

Innovación y Emprendimiento Social en Instituciones de Educación Superior: *Students4Change*

Coordinadores:
Tecnológico de Monterrey
Gabriela Palavicini Corona, Ivón Cepeda Mayorga



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Innovación y Emprendimiento Social en Instituciones de Educación Superior: *Students4Change*

Coordinadores:
Tecnológico de Monterrey
Gabriela Palavicini Corona, Ivón Cepeda Mayorga



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Copyright © 2019 INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
Todos los Derechos Reservados.

Título: Innovación y Emprendimiento Social en Instituciones de Educación Superior:
Students4Change

Proyecto: *Students4Change*

Código de proyecto: Erasmus+

Clave de acción: 2 574133-EPP-1-2016-1-MX-EPPKA2-CBHE-J

Editores | Socios

TUDO - Technische Universität Dortmund (Alemania)

PUCRio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil)

PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Brasil)

PUCV - Pontifícia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

UTALCA - Universidad de Talca (Chile)

Ashoka (Chile)

UNIMINUTO - Corporación Universitaria Minuto de Dios (Colombia)

UCALDAS - Universidad de Caldas (Colombia)

ITCR - Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica)

UCR - Universidad de Costa Rica (Costa Rica)

UPV - Universitat Politècnica de València (España)

UPV/EHU - Universidad del País Vasco (España)

UGA - Université Grenoble Alpes (Francia)

UCOL - Universidad de Colima (México)

ITESM - Tecnológico de Monterrey (México)

UA - Universidade de Aveiro (Portugal)

Diseño gráfico: Hola Publishing Internacional y Gabriela Palavicini Corona

Ninguna parte de este libro podrá ser reproducida en cualquier forma o por cualquier medio sin la autorización previa por escrito de la editora, excepto por los fragmentos breves citados en reseñas y críticas literarias.

ISBN: 978-1-61244-673-8

Impreso en México



Publicado por Hola Publishing Internacional

Emerson 148, #602

Polanco, Ciudad de México, México 11560

México: 55-5250-8519

www.holapublishing.com

contactomexico@halopublishing.com

Equipo de trabajo

Alejandra Boni Aristizábal es Profesora Asociada al Departamento de Ingeniería de Proyecto de la Universitat Politècnica de València (España).

Ana Rodríguez Auladell es Ingeniera Comercial en la Universidad de Talca (Chile), y tiene un título en Gestión Pública Regional, un título en Educación con base en Competencias y un título en Gestión de Gente (Universidad Adolfo Ibáñez).

Andrés Astorge Ortega es Ingeniero Industrial de la Universidad de Talca (Chile), y es el responsable de coordinar, implementar y llevar a cabo las iniciativas y los programas en relación con la ciudadanía en Talca.

Ángela María Niño Torres es Administradora de Empresas, Magister en Gestión Ambiental Sostenible. Docente, investigadora en administración de empresas; miembro del grupo de investigación Trabajo de Llano; con experiencia en gestión académico-administrativa en la Coordinación del Programa Administración financiera, así como en procesos de autoevaluación y renovación de registro calificado.

Byron Armando Rico Otalora es Administrador de Empresas Agropecuarias, Magister en Gestión de la Innovación Empresarial, especialista en Docencia Universitaria. Docente líder de Emprendimiento y asignaturas de Recursos Humanos, Gerencia Estratégica, Introducción a la administración, Estructura plan de negocio, Emprendimiento, Innovación y Creatividad para la generación de ideas de negocio, Toma de decisiones, Desarrollo económico, Formulación de proyectos. Gestión de la calidad en la especialización Gerencia de Proyectos.

Camila Zamora Osorio es Coordinadora de la Vicepresidencia de Investigación y Estudios Avanzados en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) en Chile.

Carole Ferranti es Profesor de la Escuela de Posgrado de Gestión de la Université Grenoble-Alpes (Francia) y actualmente está involucrada en una investigación de doctorado en innovación pedagógica en Educación Superior.

Clara Andrea Montenegro Barragán es Administradora de empresas, Candidata a Magister en Gestión de la Innovación, docente de las asignaturas de las áreas Administrativa, Contabilidad, Creación de Empresas, Matemáticas Financieras, Análisis Financiero, Formulación y Evaluación de Proyectos. Manejo de sistemas, Organización proyectos. Con experiencia en manejo y creación de Programas para la Educación Superior por Ciclos Propedéuticos, Planeación académica, Proyección social, Emprendimiento Empresarial Educativo, Renovación de registros calificados y experiencia en Acreditación de Programas.

Diego Henrique Galego es Candidato a doctor en Políticas Públicas (DCSPT) y Asistente de Investigación en el Departamento de Economía, Gestión, Ingeniería Industrial y Turismo (DEGEIT) en la Universidad de Aveiro (Portugal).

Dmitri Domanski es Investigador y Profesor en el Centro de Investigación Social (SFS) de la Technische Universität Dortmund (Alemania) y co-fundador de la Escuela Europea de Innovación Social (ESSI).

Dyalá de la O Cordero es Profesora Asociada a la Escuela de Negocios del Tecnológico de Costa Rica y estudiante de doctorado.

Gabriela Carrasco es Asesora para América Latina de ASHOKA-U, establecida en Chile, y tiene títulos en Ingeniería Comercial y Ciencia Política de PUC-Chile así como una maestría en Administración Pública de la Universidad de Nueva York.

Gabriela Palavicini Corona es Doctora en Ciencias Políticas por la Université Catholique de Louvain, en Bélgica y es Profesora del Tecnológico de Monterrey (ITESM), México.

Gladys Jiménez es Académica de Innovación y Entrepreneurship en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile, y es coordinadora de “Zona 8” de ORSALC-UNESCO y ODUICAL.

Gonçalo Gomes es Profesor de Diseño en el Departamento de Comunicación y Artes de la Universidad de Aveiro (Portugal).

Gorka Orueta Estivariz es Profesor Asistente y Director de la Oficina de Relaciones Internacionales en la Universidad del País Vasco (España).

Ignacio González Sánchez es Doctor en Administración por la UNAM y Profesor en el Tecnológico de Monterrey (ITESM) en México.

Igone Guerra es Directora del Proyecto Europeo de Social Innovation Community (SIC) y del Proyecto Sinergiak Innovación Social en la Universidad del País Vasco (España).

Isabel Piqueras Pardo es Especialista Técnico Titular Intermedio de las Instituciones de Investigación Pública Española y Directora del Instituto de Gestión e Innovación del Conocimiento, INGENIO (CSIC-UPV) de la Universitat Politècnica de València (España).

Iván Coydán Tapia es Profesor de la Universidad de Talca (Chile) y Doctor en Administración de Negocios por la Universidad de Quebec en Montreal (Canadá).

Ivón Cepeda Mayorga es Profesora Investigadora del Tecnológico de Monterrey (ITESM) en México y doctora en Estudios Humanísticos con énfasis en Ética del ITESM (México).

Jairo Augusto Izquierdo Bello Candidato a Magister en Gestión de la Innovación, especialista en Producción y Operaciones, con experiencia en gestión de Dirección Empresarial, Cultura Organizacional, Innovación, Coaching, Comunicación Organizacional, Diseño Operacional, Formulación de Proyectos, Generación de Ideas de Negocio y Emprendimiento; docente, investigador y Coordinador de la Unidad de Innovación de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Jeffry Gerardo Bastos Montero es Profesor y Coordinador de proyectos del Departamento de Acción Social en la Universidad de Costa Rica.

Juan Dorado Romero es Investigador del Tecnológico de Monterrey (ITESM), México y doctor en Ciencia Política con énfasis en Teoría Política por la Universidad Complutense de Madrid (España).

Leonor Avella Bernal es Trabajadora Social, MBA con énfasis en Dirección de Proyectos; especialista en Gerencia Social, Terapia Familiar Sistémica y Gestión del Talento Humano, diplomada en Redes Sociales

para la Gestión del Conocimiento. Directora de Apropiación Social del Conocimiento en el Parque Científico de Innovación Social de UNIMINUTO.

Docente investigadora y consultora en procesos de apropiación social del conocimiento, evaluación y sistematización de experiencias de desarrollo territorial con sectores de alta vulnerabilidad a partir de la implementación de estrategias para el desarrollo local y de innovación social. Responsable de procesos de apropiación, publicación y propiedad intelectual.

Liz Georgette Murillo Zamora actualmente es responsable de Educación a Distancia en la Universidad de Colima (México) y maestra en Pedagogía por la Universidad de Colima.

Lourdes Galeana de la O actualmente es Coordinadora General de Información de la Tecnología en la Universidad de Colima (México) y Profesora de la Facultad de Medicina.

Lucas Bonacina Roldan es Profesor del Curso de Gestión en la Escuela de Negocios de la Universidad Pontificia de Río Grande del Sur (PUCRS) en Brasil y Coordinador de Gestión de la Oficina de la Pro-Rectoría de Investigación, Innovación y Desarrollo.

Magda Pischetola es Profesora Asociada al Departamento de Educación en la : Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) en Brasil y doctora en Educación por la Universidad Católica del Sagrado Corazón de Milán (Italia).

Marco Martínez Mora es Profesor Instructor de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Marielle Thiévenaz es Directora del Proyecto de Promisingat de la Université Grenoble Alpes (Francia).

Mario Fernando Delgado Montezuma es Profesional en Comercio Internacional, Magister en Gestión de Pymes y en Relaciones Comerciales Internacionales; con experiencia en la formulación de planes de negocios, asesoramiento, elaboración y ejecución de proyectos productivos. Docente e investigador, interesado en fortalecer y generar herramientas para el desarrollo de ideas de negocio, la puesta en marcha de microempresas, estrategias de comercio justo y asociatividad.

Marlene Amorim es Pro-rectora de Internacionalización, Profesora Asistente en el DEGEIT e Investigadora Asociada a la Unidad de Investigación GOVCOPP – Gobernanza, Oportunidad, Competitividad y Políticas Públicas en la Universidad de Aveiro (Portugal).

Marta Ferreira Dias es Profesora Asistente en DEGEIT e investigadora asociada en la Unidad de Investigación GOVCOPP – Gobernanza, Oportunidad, Competitividad y Políticas Públicas en la Universidad de Aveiro (Portugal).

Nathalie Genin actualmente está a cargo de la Oficina de Proyectos Internacionales y Asuntos Internacionales en la Université de Grenoble Alpes (Francia).

Pablo Villalobos Mateluna es Académico e Investigador en el Departamento de Economía Agrícola en la Universidad de Talca (Chile).

Paula Ulloa es Directora de Proyecto para la Vicepresidencia de Investigación (Oficina Internacional y para la Oficina de Gestión de Proyecto) en el Tecnológico de Costa Rica.

Patricia Salazar Villegas es Directora de la Oficina de Proyectos de Innovación en la Universidad de Caldas (Colombia) y coordina la alianza con la firma de consultoría PLAB.

Ricardo Wing Argüello es Decano de la Sede del Caribe de la Universidad de Costa Rica.

Ruth Espinola Mello Profesora de la Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), en Brasil. Doctora en Ciencias Sociales y maestra en Desarrollo, Agricultura y Sociedad por la CPDA/UFRJ (Brasil).

Sabrina Janz es Investigadora en el Centro de Investigación Social (SFS) de la Technische Universität Dortmund (Alemania). Tiene un grado en Pedagogía de la Rehabilitación y una maestría en Ciencias de la Rehabilitación.

Sergio Belda Miquel es Investigador en INGENIO (CSIC-UPV) y Profesor en el Departamento de Gestión de Proyectos en la Universidad Politécnica de Valencia (España).

Simón Peña es Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación en la Universidad del País Vasco (España), miembro del Grupo Gureiker UPV/EHU y Director de un proyecto de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad en España.

Waldo Soto es Asesor para América Latina de ASHOKA-U, establecido en Chile. Posee un título en Innovación, del Babson College y uno en Gestión Global de University College London. Actualmente estudia la maestría en Gestión Urbana de la Universidad Técnica de Berlín.

Índice

Introducción: Students4Change	11
Capítulo 1 - Innovación y Emprendimiento Social: Situación Actual Universidade de Aveiro, Universidad del País Vasco, Ashoka	15
1. Oportunidades en Innovación y Emprendimiento Social	16
1.1. Innovación Social: construyendo un entorno académico	17
1.2. Carencia de una definición común	19
1.3. Falta de consenso curricular	20
1.4. Investigación	20
1.5. Una breve introducción al concepto de Innovación Social	21
1.6. Una breve introducción al concepto de Emprendimiento Social	25
2. Un acercamiento a la Innovación y al Emprendimiento Social	27
2.1. Innovación Social en el ámbito de <i>Students4Change</i>	27
2.2. Emprendimiento Social en el ámbito de <i>Students4Change</i>	28
2.3 Un lenguaje común en Innovación y Emprendimiento Social: <i>Students4Change</i>	28
2.4. Los Procesos de Innovación Social y Emprendimiento Social y su relación	30
2.5. La Innovación y el Emprendimiento Social desde el enfoque de competencias	33
3. La participación de los grupos de interés en los proyectos e iniciativas de Innovación y Emprendimiento Social	38
3.1. Creación de un Ecosistema Dinámico	38
3.2. Grupos de Interés y sus procesos	40
3.3. Modelo de Gestión con los Grupos de Interés	42
4. Obstáculos para la creación de una empresa social	44

Capítulo 2 - Innovación y Emprendimiento Social desde la perspectiva de las Universidades Technische Universität Dortmund y Tecnológico de Monterrey	47
1. Innovación y Emprendimiento Social en la Enseñanza Universitaria	48
1.1. Cursos predominantes de Innovación y Emprendimiento Social ofrecidos por las universidades asociadas	49
1.2. Emprendimiento Social, educación y metodologías para la formación	52
1.3. Los pilares metodológicos de la Innovación Social en las universidades: transición de la teoría a la acción	54
2. Didáctica para la enseñanza de competencias en Innovación y Emprendimiento Social	56
2.1. Guía para el establecimiento de competencias en Innovación y Emprendimiento Social	57
2.2. Directrices para la enseñanza de Innovación y Emprendimiento Social: Ejemplo de incorporación de una visión de competencias en el curso “Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica”	74
2.2.1. Guía Instruccional: Contexto general para el diseño de un curso desde una perspectiva de competencias en Innovación y Emprendimiento Social.	74
2.3 Competencias del Profesor-Facilitador del curso	85
2.4. Propuesta para la certificación de profesores en competencias de Innovación y Emprendimiento Social	89
3. Los Casos: Ámbito práctico de intervención	91
3.1. Technische Universität Dortmund (Alemania)	93
3.2. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil)	97
3.3. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Brasil)	100
3.4. Pontifícia Universidad Católica de Valparaíso (Chile)	103
3.5. Universidad de Talca (Chile)	108
3.6. Corporación Universitaria Minuto de Dios (Colombia)	111
3.7. Universidad de Caldas (Colombia)	117
3.8. Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica)	120
3.9. Universidad de Costa Rica (Costa Rica)	123
3.10. Universitat Politècnica de València (España)	126
3.11. Universidad del País Vasco (España)	130
3.12. Université Grenoble Alpes (Francia)	133

3.13. Universidad de Colima (México)	136
3.14. Tecnológico de Monterrey (México)	140
3.15. Universidade de Aveiro (Portugal)	146
Referencias Generales	149
Anexos	155
I. Tabla completa de competencias en Innovación Social	155
II. Tabla completa de competencias en Emprendimiento Social	161
III. Propuesta de curso desde una perspectiva de competencias en Innovación y Emprendimiento Social	169
IV. Glosario	177

Introducción: Students4Change

El proyecto ***Students4Change*** está co-financiado por la Unión Europea dentro de su programa **Erasmus+: Capacity Building in the field of Higher Education**. En el proyecto participan 15 universidades de Europa y América Latina, junto con Ashoka, una organización no gubernamental a nivel internacional, con una duración de 3 años, de octubre de 2016 a octubre de 2019. ***Students4Change*** presenta dos características particulares: *primero*, es una colaboración intercontinental entre universidades latinoamericanas y europeas; *segundo*, es el primer proyecto Erasmus+ coordinado por un país no europeo. Así, la coordinación recae en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México).

