Fernández, C. M., Martos, M. S., y Gierhake, K. (Eds.). (2016). *Innovación social y conocimiento local en Latinoamérica*. Servicio de Publicación de la Universidad de Vigo. Recuperado de https://publicacions.uvigo.es/opencms/export/sites/publicacions/publicacions_gl/documentos/xndice_e_primeiro_capitulo_Innovacion.pdf
- Gurrutxaga, A. (2011). Condiciones y condicionamientos de la innovación social. *Arbor* 187(752), 1045-1064. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2011.752n6003>
- Hernández, I. D., y Sánchez, O. (2014). Innovación social abierta en el diseño de una política y estrategia de formalización sostenible: un caso colombiano de gobierno colaborativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 22(2), 47-61. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052014000200004&lng=es&tying=es
- Hernández, J., Tirado, P., y Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6188202>

- Ketelhöhn, N., y Ogliastrì, E. (2013). Introduccion: innovacion en America Latina. *Academia Revista Latinoamericana de Administraci3n*, 26(1), 12-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0037>
- Kubr, M. (1997). La consultorìa de empresas: guìa para la profesi3n. *Ginebra: OIT*. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=SIDINA.xisymethod=postyformato=2ycantidad=1yexpresion=mf=001341>
- Lugones, G. (2000). ¿Manual de Oslo o Manual Latinoamericano? Reflexiones a partir de la Encuesta Argentina sobre Conducta Tecnol3gica de las Firmas Industriales. *Redes*, 7(16). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90701601>
- Martìnez, X. (2017). Innovaci3n social: orìgenes, tendencias y ambivalencias. *Sistema: revista deficiencias sociales*, 247, 61-88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6062961>
- Martìnez, E., Velez G., P3rez, A.N. y Cardona, R. (2017). La innovaci3n social en el sistema de innovaci3n universitario como estrategia de relaci3n entre la universidad y la sociedad. Recuperado de DOI: 10.13140/RG.2.2.15528.88324
- Morales, A. C. (2009). Innovaci3n social: un àmbito de inter3s para los servicios sociales. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria= Revista de servicios sociales*, (45), 151-175. Recuperado de <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/12.pdf>
- Morales, M. E., Ortìz, C., y Arias, M. A. (2012). Factores determinantes de los procesos de innovaci3n: una mirada a la situaci3n en Latinoam3rica. *Revista EAN*, (72), 148-163. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n72/n72a10.pdf>
- Morales, E., Martìnez, N.F., y Carrillo, S.A. (2015). De la consultorìa a la intervenci3n, algunas consideraciones. *Revista Gesti3n y estrategia*, (48), 39-56. Recuperado de <http://aplicacionesbiblioteca.udea.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=trueydb=a9hyAN=114264255ylang=esysite=eds-live>
- Morales, S. T., y Giraldo A.S. (2015). Anàlisis de una innovaci3n social: el Comit3 Universidad Empresa Estado del Departamento de Antioquia (Colombia) y su funcionamiento como mecanismo de interacci3n. *Revista Innovar*, 25(56), 141-152. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v25n56/v25n56a11.pdf>
- Mulgan, G. (2006). El proceso de innovaci3n social. *Innovaciones: tecnologìa, gobernanza, globalizaci3n*, 1 (2), 145-162. Recuperado de <https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., y Mulgan, G. (2010). El libro abierto de la innovaci3n social (2010). *Tercer Sector*, 233. Recuperado de <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- Guerras, LA.y Navas, JE, (2015). La Direcci3n Estrat3gica de la Empresa. Teorìa y Aplicaciones. Barcelona: Civitas
- OCDE (1997). Oslo Manual-The Measurement of Scientific and Technological Activities: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. *Organization for Economic Co-Operation and Development: Paris*.
- OCDE (2005). Manual de Oslo. *Guìa para la recogida e Interpretaci3n de datos sobre Innovaci3n. Comunidad Europea*.
- Olavarrieta, S., y Villena, MG (2014). La innovaci3n y la investigaci3n empresarial en Am3rica Latina: una visi3n general. *Revista de Investigaci3n de Negocios*, 67 (4), 489-497. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/128763/Innovation-and-business-research-in-Latin-America-An-overview.pdf?sequence=1>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generaci3n de modelos de negocio. *Grupo Planeta, Madrid*.
- Ovalle, O. O., Hernàndez, S., y Apocada, L. E. (2014). Modelos de negocio en el contexto de la innovaci3n social. *Revista Iberoamericana de Producci3n Acad3mica y Gesti3n Educativa*, 1(2). Recuperado de <http://pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/163>
- Parada, J. E., Ganga, F. A., y Rivera, Y. Y. (2017). Estado del arte de la innovaci3n social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoam3rica. *Opci3n: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (82), 563-587. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/310/31053180025/>
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva: T3cnicas para el anàlisis de la empresa y sus competidores. *PIRAMIDE: Bogotà*.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslab3n perdido en la direcci3n estrat3gica. *Revista de Negocio Universia*, (23), 12-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Rodeiro, D., y L3pez, M. C. (2007). La innovaci3n como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empìrico en pymes. *Revista galega de economìa*, 16(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/391/39116201/>

- Rodríguez, A., y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Cepal. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2536>
- Salas, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Revista de Negocios Universia*, (23), 122-143. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282009>
[Salinas y Cárdenas 2009](#)
- Ramírez, M. del P., y Valderrama, M. (2010). La Alianza Universidad-Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (68), 112-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
- Schumpeter, J. (1935). Análisis del cambio económico. *The Review of Economics Statistics*, vol XVII n° 4, mayo 1935, pp 2-10. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/textos/schump/index.htm>
- Tardé. (1897). *Las leyes sociales*. Traducción de G. Núñez de Prado. Casa editorial Sopena, Barcelona (Reproducción fotográfica Biblioteca de la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla)
- Unión Europea (1999). Declaración de Bolonia. *Declaración conjunta de los ministros europeos de educación. Bolonia*. Recuperado de <http://ees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>.
- Velasco, E., y Zamanillo E. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 14(2), 127-138. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60027-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60027-6)
- Villa, A. V. (2014). La innovación social en el ámbito universitario: una propuesta para su diagnóstico y desarrollo. *Revista Argentina de Educación Superior*, (8), 188-218. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4753907>
- Villa, L., y Melo, J. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Banco de Desarrollo Interamericano. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-innovaci%C3%B3n-social-en-Colombia.pdf>
- Yin, R. (1994). Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos. *Applied social research methods series*, 5(2).