Como objetivo principal, nuestro proyecto se propone desarrollar una metodología de enseñanza que ayude a difundir y desarrollar las competencias de Innovación Social (IS) y Emprendimiento Social (ES) en las universidades latinoamericanas, con el fin de promover aquellas capacidades y habilidades que ayuden a resolver los problemas sociales que enfrenta la región.

Entre los objetivos específicos del proyecto se encuentran:

1. Implementar modelos educativos que promuevan el desarrollo de competencias de Emprendimiento e Innovación Social en estudiantes de pregrado;
2. Ofrecer estrategias de capacitación para docentes de las universidades participantes, a fin de proporcionarles metodologías de enseñanza que permitan el desarrollo de competencias de Emprendimiento e Innovación Social en estudiantes;
3. Diseñar herramientas de acercamiento y trabajo que permitan una mejor comprensión de las necesidades de las comunidades y que mejoren la resolución conjunta y sostenible de los problemas identificados;
4. Diseñar un modelo de monitoreo y evaluación para el desarrollo de las competencias del Emprendimiento Social en los planes de estudios académicos;
5. Diseñar e implementar procesos políticos e institucionales orientados a la promoción académica y administrativa del Emprendimiento y la Innovación Social en las universidades participantes;
6. Fortalecer las relaciones con las incubadoras sociales de las universidades donde estén presentes, incrementando su relación con los programas curriculares relacionados con el Emprendimiento y la Innovación Social, así como con los estudiantes;
7. Construir asociaciones entre universidades latinoamericanas y europeas que busquen promover estrategias que mejoren la Innovación y el Emprendimiento social.

En este sentido, la presente publicación es el resultado del primer año de trabajo del proyecto **Students4Change** y engloba la reflexión sobre lo que dentro del proyecto se considera como Emprendimiento e Innovación Social, así como su relevancia en la búsqueda para solucionar los problemas a los que se enfrentan distintas comunidades de la región latinoamericana. Esto permitiría visualizar aquellas iniciativas que buscan formas diferentes o novedosas de enfrentar y resolver los problemas sociales. Asimismo, se analiza el papel de las universidades en la promoción de una cultura de Emprendimiento e Innovación Social a partir de una colección de casos aportados por las universidades que participan en el proyecto. Esto hace patente la necesidad e importancia de promover una cultura de emprendimiento que vaya más allá de generar beneficios lucrativos para un sector de la población y que, por el contrario, haga que estudiantes, profesores y diversos actores de la sociedad se reconozcan como actores y agentes de cambio en la implementación de iniciativas sociales.

CONSORCIO DEL PROYECTO

Universidades Europeas

Alemania

Technische Universität
Dortmund



Portugal

Universidade de Aveiro



Francia

Université Grenoble Alpes



España

Universidad del País Vasco/Euskal
Herriko Unibertsitatea



Universitat Politècnica de
València, INGENIO



Universidades Latinoamericanas

Brasil

Pontifícia Universidade
Católica do Rio de Janeiro



Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul



Chile

Pontifícia Universidad
Católica de Valparaíso



Universidad de Talca



Colombia

Universidad de Caldas



Corporación
Universitaria Minuto de
Dios (UNIMINUTO)



México

Universidad de Colima



Tecnológico de
Monterrey



Costa Rica

Universidad de Costa
Rica



Instituto Tecnológico
de Costa Rica



Organismo No- Gubernamental

Ashoka, Chile



Capítulo 1

INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL: SITUACIÓN ACTUAL

Universidade de Aveiro, Universidad del País Vasco, Ashoka

1. OPORTUNIDADES EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En los últimos años, se ha constatado el crecimiento de las iniciativas de Innovación Social como un enfoque viable para abordar muchos desafíos de las sociedades contemporáneas en los ámbitos social, cultural, económico y ambiental. La innovación social busca desarrollar soluciones alternativas y sostenibles a los problemas sociales a través de modelos organizacionales que dependen de un fuerte compromiso cívico y participación en los sectores público y privado. Como tal, la Innovación Social tiene un gran potencial para la transformación de las sociedades y ha atraído un interés creciente de investigadores, profesionales y políticos de todo el mundo.

Un dominio clave de preocupación es la necesidad de desarrollar modelos y metodologías adecuados para la cualificación de las personas en la Innovación Social y el Emprendimiento Social. La Innovación Social puede basarse en una amplia diversidad de actividades en el sector sin fines lucrativos, el emprendimiento social, la economía social, los servicios y las prácticas de responsabilidad social corporativa, y exige competencias específicas que permitan a sus promotores establecer modelos sostenibles que garanticen el compromiso continuo de comunidades. Con este fin, lo que se pretende presentar es un estudio exploratorio de las necesidades y oportunidades para el desarrollo de un plan de estudios académico centrado en la Innovación y el Emprendimiento Social en el ámbito del *Students4Change*.

El trabajo se basa en la compilación de datos sobre el estado de la cuestión de la educación y la formación para la Innovación y el Emprendimiento Social en una muestra de 10 universidades de América Latina y en el contexto del proyecto europeo *Students4Change*, así como una discusión de tal evidencia desde un conjunto análogo de datos a partir de una muestra de 5 universidades europeas. El objetivo de este trabajo es explorar las prioridades para integrar la Innovación Social en el currículo y los entornos de aprendizaje en las universidades de América Latina, mejorando la calidad y la relevancia de sus programas académicos en relación con las habilidades que deben desarrollar los estudiantes para resolver los problemas sociales que afectan a la región.

El Proyecto de Desarrollo de Competencias para el Emprendimiento e Innovación Social del proyecto *Sudents4Change* se encuentra en consonancia con el Proyecto Tuning-Europa y América Latina, publicado por Nestor H. Bravo Salinas.¹ Uno de los antecedentes de mayor impacto para su análisis es el documento que contiene los Informes de las Reuniones que se realizaron para el Proyecto Tuning-Europa América Latina del año 2005 al 2007. El proyecto se desarrolló en la Sorbona, Bolonia, Praga y Berlín para formalizar un área de educación superior integrada en Europa. Cabe mencionar que uno de los objetivos era establecer mecanismos para estandarizar los sistemas de educación superior con la finalidad de promover la competitividad, sin menoscabo de la diversidad considerada como un aspecto de valor cultural, por lo que el reto consistía en fomentar el desarrollo de las competencias conservando los contenidos de los programas de cada institución.

Bravo Salinas menciona que una de las razones fundamentales para la creación del proyecto Tuning fue la necesidad de implementar el proceso que surge de la Declaración de Bolonia de 1999, utilizando las experiencias acumuladas en los programas ERASMUS y SÓCRATES desde 1987. El proyecto se orienta al desarrollo de las competencias genéricas y específicas para cada área temática, pero con un impacto directo en el reconocimiento académico, asegurando el control de calidad, con el beneficio de

¹ Nestor H. Bravo Salinas, Competencias Proyecto Tuning-Europa y America Latina, <http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcp-ut/pdfs/m1/competencias-proyectotuning.pdf>.

la compatibilidad de los programas de estudio en Europa. En otras palabras, Tuning aborda los temas mencionados en el Comunicado de Praga (Prague Communiqué) de Junio del 2001.² Los resultados del proyecto deberían de tener impacto en la mayoría de las instituciones y programas de educación superior europeas en general, así como en las estructuras y programas educativos en particular.

El nombre Tuning para el proyecto se eligió para comunicar la idea de que las universidades no están buscando la armonización de sus programas o cualquier otra clase de currículo europeo unificado, normativo o definitivo; la idea es encontrar puntos de acuerdo, de convergencia y entendimiento mutuo. La protección de la rica diversidad de la educación europea ha sido fundamental en el Programa Tuning, que no busca restringir la independencia de académicos o especialistas. En suma, Tuning no pretende limitar, sino buscar puntos comunes de referencia.

Esta investigación ofrece un primer componente para ese fin, ya que lleva a cabo una visión general y un análisis de la oferta existente y las necesidades expresadas por los representantes de la universidad. La definición común acerca de la innovación social y el espíritu empresarial se basa en la contribución de las universidades y la comprensión de los conceptos, destacando la misión de las Instituciones de Educación Superior (IES) como un actor efectivo en muchas cuestiones sociales. En general, los resultados sugieren que muchas IES ya han elaborado respuestas educativas para este fin, mediante actividades puntuales y capacitación, pero existe un sentimiento generalizado sobre la necesidad de formalizar un programa especialmente diseñado para promover la innovación social y capacitar a las universidades para ese esfuerzo.

Este estado de la cuestión consiste en un inventario y diagnóstico de los programas de Innovación y Emprendimiento Social relevantes en cada una de las universidades asociadas y sus respectivos países. Incluye, de este modo, la mayoría de las estrategias de enseñanza, los métodos, las necesidades, las áreas de oportunidad del proceso de aprendizaje, las experiencias de aprendizaje más exitosas y los resultados obtenidos de una encuesta aplicada en todas las universidades participantes.

1.1. Innovación Social: construyendo un entorno académico

Como una nueva forma de resolver problemas sociales, la Innovación y el Emprendimiento Social se han convertido en un tema habitual para todo tipo de organizaciones. Diversos gobiernos alrededor del mundo han estado creando políticas de Innovación Social para apoyar su desarrollo en diferentes niveles, también el sector privado ha estado utilizando el término como parte de su responsabilidad social corporativa, y las organizaciones sin fines lucrativos han sido vistas como una fuente importante de Innovación Social.³ En los últimos años, hemos asistido a la irrupción tanto en Europa como en América Latina del concepto de Innovación y Emprendimiento Social. Los problemas a los que nos enfrentamos como sociedades han situado la Innovación Social como una nueva perspectiva desde donde abordarlos. Estos retos sociales ya no pueden ser tratados desde un solo ámbito, su complejidad demanda un abordaje transversal, cooperativo, orientado al valor o bienestar social y posibilitador de nuevas interacciones.

Además, la Innovación y el Emprendimiento Social se han convertido en un “must” en los entornos académicos. No solo las escuelas de negocios, sino más recientemente una variedad de disciplinas se

² European Ministers, “Towards the European Higher Education Area”, *European Journal of Social Work* 4, Nº 3(2001): 320-23. Doi:10.1080/714889991.

³ H. K. Anheier, “The Nonprofits of 2025”, *Stanford Social Innovation Review* 11, nº 2 (2013): 18–19.

han comprometido con el término y la metodología para abordar el cambio social.⁴ Sin embargo, la Innovación Social todavía no se entiende como un ámbito académico: la falta de definición en este campo ha llevado a la ausencia de consenso curricular y a un entorno de investigación poco desarrollado.

De este modo, se necesita un lenguaje común en torno a la Innovación y el Emprendimiento Social considerando esto como una condición inicial clave para enmarcar el trabajo y desarrollo de los resultados del proyecto de *Students4Change*. Por este motivo, en el marco de este proyecto se ha realizado una aproximación a estos conceptos a través del análisis de la literatura existente de referencia en el ámbito internacional, así como a través de la identificación de las definiciones que cada universidad y organización perteneciente al consorcio *Students4Change* adopta en relación a estos dos conceptos. Con el fin de alcanzar los objetivos de este proyecto, es importante presentar tanto desde el ámbito teórico como práctico las aportaciones más significativas en el estudio y comprensión de la Innovación Social y el Emprendimiento Social.

De ahí que el foco de este apartado sea triple. Por un lado, se desarrollará una rápida aproximación a los conceptos de Innovación Social y Emprendimiento Social, mostrando primero las dificultades que actualmente se tienen para acordar una definición, lo que implica a su vez una revisión concisa a través de las definiciones comúnmente aceptadas sobre ambos términos. Esta revisión recupera aquellas definiciones sobre Innovación Social y Emprendimiento Social presentadas por instituciones y organizaciones de relevancia a nivel internacional, así como por la comprensión de las universidades y organizaciones pertenecientes al consorcio *Students4Change*. Posteriormente, este apartado incluirá la información sobre los procesos que constituyen tanto el ciclo de vida de las innovaciones sociales como de los emprendimientos sociales para buscar definir las interrelaciones entre ambos, con el fin de clarificar la comprensión de ambos procesos. Asimismo, se retomará la relevancia que un enfoque educativo, basado en competencias, aporta a la promoción y desarrollo de una cultura de emprendimiento e innovación social. Por último, en un segundo momento, se identificará la importancia de la participación de la “comunidad” en el desarrollo de los proyectos e iniciativas de innovación y emprendimiento social, así como en la identificación de estrategias tendientes a facilitar esa participación.

Construir un entorno académico implica crear una red sólida y organizada de personas, proyectos, experiencias, investigaciones y otros aspectos en torno a un problema. Un ámbito desarrollado opera de manera más eficiente, comprende lo que funciona y, sin embargo, produce mejores resultados. La Innovación Social aún no es un campo desarrollado, pero en evidente desarrollo. A pesar del interés creciente y de que cada vez más personas y comunidades se comprometen con este propósito, percibimos la carencia de un entendimiento común, particularmente cuando nos referimos a la investigación y la disciplina académica como promotores de un punto común en este proceso de consolidación del entorno.⁵

La elaboración de un entorno académico alrededor de la Innovación Social atraerá atención y legitimidad en torno al tema, aumentará el intercambio de teoría y práctica —reducción de ineficiencias— y desarrollará incentivos para la colaboración, especialmente en torno a un desarrollo curricular común.⁶ Por lo tanto, este documento se elabora sobre la tesis previamente determinada, refiriéndose

⁴ Roseanne Mirabella y Angela Eikenberry, “The Missing ‘Social’ in Social Enterprise Education in the United States”, *Journal of Public Affairs Education* 23, n° 2 (2017): 729–48.

⁵ Paul Light, *The Search for Social Entrepreneurship* (Washington DC: Brookings Institution Press, 2008).

⁶ SIG, “SIG - Social Innovation Generation de l’Innovation Sociale”, <http://www.sigeneration.ca/field-building/>.

brevemente a la importancia de construir un entorno, la falta de una definición, la falta de un consenso curricular y los problemas en la investigación. Al final, es posible encontrar una propuesta para la investigación, que pretende comprender mejor los obstáculos que impiden su desarrollo y presenta ciertas recomendaciones para los académicos involucrados en la Innovación Social y el Emprendimiento Social, en general.

1.2. Carencia de una definición común

Muchos han sido los intentos de definir la Innovación Social, pero un acuerdo conceptual está lejos de ser alcanzado. En un análisis sobre la investigación en este ámbito, entre 1966 y 2014, Carmen Păunescu concluye que no hay consenso sobre el contenido y el uso del término ‘innovación social’.⁷

Por un lado, la Innovación Social y el emprendimiento muchas veces se utilizan indistintamente y la relación entre ambos no se ha revelado por completo.⁸ La falta de conocimiento compartido ha generado una confusión conceptual sobre cómo se relacionan estos dos términos.⁹ Por otro lado, no existe consenso sobre la distinción entre innovación “social” e innovación “normal”.¹⁰ Algunos han argumentado que existen profundas diferencias entre ambos, otros, sin embargo, señalan que no es necesariamente fructífero hacer alguna distinción.

Además, las Instituciones de Educación Superior (IES) usan otros términos para referirse a las mismas prácticas. Para la Innovación y el Emprendimiento Social, se agregan otros: servicio de aprendizaje, justicia social, cambio de decisiones. Muchas veces los términos se superponen, refiriéndose indistintamente a ellos.¹¹ Una comprensión de lo que es la Innovación Social debe comenzar con una definición común a partir de la investigación académica, desde el panorama económico,¹² pasando por la tradicional definición de Innovación¹³ hasta coronar con una iniciativa más concreta de debate y desarrollo de metodologías para la Innovación Social.¹⁴ Tener una definición base facilitaría la práctica efectiva, atraería e inspiraría nuevos innovadores sociales, dirigiría los recursos de manera más efectiva, favorecería una capacitación eficaz y permitiría una investigación académica más valiosa.¹⁵

⁷ Carmen Păunescu, “Current Trends in Social Innovation Research: Social Capital, Corporate Social Responsibility, Impact Measurement”, *Management and Marketing* 9, n°2 (2014): 103–16.

⁸ Asceline Groot y Ben Dankbaar, “Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?”, *Technology Innovation Management Review* 4, n° 12 (2014): 17–26

⁹ Jorge Cunha, Paul Benneworth y Pedro Oliveira, “Social Entrepreneurship and Social Innovation: A Conceptual Distinction”, en *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship* (2015), 616–39. doi:10.4018/978-1-4666-8348-8.

¹⁰ Asceline, Groot, y Ben Dankbaar, “Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?”. *Technology Innovation Management Review* 4, no.12(2014): 17-26 <http://timreview.ca/article/854>

¹¹ Ashoka U, *Trends in Social Innovation Education 2014*, <http://ashokau.org/trends/>.

¹² Jacques Defourny y Marthe Nyssens, “Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments”, *Social Enterprise Journal* 4, n°3 (2008): 202–28. doi:10.1108/17508610810922703.

¹³ Joseph Schumpeter, “Entrepreneurship as Innovation”, *Entrepreneurship: The Social Science View* (2000), 51–75. <http://ssrn.com/abstract=1512266>.

¹⁴ Carmen, Paunescu, “Current Trends in Social Innovation Research: Social Capital, Corporate Social Responsibility, Impact Measurement”. *Management and Marketing* 9, no.2 (2014):103-16. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907274813&partnerID=tZOtx3y1>

¹⁵ Anderson, Curtis y Wittig, *Definition and Theory in Social Innovation*. Krems, Austria, 2014, doi:10.2796/13155.

1.3. Falta de consenso curricular

Sin una comprensión común de lo que es Innovación Social y lo que no es, el contenido de la formación difiere entre las instituciones y, por tanto, da lugar a confusión.¹⁶ No hay consenso sobre cuáles son los contenidos importantes que se deben enseñar o cuáles son las habilidades necesarias para formar ‘innovadores sociales’. Además, hay quienes sostienen que la enseñanza del emprendimiento está negativamente correlacionada con el desarrollo de nuevas empresas, y esto podría extrapolarse al Emprendimiento y la Innovación Social.¹⁷ Una de las polémicas más importantes en términos de currículo es si la Innovación y el Emprendimiento Social deberían ser enseñados o no.

Cada vez más escuelas, de diferente naturaleza y ubicación geográfica, están optando por la Innovación Social como un enfoque para responder a la demanda de los estudiantes. Las escuelas de negocios han adoptado una visión más relacionada con la gestión y el desempeño, mientras que las escuelas de asuntos públicos han centrado su enfoque en la estructura organizacional, el comportamiento, la política y la gestión.¹⁸ Esta y muchas otras escuelas han incluido la Innovación Social en su currículo a través de diferentes enfoques, aun cuando no se ve consenso curricular en el área. Además, la mayor parte de la conversación se centra en la enseñanza de lo más atractivo, el Emprendimiento Social, en lugar de la Innovación Social, mientras que la mayoría de los programas declaran la enseñanza de ambos.

1.4. Investigación

En términos de investigación, algunos sostienen que el entorno académico aspira a algún progreso en la comprensión de la Innovación social a través de más redes de investigación que desarrollen conocimiento con enfoques empíricos y teóricos.¹⁹ Otros, coinciden en que, aunque la cantidad de investigación ha aumentado a pasos agigantados en los últimos años, todavía no hay consenso sobre la dirección de la misma.²⁰

De forma general, la investigación en Innovación Social encuentra algunos obstáculos importantes. Por un lado, aunque va en aumento, hay pocas revistas reconocidas que publiquen artículos relacionados y no hay mucha información cuantitativa que pueda usarse para desarrollar la investigación. Por otro lado, existe una restricción importante en las IES. Como el campo de estudios aún no está desarrollado, la investigación en Innovación y Emprendimiento Social no parece ser tan importante para las universidades como otros temas. Los incentivos para desarrollar investigación en este campo son, sin embargo, muy bajos. Al contrario de lo que sucede en el ámbito curricular, al investigar los académicos

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Alexander Zorychta, “Aspiring Entrepreneurs Should Not Major in Entrepreneurship”, en *The Great Debates in Entrepreneurship (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth)*, edited by Donald F. Kuratko and Sherry Hoskinson (Emerald Publishing Limited, 2017), 61–72. doi:10.1108/S1048-473620170000027008.

¹⁸ Kimberly Willey y Frances Berry, “Teaching Social Entrepreneurship in Public Affairs Programs: A Review of Social Entrepreneurship Courses in the Top 30 U.S. Public Administration and Affairs Programs”, *Journal of Public Affairs Education* 21, n°3 (2015): 381–400.

¹⁹ Dmitri Domanski and Christoph Kaletka (eds), *Exploring the Research Landscape of Social Innovation. A Deliverable of the Project Social Innovation Community (SIC)* (Dortmund: Sozialforschungsstelle, 2017).

²⁰ Carmen, Paunescu, “Current Trends in Social Innovation Research: Social Capital, Corporate Social Responsibility, Impact Measurement”. *Management and Marketing* 9, no.2 (2014):103-16.

<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907274813&partnerID=tZOTx3y1>

han dedicado su atención a la Innovación Social y no al Emprendimiento Social.²¹ Esta inconsistencia entre la enseñanza y la investigación se puede ver como otra falla importante en este campo.

De esta forma, el hecho de que los conceptos de Emprendimiento e Innovación Social sean abordados desde perspectivas o tradiciones distintas ya sea en lo económico, social, cultural y administrativo, hace que la comprensión de dichos conceptos pueda parecer confusa y compleja. Desde esta publicación, no se busca hacer una revisión exhaustiva de los debates teóricos alrededor de estos conceptos. Más bien lo que se persigue es mostrar los aportes más destacados o reconocidos en el ámbito académico y en el marco de prestigiosas instituciones en torno a estos dos términos.

Desde el proyecto *Students4Change* consideramos que la Innovación social y el Emprendimiento Social son dos conceptos muy similares, dado que ambos persiguen el mismo objetivo, el bienestar de la sociedad, pero también presentan características diferentes, por lo que no se deben considerar como sinónimos y deben ser reconocidos para atender adecuadamente a sus especificidades.

1.5. Una breve introducción al concepto de Innovación Social

Antes de ofrecer las diferentes definiciones sobre Innovación Social que podemos encontrar en la literatura es importante destacar las siguientes características del concepto:

- El concepto de Innovación Social no ha permanecido estático, sino que ha ido evolucionando a lo largo de los años. Muchos autores han utilizado la noción de innovación sin referirse propiamente a ella. Es difícil identificar quién utilizó en primer lugar el término “innovación social”.²² Por ejemplo, en las décadas de 1960 y 1970, encontramos el término de Innovación Social referido a “actividades colectivas” y transformaciones sociales. Por su parte, en la década de los 80, Peter Drucker utiliza el término para referirse a la necesidad de la adecuación y las sinergias entre las personas dentro de la gestión de la organización y señala el desafío de la sociedad para superar la dificultad de manejar las grandes burocracias en los negocios y gobiernos.²³ En la actualidad, encontramos el término vinculado a la búsqueda de soluciones para atender problemas sociales como la exclusión, la carencia en el bienestar o las tendencias para el impulso del desarrollo humano y sostenible.
- El concepto de Innovación Social es polisémico; está conformado por una multiplicidad de visiones y modos de enfocarlo. Tal y como se ha mencionado en el punto anterior, las aproximaciones al concepto provienen desde las diferentes disciplinas académicas y campos de estudios o desde la práctica. La Innovación Social es un concepto importante para los estudios de administración de empresas y gestión de organizaciones, así como para la economía, la sociología, el urbanismo, la ciencia política y la administración pública, el campo de investigación de la creatividad, de la psicología de la comunidad, el diseño y un largo etcétera.
- El concepto de Innovación Social tiene un carácter transdisciplinar. Javier Echeverría (UPV/EHU) entiende que el concepto de Innovación Social desborda el campo de las ciencias sociales y penetra en otras disciplinas. “Es un concepto **transdisciplinar** que nos plantea el desafío de investigar el fenómeno desde diversas perspectivas, especialmente en cuanto a sus connotaciones éticas”.²⁴

²¹ Ibidem.

²² Frank Moulaert et al. (eds.), *The International Handbook on Social Innovation - Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (Cheltenham, UK; Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar, 2013).

²³ Ibidem.

²⁴ Ander Gurrutxaga y Javier Echeverría Ezponda, *La Luz de la Luciérnaga. Diálogos de Innovación Social* (Madrid: Plaza y Valdés Editores, 2012).

- El concepto de Innovación Social que observamos en estas perspectivas se acerca al término desde tres dimensiones: satisfacción de necesidades, reconfiguración de las relaciones sociales y empoderamiento o movilización política.

La Innovación Social es definida tanto desde la academia como desde la práctica, lo que facilita el acercamiento al concepto desde diferentes perspectivas que han desembocado en la falta de un consenso en torno a una definición común del término.

Numerosos organismos públicos y privados ofrecen también definiciones sobre la Innovación Social enfocadas bien desde el significado ofrecido al término “social”, bien desde los diferentes niveles o escalas (incremental, institucional, disruptiva...), así como desde definiciones holísticas, reduccionistas, normativas o descriptivas, entre otras. Tal y como se ha mencionado anteriormente, dado que el objetivo de esta publicación no es contribuir al debate teórico sobre este concepto, nuestro acercamiento se realizará desde la comprensión en la que cada teorizador/a desarrolla del término “social” de la Innovación Social, ya que consideramos que es la aproximación más adecuada para atender los fines que perseguimos con el proyecto. Entre las definiciones ofrecidas destacamos:

- La de Gillwald se acerca a la Innovación Social a través de su comprensión del término social como impacto social.²⁵ Para este autor, la Innovación Social significa **“logros sociales que, en comparación con las soluciones ya establecidas, proporcionan soluciones mejoradas de largo alcance que son difundidas por su novedad más que por sus consecuencias”**.²⁶ De esta forma, Gillwald en su definición pone énfasis en la novedad de la solución más que en el carácter de “bueno” o “malo” de la innovación social en sí. En su definición, también sugiere que la Innovación Social tiene más que ver con la acción y difusión que con las ideas.
- El Foro sobre Innovación Social del Centro LEED de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)²⁷ ofrece una definición del concepto diferenciándola de la innovación económica. Para esta organización, la Innovación Social puede concernir **cambios conceptuales, de proceso, de producto; cambios organizacionales, cambios de financiamiento, y pueden tratar de nuevas relaciones con grupos de interés y territorios**. La Innovación Social busca nuevas respuestas a los problemas sociales a partir de:
 - o Identificar y ofrecer nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades.
 - o Identificar e implementar nuevos procesos de integración del mercado laboral, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación, como elementos diversos que contribuyen a mejorar la posición de los individuos en la fuerza de trabajo.
- Autores como Mulgan definen que las innovaciones sociales son “actividades y servicios innovadores motivados por el objetivo de satisfacer necesidades sociales que predominantemente son desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyo principal fin es de carácter social”.²⁸

²⁵ Katrin Gillwald, “Konzepte Sozialer Innovation” (2000), <http://stages-online.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf>

²⁶ Stefan Neumeier, “Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research.” *Sociologia Ruralis* 52, n°1 (2012): 48–69. doi:10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x.

²⁷ Creando en el 2000 dentro del Programa de Desarrollo de Economía Social (Leed program) de la OCDE. La definición de Innovación Social ha sido obtenida de su página web: <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/fórum-social-innovations.htm>

²⁸ Geoff Mulgan, Simon Tucker, Rushanara Ali y Ben Sanders, *Social Innovation: Why It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. The Young Foundation (London: Basingstoke Press, 2007).

- El Centro para la Innovación Social de la Universidad de Stanford define la Innovación Social como “una solución novedosa para un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible para el proyecto que las soluciones existentes y para la cual el valor creado se genera principalmente para la sociedad como un todo y no como individuos privados”.²⁹ En esta definición los autores centran la atención del concepto de Innovación Social en las **ideas y soluciones que crean valor social**, así como en los procesos a través de los cuales se generan independientemente de dónde provengan.
- El Bureau of European Policy Advisers (BEPA) define la Innovación Social como “las innovaciones que son sociales en sus fines y en sus medios. Específicamente, nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente **satisfacen las necesidades sociales** (más efectivamente que las alternativas) y **crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales**. En otras palabras, son **innovaciones que no sólo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de la sociedad para actuar**”.³⁰
- Otra aproximación importante al concepto es la que defiende **Joseph Hochgerner**,³¹ director del Zentrum für Soziale Innovation (ZSI) de Viena. Este teórico pone el énfasis en la necesidad de distinguir entre innovaciones con impacto social e innovaciones sociales. Para ello, establece que las innovaciones sociales son aquellas cuyos objetivos y metas son sociales, aunque no necesariamente lo son sus resultados. Así desde el ZSI nos ofrecen la siguiente definición: “innovaciones sociales son nuevos conceptos y medidas para resolver problemas sociales que son aceptadas y utilizadas por los grupos sociales afectados”.
- Moulart, junto con otros autores, ofrece una definición muy amplia en relación con el concepto. En su publicación *The International Handbook of Social Innovation* encontramos la siguiente definición de la Innovación Social: “encontrar soluciones progresivas aceptables para toda una gama de problemas de exclusión, privación, alienación, falta de bienestar, y también para aquellas acciones que contribuyen positivamente al progreso humano y al desarrollo significativo. IS (innovación social) significa fomentar la inclusión y el bienestar mediante la mejora de las relaciones sociales y los procesos de empoderamiento... El cambio socialmente innovador significa la mejora de las relaciones sociales: micro y macro. También significa un enfoque en las diferentes habilidades mediante las cuales los actores y grupos colectivos desempeñan su papel en la sociedad. La Innovación Social es una cuestión de innovación de procesos, es decir, **cambios en la dinámica de las relaciones sociales, incluidas las relaciones de poder**. Como la Innovación Social tiene mucho que ver con la **inclusión social**, también se trata de contrarrestar o superar las fuerzas conservadoras que desean fortalecer o preservar las situaciones de exclusión social. Por lo tanto, **la Innovación Social se refiere explícitamente a una posición ética de justicia social**.”

Para la Comisión Europea, la Innovación Social representa un elemento clave para lograr la cohesión social, la competitividad y la sostenibilidad de las sociedades al promover la implementación de nuevos

²⁹ James A. Phills, Kriss Deiglmeier y Dale T. Miller, “Rediscovering Social Innovation”. *Stanford Social Innovation Review*. Fall (2008): 34–43. https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

³⁰ Agnès Hubert, *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union*. BEPA - Bureau of European Policy Advisers (European Commission) (Luxembourg: European Communities, 2011). doi:10.2796/13155.

³¹ Joseph, Hochgerner, (2011) ‘The Analysis of Social Innovations as Social Practice. Publicado originalmente en alemán: “Die analyse sozialer innovationen als gesellschaftliche praxis”. En Zentrum für Soziale Innovation (ed), *pendeln zwischen wissenschaft und praxis*, pp. 173–189.

<https://www.zsi.at/attach/The%20Analysis%20of%20Social%20Innovations%20as%20Social%20Practice.pdf>

productos e ideas para satisfacer las necesidades sociales que, a su vez, puede dar como resultado la creación de nuevas redes sociales que propicien mejores resultados.³²

Esta apuesta de la Unión Europea por el desarrollo de la Innovación Social se ha materializado a través de impulsar y financiar numerosos proyectos para el desarrollo y profundización de la investigación y la práctica en este campo. En este marco, nos encontramos en esta región con las definiciones adoptadas en el marco de diversos proyectos europeos, entre los que en este documento destacamos: TEPSIE, SIMPACT³³, Transit y Si-Drive.³⁴ A continuación, presentaremos las diferentes definiciones sobre Innovación Social ofrecida por estos proyectos europeos:

- Desde el proyecto **TEPSIE**, se entiende la Innovación Social como “nuevos enfoques para abordar las necesidades sociales. Son sociales en sus medios y en sus fines. Comprometen y movilizan a los beneficiarios y ayudan a transformar las relaciones sociales mejorando el acceso de los beneficiarios al poder y a los recursos”.
- Para el proyecto europeo **SIMPACT**, la Innovación Social se refiere a ““nuevas combinaciones de ideas y distintas formas de colaboración que trascienden los contextos institucionales establecidos con el efecto de empoderar e involucrar a los grupos vulnerables tanto en el proceso de innovación social como de sus resultados”.
- La Innovación Social para el proyecto europeo **TRANSIT** representa “innovaciones que son sociales en sus medios y fines e incluyen nuevas prácticas sociales, nuevas ideas, modelos, reglas, relaciones, servicios y / o productos. Las innovaciones sociales tienen lugar a escala micro. La transformación de la sociedad es un proceso de cambio fundamental a nivel de las sociedades y es el resultado del cambio a nivel macro, meso y micro “.
- Por su parte, el proyecto europeo **Si-Drive** considera que la Innovación Social es “una nueva combinación de prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales suscitada por un conjunto de actores o constelaciones de actores que tienen como objetivo dar la mejor respuesta posible o satisfacer las necesidades sociales y los problemas en base a las prácticas existentes”. Siguiendo esta definición, una innovación social, es “social” siempre y cuando ésta sea transmitida por el mercado o el tercer sector, sea aceptada y difundida socialmente, así como institucionalizada como una práctica social o rutina.

En el ámbito latinoamericano, nos encontramos con la Comisión económica para América Latina y el Caribe que define la Innovación Social como: “Nuevas formas de hacer las tareas, nuevas tareas, nuevas formas de administración o gestión con una relación de costo eficiencia mejor que los modelos tradicionales, que tenga el potencial de ser replicado, tanto en el país en el que se origina como en los de la región, que haya demostrado ser sostenible económica y políticamente y que estén orientadas a una mejora en las condiciones de vida y sociales de la población en la región”.

³² Comisión Europea (2013) Guía de la Innovación Social, p. 4.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjh_sbsr_vZA hVEI6wKHUqhDLQQFggrMAA&url=http%3A%2F%2Fmovil.asturias.es%2F Asturias%2Fdescargas%2FPDF_TEMAS%2FAsuntos%2520Sociales%2Fguia_innovacion_social.pdf&usg=AOvVaw2ob7QDu4DSew96QY6DpJ5y

³³ Proyecto Europeo SIMPACT, Boosting The Impact of Social Innovation in Europe through Economic Underpinnings (Impulsar el impacto de la innovación social en Europa a través de los Fundamentos Económicos) financiado por el 7º Programa Marco, con el objetivo de avanzar en la comprensión de las dimensiones económicas de la innovación social.

³⁴ Social Innovation-Driving Force of Social Change (Innovación Social-El motor del cambio social) es un Proyecto europeo financiado por el 7º programa Marco, estudia los conceptos teóricos, las áreas de investigación empírica y las tendencias observables en el campo de la Innovación Social en el contexto europeo.

1.6. Una breve introducción al concepto de Emprendimiento Social

El Emprendimiento Social recientemente ha suscitado un gran interés dentro del ámbito académico y de la práctica. Al igual que ocurre con el concepto de la Innovación Social, el de Emprendimiento Social también genera gran controversia entre los teóricos debido a su carácter multidimensional y complejo. El concepto de emprendimiento social complejo; debe ser abordado desde su relación con los conceptos de Emprendimiento y de Innovación Social.

- En relación con la primera aproximación, algunos autores como Chell defienden que no existen diferencias notables entre el emprendimiento comercial y el emprendimiento social argumentando que todas las empresas generan dos tipos de valor, el valor económico y el valor social. Para este autor, “todo proceso emprendedor conlleva un comportamiento social y un comportamiento económico, que a su vez permite la generación de valor social y de valor económico”³⁵ mientras que, para Mair y Martí, el Emprendimiento Social es “un proceso de creación de valor mediante nuevas combinaciones de recursos”.³⁶

Otros autores observan grandes diferencias entre ambos conceptos, bien por sus fines, bien por la forma en la que funcionan, o bien por la forma en la que miden su desempeño.³⁷ Defienden, por ejemplo, que el Emprendimiento Social se diferencia del emprendimiento comercial principalmente en el objetivo que persiguen. El emprendimiento comercial tiene como objetivo la generación de beneficio privado mientras que el Emprendimiento Social tiene como principal objetivo la creación de valor social. Así, para algunos autores, este nuevo tipo de emprendimiento es “la creación de valor social a partir de actividades que pueden ocurrir dentro o fuera de organizaciones lucrativas o no lucrativas, privadas o públicas”.³⁸

En relación con la segunda aproximación, como ya hemos mencionado, existe una gran confusión entre ambos conceptos, principalmente por la similitud en cuanto al objetivo que persiguen ambos. Existe un gran interés dentro de la comunidad académica en aclarar adecuadamente ambos conceptos, ya que la falta de concreción en las definiciones puede llevar a generar problemas en el futuro. Principalmente, encontramos autores que diferencian ambos conceptos en relación con:³⁹

- *El campo de actuación.* En la literatura, encontramos el debate entre aquellos que defienden que la Innovación Social se encarga de resolver los problemas de la sociedad en general, mientras que el Emprendimiento Social resuelve los problemas de la sociedad, pero desde la óptica de los negocios.
- *El tipo de impacto que generan en la sociedad.* Algunos autores defienden que la Innovación Social produce mayores impactos que el Emprendimiento Social, al tiempo que son más duraderos.

³⁵ Elizabeth Chell, “Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process”, *International Small Business Journal* 25, n°1 (2007): 5–26. doi:10.1177/0266242607071779.

³⁶ Johanna Mair and Ignasi Martí, “Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight”, *Journal of World Business* 41, n°1 (2006): 36–44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002.

³⁷ Daniel Alonso Martínez, Nuria Gonzalez Álvarez y Mariano Nieto, “Emprendimiento Social vs Innovación Social”, *Cuadernos Aragoneses de Economía* 24, n° 1–2 (2015): 119–40.

³⁸ James Austin, Howard Stevenson, and Jane Wei-Skillern, “Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 30, n°1 (2006): 1–22. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x.

³⁹ Esta clasificación la podemos encontrar en: Daniel, Martínez; Nuria González y Mariano Nieto, “Emprendimiento Social vs Innovación Social” *Cuadernos Aragoneses de Economía* 24, no 1-2(2015):11940.

http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovacion_social.pdf

- *Innovación Social como herramienta del Emprendimiento Social.* Para algunos autores, el Emprendimiento Social puede ser entendido como un conglomerado de varios subconceptos entre los que se encuentra el de innovación social.
- *Emprendimiento Social está ligado a la persona* mientras que la Innovación Social se vincula a la organización y su cambio.
- *La Innovación Social se desarrolla tanto en empresas comerciales como en empresas sociales.*
- *Diferencias en la forma de generar valor.* Los autores identifican una similitud en el objetivo de creación de valor, sin embargo, establecen la diferencia en la forma de lograrlo. La primera obtiene valor social a través de la empresa o los negocios, mientras que la segunda lo alcanza por medio de cambios económicos, legales o culturales.
- *La Innovación Social no siempre es necesaria para el Emprendimiento Social*, aunque sí es necesaria para lograr un mayor impacto en la sociedad. De igual manera, tampoco el Emprendimiento Social es necesario para la Innovación Social.
- *Diferencias en el proceso, aunque no en los resultados.*
- *La Innovación Social surge de la intersección entre tres niveles* (sociedad, organizaciones e instituciones o entidades públicas), mientras que el emprendimiento social surge de dos (sociedad y organizaciones).
- *La Innovación Social persigue objetivos tanto de mercado como de no mercado* mientras que el Emprendimiento Social solo de mercado. El proyecto TEPSIE (2014) define que la Innovación Social es mucho más amplia que el Emprendimiento Social, ya que éste puede ser entendido dentro de aquél.

2. UN ACERCAMIENTO A LA INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En el marco del primer año de trabajo dentro del proyecto *Students4Change*, se recolectó información entre las universidades y organizaciones miembros del consorcio sobre la noción y conceptualización de la Innovación Social y el Emprendimiento Social.

Este apartado es el resultado de un análisis de las definiciones recibidas, donde se identificaron los elementos comunes ofrecidos por las organizaciones e instituciones para concluir en una definición común acordada para el presente proyecto.

2.1. Innovación Social en el ámbito de *Students4Change*

Las diversas definiciones ofrecidas por los socios evidenciaron algunos elementos consistentes. Los ingredientes identificados en las definiciones de Innovación Social también se alinearon con el encuadre de la Innovación Social que se encuentra en la investigación predominante y los documentos institucionales relevantes en este campo.

Fue posible identificar tres elementos principales de definición (comunes) sobre Innovación Social:

-
- “-la idea de Innovación Social como una nueva solución específicamente desarrollada para abordar una necesidad o desafío social;
 - la característica distintiva de una participación amplia y diversificada de los actores sociales en los procesos de innovación social;
 - asociación de la Innovación Social con el cambio social y el impacto.”
-

Tabla 1. Elementos comunes en las definiciones de Innovación Social: alguna evidencia

Elementos Comunes/Ejes en las definiciones de los socios	Citas de las definiciones de los socios
Novedad y Necesidad Social	- “Ideas nuevas o renovadas que buscan soluciones (...) para la resolución de problemas sociales” - “la introducción de un producto o proceso novedoso que satisface una necesidad social” - “búsqueda de soluciones innovadoras para problemas y desafíos complejos de la sociedad”
Iniciativas Participativas/Colaborativas	- “la Innovación Social es un modelo que permite establecer nuevas formas de relación entre la sociedad y las instituciones para generar valor público compartido” - “la Innovación Social tiene un marcado carácter local. Las innovaciones sociales están siempre integradas a nivel local” - “la Innovación Social consiste en elaborar nuevas respuestas (...) movilizand la participación y la cooperación de los actores involucrados, entre ellos, los usuarios”
Cambio Social e Impacto	- “resolución de problemas sociales que impactan en el desarrollo económico y social de las comunidades” - “el valor agregado está dirigido en primer término al total de la sociedad, más que al individuo” - “el alcance de una Innovación Social es una transformación sistémica. Constituye (...) una ruptura con lo existente”

2.2. Emprendimiento Social en el ámbito de *Students4Change*

Las definiciones de Emprendimiento Social ofrecidas por los socios del proyecto revelaron una asociación evidente de las ideas de Innovación Social, especialmente en lo que respecta a las metas, los objetivos, los propósitos de las empresas/organizaciones/empresas creadas bajo tal concepto. Los socios reconocieron la asociación de Emprendimiento Social con los objetivos del bien social, como se ilustra en las citas que se ofrecen a continuación:

“ideas de negocio (...) cuyo objetivo es el promover acciones en beneficio de la sociedad”

“crear valor para la sociedad mediante la generación de productos, servicios o nuevas organizaciones que provocan un cambio o un impacto positivo en la comunidad donde se insertan”

“el Emprendimiento Social, a diferencia de otro tipo de emprendimiento, tiene como objetivo principal impactar en el contexto, más allá del reconocimiento o lucro que esto genere”

Un segundo elemento destacado en la mayor parte de las definiciones que se ofrecen para el Emprendimiento Social es la importancia de la movilización de recursos y la sostenibilidad en la efectividad de dicho enfoque empresarial. Los emprendedores sociales son vistos como movilizadores de recursos y capaces de generar modelos organizacionales más efectivos en su capacidad para identificar recursos relevantes y en su capacidad para gestionarlos de manera sostenible.

En general, la comprensión del Emprendimiento Social en el contexto de *Students4Change* se puede resumir en:

**“Un emprendimiento con propósito, es decir, apuntando al bien social;
Una organización basada en el Modelo de Gestión de Recursos Sostenibles”**

2.3 Un lenguaje común en Innovación y Emprendimiento Social: *Students4Change*

Tal y como se ha podido observar, en las definiciones anteriores se enfatizan diferentes aspectos de la innovación social desembocando en la falta de consenso en torno a una definición común del término. La revisión realizada de ambos términos, tanto de la literatura como de las definiciones ofrecidas por las organizaciones miembros del consorcio es importante, ya que permite identificar cómo la Innovación Social y el Emprendimiento Social son conceptos multidimensionales que no son específicos de ningún sector o campo de conocimiento específico. Las iniciativas de innovación social pueden darse en varios sectores. De hecho, en la mayor parte de las ocasiones, estas iniciativas involucran a más de un sector.

De la literatura, se destaca la comprensión del término “social” dentro de innovación social en su relación a “valores”, “beneficio para la sociedad”, “cumplimiento de necesidades”, “impacto social”, su relación con el cambio social, su carácter multiagente, entre otros. La Innovación y el Emprendimiento Social son conceptos que están muy relacionados pero que es importante distinguir para su correcto alcance.

Así, desde el proyecto *Students4Change* adoptaremos las siguientes definiciones de Innovación Social y Emprendimiento Social:

‘Innovación Social’

Una nueva solución desarrollada para satisfacer necesidades sociales con el objetivo de generar impacto social o cambio en el sistema en el cual están insertas. Las innovaciones sociales son el resultado de un proceso amplio, diverso y participativo.

A continuación, se presenta un análisis de los diferentes componentes que conforman la definición de la Innovación Social que se ha seleccionado para el presente proyecto. Las tres áreas principales que abarca la definición adoptada son:

- a) **Nueva solución desarrollada para satisfacer necesidades sociales.** En esta parte de la definición, nos encontramos con tres elementos importantes:
- **Nueva.** El proyecto o iniciativa es novedosa para el contexto en el que se desarrolla, es decir, no tiene por qué ser completamente nueva pero sí ser novedosa para aquellos/as que la están implementando, lo que implica que también sea socialmente deseable.
 - **Solución desarrollada.** Lo entendemos en su sentido amplio: nuevos productos o servicios, nuevas prácticas, nuevos procesos, nuevas reglas y regulaciones o nuevas formas organizativas. En la tabla 2, se presentan una serie de ejemplos de cada uno de estos tipos de Innovación Social que podemos encontrar.
 - **Necesidad social.** Las innovaciones sociales se crean con la intención de abordar una necesidad social de manera positiva o de manera beneficiosa.⁴⁰ Las innovaciones sociales también pueden desempeñar un papel en la articulación o la configuración de las necesidades sociales; pueden ayudar a legitimar nuevas y emergentes necesidades sociales o las que han sido hasta ahora poco reconocidas.
- b) **Que pretende generar impacto social o un cambio en el sistema en el que está inserto.** En esta segunda parte de la definición se destaca como elemento medular.
- **Generar impacto social.** Que contribuye a los cambios positivos y sostenibles en beneficio de la sociedad.
 - **Cambio de sistema.** El alcance esperado del cambio incluye desde novedades o mejoras en los niveles micro de las organizaciones y comunidades —es decir: desde las soluciones concretas a las necesidades/problemas—, hasta en la institucionalidad pública y privada y las organizaciones a nivel meso o sub-nacional, dentro y fuera del ámbito del mercado. Para lograr el cambio sistémico, se requieren altas dosis de capital social para poder operar a diferentes niveles (comercial, tecnológico, político y cultural), y las propuestas tienen que ser disruptivas y catalizadoras.
- c) **Innovaciones sociales exitosas son el resultado de un proceso participativo amplio y diverso.** En esta última parte de la definición, se destacan dos ideas centrales:
- **Innovaciones sociales exitosas.** Introduce la idea de que son innovaciones sociales en sus fines y sus medios. Además, se trata de innovaciones que se han materializado en la práctica, yendo más allá de la simple formulación de la idea.
 - **Resultado de un proceso participativo amplio y diverso.** Los grupos de interés están involucrados o comprometidos en el desarrollo de la innovación social o en su gobernanza, en un proceso de co-creación. Participación directa o a través de intermediarios de los beneficiarios en el proceso de identificación de problemas y diseño de soluciones. El enfoque es de “abajo-arriba” más que de “arriba-abajo”.

⁴⁰ A pesar de sus buenas intenciones, las innovaciones sociales, en ocasiones, pueden tener consecuencias negativas para colectivos específicos.

Tipo de Innovación Social	Descripción	Ejemplo
Nuevos Productos o Servicios	Nuevos proyectos para responder a necesidades sociales.	Viviendas de emisiones cero, Aplicaciones para compartir coche, etc.
Nuevas Prácticas	Nuevos servicios que requieren nuevos roles profesionales o relaciones	Resolución de disputas entre ciudadanos y el Estado en Holanda. Cambio en el funcionamiento de este país que responden a las necesidades sociales
Nuevos Procesos	Coproducción de nuevos servicios	Presupuestos participativos
Nuevas Normas y Regulaciones	Creación de nuevas leyes o nuevas titularidades	Presupuestos personalizados (en Dinamarca, por ejemplo, la población mayor puede definir cómo utilizar el presupuesto).
Nuevas formas organizativas	Formas híbridas como las empresas sociales	Belu Water, pequeña empresa británica que vende agua embotellada y cuyos beneficios los dona a WaterAID.

Fuente: *Doing Social Innovation: A guide for Practitioners, TEPSIE Project, 2015.*

En relación con el concepto de Emprendimiento Social, desde el proyecto Students4Change se propone la siguiente definición:

‘Emprendimiento Social’

Proceso de desarrollar mecanismos para conformar modelos de organizaciones sostenibles, capaces de movilizar e integrar recursos para entregar productos o servicios que generen valor social.

En general, el entendimiento del Emprendimiento Social en el contexto de *Students4Change* puede ser resumido en:

- Un emprendimiento con propósito social.
- Una organización basada en un modelo sostenible de manejo de recursos.
- Que genera productos o servicios de valor social a partir de su proximidad con el concepto de impacto social.

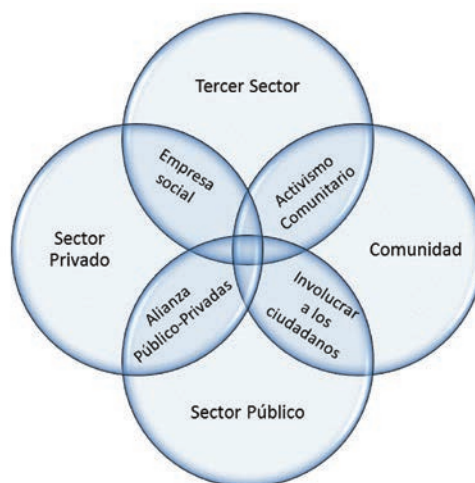
2.4. Los procesos de Innovación Social, Emprendimiento Social y su relación

Tomando como referencia las definiciones presentadas en el apartado anterior, a continuación se presentan los procesos que se identifican con miras al desarrollo de proyectos o iniciativas de innovación social o de emprendimiento social.

El término “Innovación Social” abarca un conjunto tan amplio y diverso de organizaciones y actividades que es difícil hablar de un único “proceso” de innovación social; más bien, las innovaciones sociales se diseñan, desarrollan y amplían de innumerables maneras. Y el proceso de innovación social variará enormemente dependiendo de si la innovación en cuestión es desarrollada principalmente por una organización sin fines de lucro, un negocio o dentro del ámbito del estado.

Las innovaciones sociales no son específicas de un determinado tipo de organización ni corresponden a un sector determinado, estas pueden ser desarrolladas por cualquier agente sea público, privado, del tercer sector o de la propia comunidad. A continuación, se presenta la figura 1 en la que se muestra la relación entre los cuatro actores:

Figura 1. Interrelaciones entre los actores



Fuente: TEPSIE Project, 2013.

En parte debido a esta diversidad y variación, ha habido poco análisis sistemático de cómo se diseñan, difunden y apoyan las innovaciones en el campo social.

Las innovaciones sociales normalmente se desarrollan a través de procesos. Comienzan con ideas las cuales pueden ser desarrolladas e implementadas como prototipos. Si estos prototipos son válidos pasarán a convertirse en prácticas cotidianas y conseguirán ser sostenibles. En este momento, estas innovaciones podrán ser difundidas y adoptadas en otros contextos. Por último, estas innovaciones sociales pueden adoptar un carácter más transformador e involucrar a diferentes actores para lograr un campo sistémico.

Si tomamos como referencia la publicación “The Open Book of Social Innovation”⁴¹ podemos decir que la Innovación Social tiene 6 etapas o procesos, tal y como se muestran en la figura 2. Estos procesos son:

1. **Diagnóstico** que destaca la necesidad de innovación social. Identificación de los problemas y sus factores ocultos. Un buen diagnóstico es la mitad de la solución.
2. **Propuestas:** Generación de ideas utilizando métodos de diseño y creatividad.
3. **Creación de prototipos**, donde las ideas se prueban en la práctica
4. **Sostenibilidad:** cuando la idea se convierte en práctica cotidiana. Identificar las fuentes de recursos (no sólo financieros) para dar continuidad a las experiencias piloto. En esta fase se buscan los soportes para dar sostenibilidad a la experiencia (creación de empresas, proyectos, laboratorios, entre otros).
5. **Escalado o Transferencia:** crecimiento y difusión de innovaciones sociales. Diseño de estrategias de difusión, ampliación de la experiencia y réplica en otros ámbitos y contextos, es decir, facilitar la innovación por imitación.
6. **Cambio sistémico:** implica el rediseño e introducción de sistemas completos y generalmente involucrará a todos los sectores a lo largo del tiempo. La innovación se articula con diversas estrategias: tecnológicas, legislativas, organizacionales, movimientos sociales, redes profesionales, redes organizacionales, etc. Ofrece una arquitectura para dar soporte a otras innovaciones.

⁴¹ Robin Murray, Julie Caulier-Grice y Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation* (Londres: NESTA and The Young Foundation, 2010).

Figura 2. Procesos de la Innovación Social

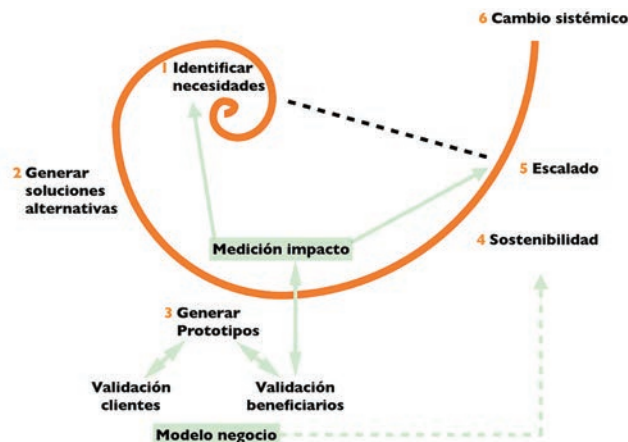


Las tres primeras etapas corresponden al proceso de la experimentación e invención, cuando se tiene que probar la idea y ésta debe ser desarrollada en la práctica para probar su utilidad. Una vez que es sostenible económicamente (bien por subvenciones, ayudas, donaciones o por la generación de negocio a través de la venta de sus productos o servicios) estas innovaciones pueden ser escaladas.

Los procesos tanto en la Innovación Social como en el Emprendimiento Social se superponen y pueden llevarse a cabo en un orden diferente. A menudo, la implementación, la acción y la práctica precipitan nuevas ideas, que a su vez conducen a nuevas mejoras e innovaciones. Y existen ciclos de retroalimentación entre cada etapa, lo que hace que el **proceso sea iterativo** en lugar de lineal. Aunque presentamos las seis etapas o procesos de la Innovación o Emprendimiento Social, estos no deben pasar necesariamente por todas estas etapas ni tampoco tienen que terminar necesariamente en la creación de una empresa. Puede generar un intra-emprendimiento o un movimiento social. Sin embargo, para **poder ser definidas como innovaciones sociales, las iniciativas o proyectos deben alcanzar el 4º estadio, esto es: la sostenibilidad**, es decir, ser sostenibles social, cultural y económicamente.

En algunos casos, las innovaciones sociales siguen siendo pequeñas en escala y de base local, en lugar de intentar el crecimiento y la escala, y muy pocas innovaciones sociales afectan o alcanzan la etapa de cambio sistémico. A continuación, en la figura 3 se representa el proceso de Innovación Social y Emprendimiento Social más específico.

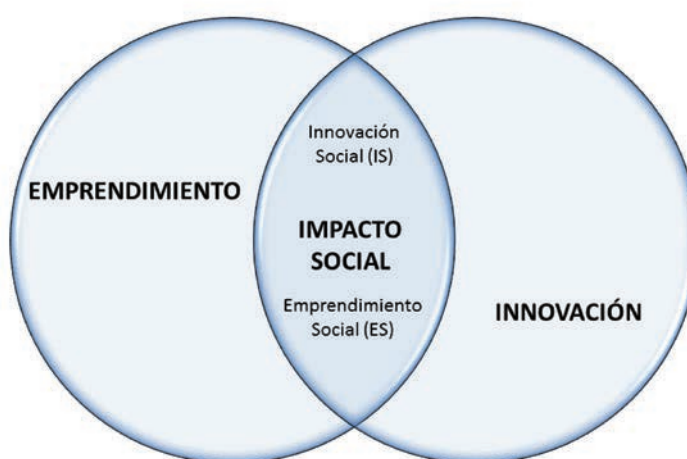
Figura 3. Los procesos de la Innovación Social y el Emprendimiento Social



En el ámbito académico ha existido y sigue existiendo una gran controversia en torno a estos dos conceptos y sus relaciones. Aunque no es objeto de este proyecto ni de esta publicación entrar en profundidad en dicho debate, sí es importante identificar la posición en relación a este discurso que se plantea desde el proyecto y que resulta de las definiciones que se han ofrecido sobre Innovación Social y Emprendimiento Social.

En primer lugar, hay que señalar que las fronteras entre ambos conceptos son muy difusas lo que permite que haya numerosas interpretaciones al respecto. Para muchos autores si bien el objetivo principal tanto de la Innovación Social como del Emprendimiento Social es obtener valor o beneficio social, estos dos conceptos se diferencian en que el segundo está claramente orientado al mercado mientras que el primero no lo está. En este sentido, a menudo existe un argumento implícito o explícito de que la Innovación Social es distinta porque apunta al cambio a un nivel de sistema, pudiendo trascender sectores, niveles de análisis y métodos para lograr sus fines, resultando en un concepto más amplio que el de Emprendimiento Social, tal y como queda reflejada en la figura 4 que se muestra a continuación.

Figura 4. La relación entre la Innovación Social y el Emprendimiento Social



En resumen, podemos decir que:

- La Innovación Social y el Emprendimiento Social no son conceptos sinónimos. La Innovación Social es un concepto más amplio que el de Emprendimiento Social. Este se encuentra embebido en aquel.
- Los procesos de Innovación Social y de Emprendimiento Social no son lineales, planificados o fáciles de gestionar.
- El Emprendimiento Social puede actuar como vehículo hacia la Innovación Social.
- Los proyectos e iniciativas de Innovación y Emprendimiento Social tienen en común su objetivo de crear valor social.
- Asociación de innovación y emprendimiento con cambio e impacto social.

2.5. La Innovación y el Emprendimiento Social desde el enfoque de competencias

Antes de profundizar en cómo desarrollar una cultura de Innovación y Emprendimiento Social a partir de una educación basada en la promoción de competencias, es necesario analizar brevemente en qué consiste el enfoque de competencias dentro del sector educativo, sus alcances e implicaciones. Así, el

término “competencias” se refiere al conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes profesionales, así como los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.⁴² En este sentido, la *competencia* profesional es “el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y del empleo.”⁴³

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer.”⁴⁴ El concepto de competencia engloba, no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también a un conjunto de comportamientos con la facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación que pueden ser adquiridos mediante la formación modular u otros tipos de formación.

La competencia en todas las aproximaciones conceptuales se refiere a la utilización de los atributos y cualidades de la persona para desarrollar una actividad productiva, desempeñar una tarea o una ocupación en un contexto social que se orienta a satisfacer las necesidades de las personas, de los profesionistas, de las empresas, de las organizaciones o instituciones, en suma, las necesidades de la sociedad que utiliza los bienes o servicios para el Desarrollo Sostenible, equitativo y justo. En la década de 1970, en los Estados Unidos y en Canadá, se observaron dos tendencias para el término competencia como un proceso de desarrollo a través de la enseñanza, la “Competency Based Teacher Education” y la “Minimum Competency Testing”, que posteriormente se transformaron en “Competency Based Education.”⁴⁵

En Canadá la competencia ya se define como “un conjunto de comportamientos socio-afectivos (habilidades cognoscitivas y psico-senso-motoras) que permiten ejercer convenientemente un papel, una función, una ocupación, una actividad o tarea. En esta definición, comportamiento significa el saber-hacer; convenientemente se refiere a los criterios para ingresar al mercado de trabajo.”⁴⁶

En 1986 en el Reino Unido, se acuñó el término competencia para las Cualificaciones Profesionales Nacionales, que se estableció como un concepto aplicable a la educación en la Unión Europea.⁴⁷ Cabe mencionar que en Francia se adoptó el término para conciliar resultados deseados entre las instituciones educativas y la industria, con la finalidad de promover el desarrollo económico.

En Europa surgen los Procesos de Cardiff, Colonia y Luxemburgo, en los que se detallan estrategias sobre el empleo, las políticas y los lineamientos para su observación y seguimiento, plasmados en documentos específicos como la Declaración de Copenhague, del 30 de noviembre de 2002, en donde se anota que: “A lo largo de los años, la cooperación a escala europea en materia de educación y formación (de competencias), se convierte en un aspecto decisivo para la creación de la futura sociedad europea [...] donde las estrategias para el aprendizaje permanente y para la movilidad son esenciales

⁴² OIT/Cinterfor, La nueva Recomendación 195 de OIT. Desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente (2006), <https://www.oitcinterfor.org/node/6189>.

⁴³ Esperanza Roquero y Sonia Hernando, “La conformación del Sistema Nacional de Cualificaciones”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* 22, n° 1 (2004).

⁴⁴ Instituto Nacional del Empleo, *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional* (Madrid: Subdirección general de gestión de formación ocupacional, 1995).

⁴⁵ Douglas, Boules, “Competency-Based. Teacher Education?”, *The Houston Story* (1973).

⁴⁶ Isel Valle León, Curso Competencias Laborales: una alternativa de desarrollo organizacional, <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competencislaborales/>

⁴⁷ Antonio Argüelles (comp.), *Competencia laboral y educación basada en competencias* (México: CONALEP, 1996)

para la promoción de la empleabilidad que fomenta la ciudadanía activa y la integración social, además del desarrollo personal. Lo que da lugar a los objetivos del Consejo Europeo de Lisboa.”⁴⁸

En términos de una definición del concepto de competencia existen múltiples autores que abordan el tema. Por ejemplo, para Kobinger, la *competencia* “es un conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.”⁴⁹

Para Ibarra, la competencia es la “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral. Por ejemplo, la competencia para trabajar en equipo, o para que aprenda a generar conocimientos, o para el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con calidad, con creatividad y competitividad en la realización de diferentes funciones dentro del proceso productivo, integrando el saber, el saber hacer y el saber ser.”⁵⁰ Por su parte, para Agudelo, “es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”⁵¹

Así mismo Le Boterf define a la competencia como “una construcción a partir de una combinación de recursos, conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, información y otros aspectos) que son movilizados para lograr un desempeño.”⁵²

Un enfoque laboral de la competencia es definido por Bunk, para quien la competencia “es lo que nos hace disponer de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, la competencia da [al alumno] la capacidad de resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, reconoce que esa persona esta capacitada para colaborar en su entorno profesional y en acciones para la organización del trabajo.”⁵³

El término competencia, para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “es la estrategia educativa basada en la identificación, la puesta en evidencia y el aprendizaje de los conocimientos, de las capacidades, de las actitudes y de los comportamientos requeridos para desempeñar un papel específico, o para ejercer una profesión o para llevar a cabo una carrera determinada”. La competencia también es definida como “el conjunto de habilidades y conocimientos movilizados en una acción, adaptados a las exigencias de una situación de trabajo.”⁵⁴

En este sentido, el término competencia abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.⁵⁵ La coincidencia de algunos autores que aportan ideas para un sistema educativo radica en que “las competencias incluyen conocimientos, comprensión y habilidades que se espera que el estudiante domine, comprenda y demuestre después de completar un proceso corto o largo de aprendizaje.”⁵⁶ La competencia en su concepto general es la capacidad de una persona para realizar una tarea de manera eficiente, es intrínseca y se manifiesta a través del comportamiento de las personas. Este comportamiento

⁴⁸ Consejo Europeo, *Preparación del paso a una economía competitiva, dinámica y basada en el conocimiento. Una sociedad de la información para todos*, 23-24 de marzo de 2002, <http://www.europarl.europa.eu/summits>

⁴⁹ L. Kobinger, “De la evaluación de actitudes a la evaluación de competencias”, *Serie de investigación y evaluación educativas*, núm. 8 (1998).

⁵⁰ Agustín Ibarra Almada, *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*, mayo-agosto de 2000, https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/Ibarra1.pdf.

⁵¹ Santiago Agudelo, *Alianzas entre formación y competencias*. (Montevideo: Cinterfor/OIT, 2003)

⁵² Guy Le Boterf, *La ingeniería de las competencias* (Barcelona: Gestión, 2001).

⁵³ Gerhard Bunk, “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”, *Revista europea de formación profesional*, núm. 1 (1994), 8-14.

⁵⁴ UNESCO, *Glosario de términos de tecnología educativa* (2005)

⁵⁵ Isel Valle León, *Curso Competencias Laborales una alternativa de desarrollo organizacional*. <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/>

⁵⁶ *Documento de trabajo Proyecto Tuning* (Brasil: UNIDEUSTO, 2005).

se observa cuando se realiza una tarea, la diferencia entre la formación tradicional y la formación por competencias radica en la voluntad de acentuar la capacidad de un individuo para hacer algo más que demostrar sus conocimientos.

La competencia, en su sentido pedagógico, es un proceso formativo que está orientado al logro de avances personales para obtener desarrollo personal integral, es decir, se aprecia en un método donde se privilegian los apoyos didácticos para incrementar y potencializar cualidades humanas como son la sensibilidad, la autonomía en la toma de decisiones, la inteligencia, la solidaridad y la cooperación.

Como un elemento de la didáctica, la competencia se orienta al diseño de los cómo de la enseñanza contemplando los objetivos, los contenidos, el método, los medios y la evaluación para desarrollar los aspectos cognitivo y socio-afectivo de los alumnos, para lo cual el facilitador deberá tener un dominio de los aspectos pedagógicos de la enseñanza, utilizando las estrategias de enseñanza adecuadas que le permitan al alumno visualizar y aplicar personalmente la estrategia de aprendizaje pertinente para desarrollar de manera cognitiva y afectiva en su proceso de aprendizaje profesional.

Así, cuando hablamos de competencias nos referimos a la combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto profesional. La competencia articula, pone en sinergia, compone, dosifica o pondera constantemente estos recursos diversos y es el resultado de su integración. En el siguiente capítulo se profundizará en los principales tipos de competencias de acuerdo a la que se busca promover. Por ahora, baste mencionar que las principales competencias que se desarrollan en los procesos de Innovación Social son las competencias metodológicas y organizativas o técnicas (gestión de proyectos, planificación y toma de decisiones); competencias comunicativas y sociales (comunicación, trabajo en equipo, automotivación); competencias de capacidad emprendedora o funcionales (espíritu emprendedor, creatividad, liderazgo). Mismas que se considera que se pueden desarrollar mejor desde la perspectiva constructivista, en donde la persona construye y organiza su propia estructura cognoscitiva al interactuar consigo misma y con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje que, según Coll, establece una diferencia entre lo que el alumno es capaz de aprender solo y lo que es capaz de aprender con el concurso de otras personas ampliando su zona de desarrollo. Es decir, es necesario planificar el proceso de enseñanza y de aprendizaje mediante un currículo pertinente. Groter y Perkins sugieren que el currículo debe incluir los procesos cognitivos fundamentales a fin de apoyar a los alumnos que carecen de él.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Gestión de Proyectos

- *Diseñar trabajos con estructura de proyecto, orientados al corto plazo, con pautas marcadas (Planificación sin ejecución).*
- *Planificar proyectos en colaboración con otros en situaciones poco estructuradas, prever incidencias y riesgos (Planificación con ejecución)*
- *Planificar y ejecutar proyectos en contextos poco estructurados, ejerciendo liderazgo sobre el proyecto.*

Planificación

- *Organizar diariamente el trabajo personal, recursos y tiempos, con método, de acuerdo a posibilidades y prioridades.*
- *Participar e integrarse en el desarrollo organizado de un trabajo en grupo, prever las tareas, tiempos y recursos para conseguir los resultados deseados .*
- *Planificar con método y acierto el desarrollo de un proyecto complejo.*

Toma de Decisiones

- *Aplicar métodos sistemáticos para tomar decisiones personales con coherencia, acierto y seguridad.*
- *Colaborar con otros en la toma de decisiones grupales de calidad.*
- *Colaborar con otros en la toma de decisiones grupales de calidad en situaciones comprometidas.*

Resolución de Problemas

- *Identificar y analizar un problema para generar alternativas de solución, aplicando los métodos aprendidos.*
- *Utilizar la experiencia y criterio para analizar las causas de un problema y construir una solución más eficiente y eficaz.*
- *Proponer y construir en equipo soluciones a problemas en diversos ámbitos, con una visión global.*

COMPETENCIAS CONDUCTUALES**Comunicación**

- *Expresar las propias ideas de forma estructurada e inteligible, interviniendo con relevancia y oportunidad tanto en situaciones de intercambio, como en otras más formales y estructuradas.*
- *Tomar la palabra en grupo con facilidad; transmitir convicción y seguridad y adaptar el discurso a las exigencias formales requeridas.*
- *Conseguir con facilidad la persuasión y adhesión de las audiencias, adoptando el mensaje y los medios empleados a las características de la situación y la audiencia.*

Trabajo en Equipo

- *Participar y colaborar activamente en las tareas del equipo y fomentar la confianza, la cordialidad y la orientación a la tarea conjunta.*
- *Contribuir en la consolidación y desarrollo del equipo, favoreciendo la comunicación, el reparto equilibrado de tareas, el clima interno y la cohesión.*
- *Dirigir grupos de trabajo, asegurando la integración de los miembros y su orientación a un rendimiento elevado.*

Automotivación

- *Tener conciencia de los recursos personales y limitaciones (personales, entorno, etc.) para aprovecharlos en el óptimo desempeño de las tareas encomendadas.*
- *Desarrollar recursos personales para superarse en la acción.*
- *Transmitir la propia motivación a través del contagio emocional de su entusiasmo y constancia al equipo de trabajo.*

COMPETENCIAS TÉCNICAS**Espíritu Emprendedor**

- *Afrontar la realidad habitualmente con iniciativa, sopesando riesgos y oportunidades y asumiendo las consecuencias.*
- *Tomar iniciativas contando con otros, haciéndoles partícipes de su visión de futuro y sus proyectos.*
- *Emprender proyectos ambiciosos (complejos y desafiantes), que implican una decisión social.*

Creatividad

- *Generar y transmitir nuevas ideas o alternativas innovadoras a los problemas o soluciones conocidas que se plantea.*
- *Generar ideas originales y de calidad, que se pueden plasmar de una manera formal y defenderlas en situaciones y/o problemas, tanto conocidos como desconocidos.*
- *Aportar ideas y soluciones de amplia originalidad, prácticas y aplicables, flexibles y complejas, que afectan tanto a uno mismo y a procesos en los que está implicado, como a personas y procesos cercanos.*

Liderazgo

- *Tomar iniciativas que se sabe comunicar con convicción y coherencia.*
- *Transmitir confianza y mover a otros a la acción.*
- *Ejercer una influencia en su entorno el propósito de alcanzar los objetivos deseados.*

3. LA PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LOS PROYECTOS E INICIATIVAS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

La participación de los grupos de interés en las iniciativas de Innovación y Emprendimiento Social es un elemento imprescindible para alcanzar el éxito de nuestros proyectos. Tanto la Innovación como el Emprendimiento Social, constituyen una respuesta novedosa, efectiva, eficiente, sostenible y en muchos casos justa a problemas sociales. Ambas estrategias de acción crean valor y su destinatario final es en la mayoría de los casos la sociedad en general y no individuos en particular.⁵⁷

La Innovación Social requiere normalmente de unos niveles adecuados de capital social, tanto de cooperación a nivel micro, es decir, de acción colectiva implicada en la iniciativa —nivel elevado de relaciones intracomunitarias—, como de cooperación entre instituciones públicas (con credibilidad y eficiencia) y una ciudadanía articulada y organizada a nivel macro.

Los problemas sociales que enfrentamos en la actualidad no se pueden entender, resolver o abordar desde una perspectiva unidimensional, sino que es necesario tener en cuenta al sector público, al empresarial, a las organizaciones sociales no gubernamentales y a la ciudadanía en general. La consideración y vinculación con los diversos grupos de interés es fundamental para poder generar soluciones innovadoras, eficaces, eficientes, justas y sostenibles a los problemas sociales que nos aquejan. La innovación florece allí donde estos sectores convergen.

3.1. Creación de un Ecosistema Dinámico

Para poder escalar un proyecto, una iniciativa o una actividad, una Innovación Social necesita un ecosistema dinámico y diverso, compuesto por relaciones entre personas y organizaciones de diferentes tipos; en otras palabras, requiere una buena dosis de capital social. Así, para lograr una transformación sistémica, la innovación no sólo ha de ser radical en su forma, sino que también ha de repercutir en los aspectos comercial, cultural, tecnológico e incluso político. Por otra parte, el proceso de escalar una Innovación Social requiere su asimilación por parte de la masa crítica, a través de unas pautas de comunicación claras y de su presencia consolidada en los medios sociales, así como de la generación de sistemas de confianza individual e institucional.

Las comunidades y/o población beneficiaria pueden participar desde las primeras etapas de definición del problema y búsqueda de soluciones o desde etapas un poco más avanzadas e incluso en el seguimiento, pero necesariamente durante la ejecución del proyecto. Consideramos esencial que se generen redes, alianzas y condiciones de asociación con miembros de la comunidad, con otras comunidades, con organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, con otros grupos de interés a nivel local, regional o nacional.

Involucrar a la comunidad en los procesos de la Innovación Social es importante por varias razones, entre ellas:

- Nos ayudan a entender las necesidades sociales.
- Los miembros de la comunidad pueden ser ellos mismos generadores de nuevas ideas.
- La participación de la ciudadanía introduce las discrepancias en la identificación de soluciones.
- Dada la complejidad de los problemas a los que nos enfrentamos en la actualidad, la participación y cooperación de la comunidad en los proyectos de innovación social permiten influir en el cambio conductual necesario para poder hacer frente a los desafíos.

⁵⁷ Ver Phills, Deiglmeier y Miller, “Rediscovering Social Innovation”, Stanford Social Innovation Review, 2008.
https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta sección no es ofrecer un análisis profundo de la literatura académica sobre el concepto tratado, a efectos de la presente guía entenderemos que al hablar de “compromiso de los grupos de interés” estamos haciendo referencia al “compromiso de las partes interesadas en una integración activa en el desarrollo de la iniciativa o proyecto de innovación o emprendimiento social”.

Cuando hablamos de “integración activa” es importante señalar que estamos considerando no solamente una relación de diálogo sino una participación activa, de colaboración, co-creación y aprendizaje mutuo.

Involucrar a las diferentes partes interesadas en el desarrollo de las iniciativas y proyectos de Innovación o Emprendimiento Social es altamente positivo para el éxito y sostenibilidad de los mismos. En co-creación, las partes interesadas son los medios y el fin de su propio proceso de creación de valor, lo que significa que se crean productos y servicios que las partes interesadas valoran y, por lo tanto, es más probable que los acepten en el mercado y/o la sociedad.

Generalmente, nos encontramos con que los procesos de Innovación o Emprendimiento Social y los de involucrar a las partes interesadas se abordan como procesos separados. Precisamente, el desafío lo encontramos en este aspecto: en identificar mecanismos y rutinas que combinen una conversación activa con los grupos de interés y las diferentes estrategias de Innovación y Emprendimiento Social que permitan articular el conocimiento existente y el generado por la interacción con el proyecto o iniciativa.

Figura 5. Relación entre Involucrar a la Comunidad y los procesos de IS



Fuente: *Students4Change*, 2017

En el proceso de identificación y definición del compromiso de los grupos de interés con el proyecto o iniciativa de Emprendimiento o Innovación Social, el/la innovador/a o la persona emprendedora social debe tomar decisiones estratégicas relacionadas con la co-creación de la idea innovadora a desarrollar. Por ejemplo, debe definir las razones por las cuales quiere que se dé un proceso de co-creación, qué partes interesadas deben ser comprometidas y en qué momento del proceso de la innovación o emprendimiento social debe realizarse ese acercamiento y participación de las partes interesadas.

Transformar una idea en un producto o servicio que mejora la vida a escala es un proceso complejo. Comienza con una solución potencial para un desafío no resuelto que considera la viabilidad técnica,

el entorno normativo y legal, la viabilidad económica y la sostenibilidad del mercado. El resultado final debe ser apropiado, disponible, accesible y asequible para quienes lo necesitan.

La mejor (y probablemente la única) manera de hacerlo de forma continua es ir más allá del enfoque actual de aplicar un modelo único a un proyecto específico y, en cambio, pensar en cómo los socios del sector privado y social pueden crear relaciones lo suficientemente flexibles como para responder a los desafíos que surgen y que pueden abarcar diferentes proyectos a medida que los socios descubren nuevas formas de aplicar sus recursos para lograr objetivos compartidos.

Esto requerirá que las organizaciones de los sectores social y privado piensen más en términos de modelos de gestión dinámicos donde utilizar las herramientas adecuadas en diferentes fases del ciclo de vida del producto y/o servicio y responder a diferentes perfiles de riesgo. En la figura 6, que se presenta a continuación, se muestra los beneficios que cada actor puede aportar al proyecto o iniciativa de innovación social.

Figura 6. Recursos de cada actor en relación al proyecto de innovación social



Fuente: *Students4Change*, 2017

En este proceso de provocar la participación de las partes interesadas se pueden identificar una serie de ventajas relacionadas con el desarrollo de innovaciones con éxito y el aumento de la posibilidad de aceptación de la iniciativa o proyecto de Innovación o Emprendimiento Social por el mercado o la sociedad, aumentando el valor de las mismas. Por su parte, las desventajas identificadas se relacionan con las consecuencias negativas para la empresa del éxito de su innovación.

3.2. Grupos de Interés y sus procesos

Antes de presentar una definición de “grupo de interés”, es importante señalar que hay varias teorías y no sola una sobre este concepto. Dentro de las diferentes teorías destaca la definición de Freeman,

para quien “grupo de interés” es “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización”.⁵⁸

Existe una gran variedad de grupos de interés según el proyecto de innovación social o emprendimiento social que se está desarrollando. Así algunos de los grupos que se pueden mencionar pueden incluir a: los ciudadanos, las empresas, los diferentes niveles de gobiernos, las asociaciones, las organizaciones internacionales, los empleados, los accionistas, proveedores, comunidades locales, entre otros.

Todos estos colectivos pueden ser clasificados e identificados en dos grupos principales:

- Grupos de interés primarios
- Grupos de interés secundarios

Más allá de esta clasificación es importante destacar la importancia de la opinión y decisión del innovador/a y/o emprendedor/a social para definir el rol que juega un determinado “grupo de interés” en su proyecto, dotándole de este modo de un carácter flexible a la definición del grupo de interés según el proyecto o iniciativa que se trate. Esta identificación puede basarse en por ejemplo atributos como:

- Poder del grupo de interés para influir en la iniciativa o el proyecto de innovación o emprendimiento social
- Legitimidad de la relación del grupo de interés con la iniciativa o el proyecto de innovación o emprendimiento social
- Urgencia del reclamo del grupo de interés sobre la iniciativa o el proyecto de innovación o emprendimiento social.

Es importante destacar que “no todas las partes interesadas tienen las mismas características” y que la relación con éstas puede cambiar con el tiempo y difiere entre los proyectos o iniciativas de Innovación y Emprendimiento Social. Tanto los innovadores sociales como los emprendedores sociales deben tener un papel proactivo para desarrollar buenas relaciones con los “grupos de interés” de modo que creen valor con el desarrollo de la iniciativa o proyecto social.

Figura 7. Algunos grupos de interés de proyectos de Innovación Social



Fuente: Students4Change, 2017

⁵⁸ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984), 46.

3.3. Modelo de Gestión con los Grupos de Interés

La gestión de las partes interesadas es una disciplina importante siempre que se quiere acometer un proyecto de Innovación o Emprendimiento Social. Nos ayuda a garantizar que nuestros proyectos van a tener éxito donde otros fracasan.

Los beneficios de utilizar un enfoque basado en las partes interesadas son los siguientes:

- Definir a los grupos de interés en etapas iniciales en la formulación de nuestro proyecto o iniciativa de innovación o emprendimiento social nos ayudará a dar forma a los mismos. Esto no sólo hace que sea más probable que sean aceptados, sino que también mejoran la calidad de los mismos.
- Obtener el apoyo de partes interesadas puede ayudarnos a obtener más recursos de fuentes diferentes; esto hace que sea más probable que los proyectos tengan éxito.
- Al comunicarse con las partes interesadas de manera temprana y frecuente, puedan asegurarse que comprendan completamente lo que se está proponiendo, así como los beneficios de su proyecto, lo que significa que pueden brindarnos apoyo activamente cuando sea necesario.
- También nos permite anticipar las reacciones que nuestro proyecto puede generar de forma que nos permita diseñar un plan de acción para ganar el apoyo de la gente.

La gestión de los “grupos de interés” consiste en la identificación, el análisis y la planificación sistemática de las acciones para comunicarse, negociar e influir en las partes interesadas.

En el marco de este proyecto, haremos referencia a 5 procesos presentes cuando queremos involucrar a la comunidad en los proyectos e iniciativas de Innovación Social. Estos procesos son:

Figura 8. Procesos para involucrar a la comunidad



Fuente: *Students4Change*, 2017

A continuación, describiremos cada uno de esos procesos:

- **Identificar a los grupos de interés.** El primer paso que debemos realizar a la hora de comprometer a los diferentes grupos de interés consiste en identificar aquellas personas u organizaciones que tienen alguna relación con la iniciativa o proyecto de innovación o emprendimiento social que se va a desarrollar o que reciben algún impacto de él. No existe una lista genérica de grupos de interés para las innovaciones o iniciativas de Emprendimiento Social. Cada iniciativa, debe considerar de manera individual y de forma transversal todos los grupos de interés que, como se ha comentado anteriormente, pueden afectar o verse afectados por nuestro proyecto. Una vez identificados los grupos de interés, es importante analizar las características de los mismos y clasificarlos según su capacidad de impacto en el proyecto o de ser impactado por él.
- **Identificar las necesidades y expectativas.** Una vez reconocidos y clasificados los grupos de interés es importante conocer más sobre las necesidades y expectativas que tienen frente al proyecto o iniciativa de innovación social que vamos a desarrollar. Necesitamos saber cómo es probable que se sientan y reaccionen a su proyecto. También necesitamos saber cuál es la mejor manera de involucrarlos en el proyecto y la mejor forma de comunicarse con ellos.
- **Generar las estrategias y actividades** para involucrar a los diferentes grupos de interés según sus necesidades. Planificar las acciones que vamos a realizar y evaluarlas.
- **Engagement- comunicar.** Identificar los canales de comunicación para dialogar con los stakeholders. No descuidar la relación y la selección de los principales canales y formas para relacionarte con los grupos de interés identificados.
- **Evaluar la satisfacción de las necesidades.** La evaluación debe ser un proceso continuo. Hacer un adecuado seguimiento de las actividades que vamos desarrollando y es importante aplicar medidas a tiempo, para evitar riesgos y obtener éxito en nuestras innovaciones sociales.

Para llevar a cabo estos procesos, así como para la enseñanza de las competencias en Emprendimiento e Innovación Social existen herramientas que facilitan el encuentro entre los actores participantes, así como la transición entre el saber, al saber hacer y al ser. Dentro del proyecto *Students4Change* se ha trabajado en la selección de una serie de herramientas que apuntalen el desarrollo de dichas competencias y procesos. No obstante, dichas herramientas se incluirán en una segunda publicación del proyecto, una vez que hayan sido puestas en práctica y evaluadas.

A través de las iniciativas que se vienen presentando con base en la Innovación y el Emprendimiento Social surgen las empresas sociales como un aspecto innovador en diversos contextos. En el siguiente apartado serán analizados los obstáculos presentados por las universidades socias teniendo en cuenta su contexto social, cultural y geográfico.

4. OBSTÁCULOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA SOCIAL

En el corazón del movimiento de Innovación Social y Emprendimiento Social en Europa, se llevaron a cabo muchas iniciativas, entre ellas como respuesta a las presiones del desempleo juvenil.⁵⁹ El movimiento de la empresa social conduce a la aparición de una diversidad de iniciativas que abordan los desafíos sociales, culturales y ambientales.⁶⁰ Las últimas décadas han estado marcadas por un aumento significativo en el número de empresas sociales como una de las formas de resolver problemas sociales.⁶¹

Figura 9. Obstáculos para empezar una empresa social en América Latina



Fuente: Students4Change, 2017

Los individuos y organizaciones que proponen soluciones innovadoras para los desafíos sociales normalmente promueven el emprendimiento social. Por lo general, este tipo de empresarios están muy motivados para abordar los problemas de la comunidad y liderar la identificación de varias respuestas posibles.⁶² Simultáneamente, los emprendedores sociales aceptan los riesgos y buscan activamente los recursos y socios necesarios para poner en marcha sus proyectos.⁶³

La Innovación Social en América Latina está creando enfoques para enfrentar y minimizar los problemas sociales dentro de un desarrollo económico moderno.⁶⁴ La crisis económica ha provocado que más

⁵⁹ European Commission, *Social Innovation: A Decade of Changes* (2014). doi:10.2796/27492.

⁶⁰ Veronika Bikse, Baiba Rivza e Inga Riemere, "The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 185 (2015): 469–78. doi:10.1016/j.sbspro.2015.03.405.

⁶¹ Helena Silva, Hilma Caravau, Marlene Amorim, and Marta Ferreira Dias, "Social Entrepreneur: Does Literature Match Reality?", en *Responsible Entrepreneurship Vision, Development and Ethics: Proceedings of the 9th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development*, edited by Alexandra Zbucnea and Dimitrios Nikolaidis (Bucharest, Romania: Comunicare.ro, 2016), 199–209; Bikse, Rivza y Riemere, "Social Entrepreneur: Does Literature Match Reality?".

⁶² Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, and Joel M. Shulman, "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", *Journal of Business Venturing* 24, n° 5 (2009): 519–32.

⁶³ S. Abu-Saifan, "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries", *Technology Innovation Management Review* (February 2012): 22–27.

⁶⁴ Dmitri Domanski, Jurgen Howaldt y Antonius Schroder, "Social Innovation in Latin America", *Journal of Human Development and Capabilities* 18, n° 2 (2017): 307–12. doi:10.1080/19452829.2017.1299698.

iniciativas innovadoras crezcan en América Latina. Una importancia particular tiene el papel de las universidades que están comenzando a incorporar el Emprendimiento Social en sus planes de estudios. Por lo tanto, este proceso puede contribuir a llenar las brechas entre la ausencia teórica y práctica de este tema en el currículo académico. Los obstáculos identificados en esta investigación evidencian tal visión panorámica, que puede dar a los académicos e investigadores una breve caracterización de la realidad en América Latina y Europa con respecto a la implementación de la innovación social como una oportunidad para la empleabilidad de los jóvenes.

Las universidades representan un conjunto básico de actores que proponen sistemas de innovación⁶⁵ en ambos contextos, América Latina y Europa, no solo teniendo en cuenta su relevancia social o sus méritos académicos, sino en el abordaje exitoso de soluciones a problemas sociales, denunciando la desigualdad del estado de bienestar y la baja calidad de vida. De ahí que sea de utilidad desarrollar más investigaciones y estudios para aclarar los obstáculos en el contexto latinoamericano, con el objetivo de vencer las resistencias culturales e institucionales a este tipo de innovaciones.

Figura 10. Obstáculos para empezar una empresa social en Europa



Fuente: Students4Change, 2017

En cuanto al contexto europeo de docencia e investigación en las universidades, el radar anterior nos muestra los obstáculos para desarrollar el entorno de la empresa social e incentivar a los nuevos emprendedores sociales a poner en marcha su creatividad y comenzar una solución a los problemas sociales. Esos obstáculos evidencian la falta de un conocimiento interdisciplinario en los estudios académicos, de la transposición de barreras y de la mejora de las competencias transversales de los estudiantes. Debido a esta razón, este proyecto puede ser una contribución para llenar a este vacío por medio de las IES.

⁶⁵ Elvira Uyarra, "Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions", *European Planning Studies* 18, n° 8 (2010): 1227–46. doi:10.1080/09654311003791275.

Capítulo 2

INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS UNIVERSIDADES Technische Universität Dortmund y Tecnológico de Monterrey

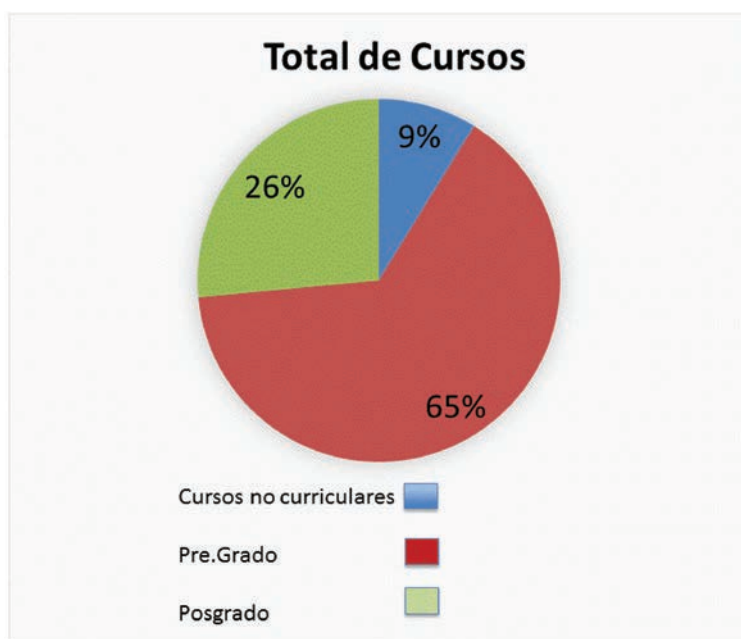
1. INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

El objetivo del proyecto *Students4Change* es contribuir al desarrollo de las ofertas de educación y formación de las IES dirigidas a calificar a los emprendedores sociales y a los innovadores para que sean actores activos que implementen la Innovación Social en sus contextos. Las universidades desempeñan un papel importante en la provisión de educación empresarial a diferentes niveles, instancias y sectores siguiendo las tendencias internacionales para desarrollar estrategias orientadas a mejorar la economía basada en el conocimiento⁶⁶ y la cualificación y capacitación del mercado laboral.

Con el fin de desarrollar nuevos tipos de arreglos institucionales, muchas instituciones académicas alrededor del mundo están estableciendo acuerdos internacionales, abordando cada vez más asociaciones amplias con autoridades de gobiernos locales y extranjeros, que abarcan diversos niveles de iniciativa empresarial e innovación social. Esta sección ofrece una visión resumida de la relevancia de la Innovación Social y el Emprendimiento Social entre las 15 universidades asociadas en este proyecto, enfatizando las ofertas educativas, las metodologías y los recursos que apoyan la educación social y empresarial.

Para este propósito, en una visión global de todas las instituciones asociadas se mapeó un total de 68 cursos ofrecidos sobre Innovación Social y Emprendimiento Social, divididos en 44 disciplinas de pregrado (65%), 18 disciplinas de posgrado (26%) y 6 disciplinas/cursos no curriculares (9 %). La realización de una encuesta en 8 países, 5 latinoamericanos y 3 europeos, realizada por diferentes partes interesadas, rectores, profesores, técnicos asistentes y otras personas involucradas en estos programas académicos, presenta una confluencia en la interferencia contextual tanto en la comprensión como en la interpretación de los resultados en Innovación Social y Empresarial.

Figura 1. Porcentaje total de 68 cursos reportados por universidades socias



Fuente: *Students4Change*, 2017

⁶⁶ OECD, *The Knowledge-Based Economy*. Ocde/Gd, Vol. 96 (1996). doi:10.2139/ssrn.1369058

También es objetivo de esta sección presentar un conjunto de cursos involucrados en el proyecto que son clave para enmarcar el alcance del análisis de datos previsto. Esto constituye un marco crítico necesario para lograr coherencia en las definiciones clave de Innovación Social y Emprendimiento Social mostradas anteriormente en los diferentes contextos nacionales de los socios del proyecto. Los socios del proyecto deben compartir una definición de trabajo de Innovación y Emprendimiento Social que permita, por ejemplo, una selección coherente de las metodologías, didácticas y herramientas para desarrollar el propósito concreto del mismo en otras tareas y actividades.

1.1. Cursos predominantes de Innovación y Emprendimiento Social ofrecidos por las Universidades asociadas

La educación empresarial a nivel internacional se considera cada vez más como una fuente vital de competitividad y revela importancia en la preparación de las competencias de empleabilidad en los jóvenes.⁶⁷ El desarrollo y el empoderamiento de la juventud a través de la educación y la capacitación son vitales para una sociedad sostenible, fomentando su desarrollo efectivo a largo plazo. Varios países enfrentan serios desafíos para garantizar que los jóvenes estén integrados al mercado laboral.

Un análisis preliminar del contexto general de la formación académica brindado por las universidades socias de América Latina y Europa revela la existencia de esas 68 disciplinas/cursos que integran los programas curriculares, que pueden ser diversos y transversales en diferentes facultades. Teniendo en cuenta que se han realizado numerosos estudios para evaluar la eficacia del nivel universitario de educación empresarial, los resultados han sido muy variados, la mayoría de los estudios se centraron en indicadores como “sistema de diseño inadecuado, pedagogía específica, apoyo institucional y planes de estudios”.⁶⁸ Aunque una de las funciones del sistema educativo es preparar a los estudiantes para ingresar en la fuerza de trabajo y considerando que el número de personas en la educación terciaria continúa aumentando, como resultado, más personas persiguen altos niveles de educación,⁶⁹ conduciendo a tendencias significativas en el paisaje del mercado laboral en los países.

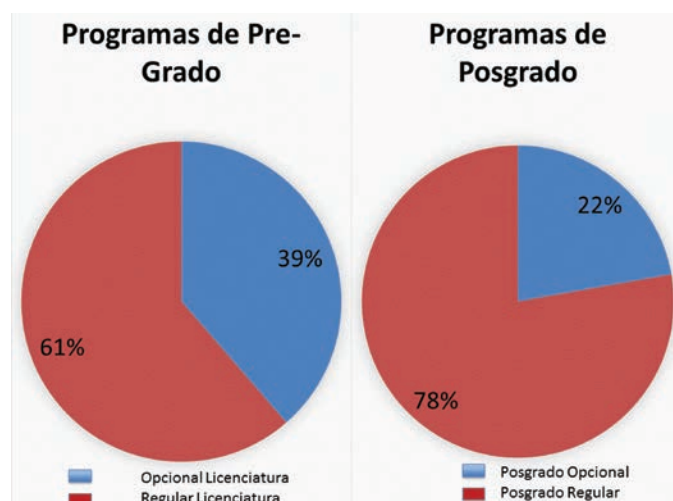
Entre las ofertas académicas existentes, los cursos de pregrado reportados (44), lograron un promedio de 61% (N = 27) de disciplinas regulares/obligatorias para este nivel de educación, así como un 39% (N = 17) de disciplinas opcionales reportadas. De los 18 cursos de postgrado, el 78% (N = 14) se reportaron como disciplinas regulares/obligatorias, mientras que el 22% (N = 4) se describen como opcionales.

⁶⁷ Ghulam Nabi y Rick Holden, “Graduate Entrepreneurship: Intentions, Education and Training”, *Education + Training* 50, n° 7 (2008): 545–51. doi:10.1108/00400910810909018.; L. Arnau-Sabates, M. T. Marzo, M. Jariot y J. Sala-Roca, “Learning Basic Employability Competence: A Challenge for the Active Labour Insertion of Adolescents in Residential Care in Their Transition to Adulthood”, *European Journal of Social Work* 17, n° 2 (2014): 252–65. doi:10.1080/13691457.2013.802227.

⁶⁸ Astri Ghina, Tomar M Simatupang y Aurik Gustomo, “The Relevancy of Graduates’ Competencies to the Effectiveness of Entrepreneurship Education: A Case Study at Sbm Itb – Indonesia”, *Journal of Entrepreneurship Education* 20, n° 1 (2017): 1–24.

⁶⁹ *Education at a Glance 2012: OECD Indicators* (OECD Publishing, 2012). doi:10.1787/eag-2012-en.

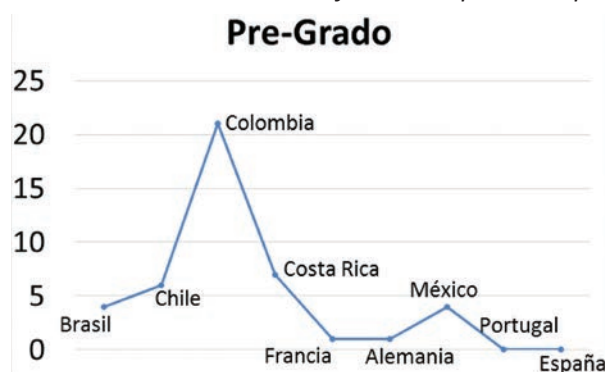
Figura 2. Porcentaje de disciplinas relacionadas con la Innovación Social y con programas de empresa social (licenciatura y posgrado) ofrecidos por las universidades socias



Fuente: *Students4Change*, 2017

Al examinar los temas y áreas científicas de los cursos ofrecidos, los resultados sugieren que existe cierta homogeneidad en la naturaleza de los estudios de posgrado que se ofrecen en el campo del Emprendimiento Social y la Innovación Social en cursos de maestría, tanto en disciplinas optativas como obligatorias. Se centran especialmente en áreas de gestión, economía social, educación y tecnología, cada vez más a nivel nacional, de forma más significativa en países como Chile (4), Francia (4) y España (7). En relación a las áreas de disciplinas de pregrado, la administración, el desarrollo de la empresa social y la responsabilidad social se evidenciaron como cruciales en muchos programas, con especial atención en los países de América Latina: Brasil (4), Chile (6), Colombia (21), Costa Rica (7) y México (4). Las universidades colombianas representan un puntaje significativo (47,7%) en este caso, ofreciendo 21 disciplinas de pregrado de un total de 44, siendo el emprendimiento, la innovación, el diseño y el desarrollo rural los temas y áreas que concentran el enfoque. La Innovación Social se ha convertido en parte de la política pública en varios países de América Latina, lo que refuerza la participación de diferentes actores en los desafíos sociales.⁷⁰ En el caso de Colombia, el Centro de Innovación Social fue creado en 2011, formando parte de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE). Este centro gubernamental es un recurso directo para combatir la pobreza y atender problemas sociales de manera más precisa con iniciativas colaborativas, lo que supone un factor que influye en las IES a nivel nacional.

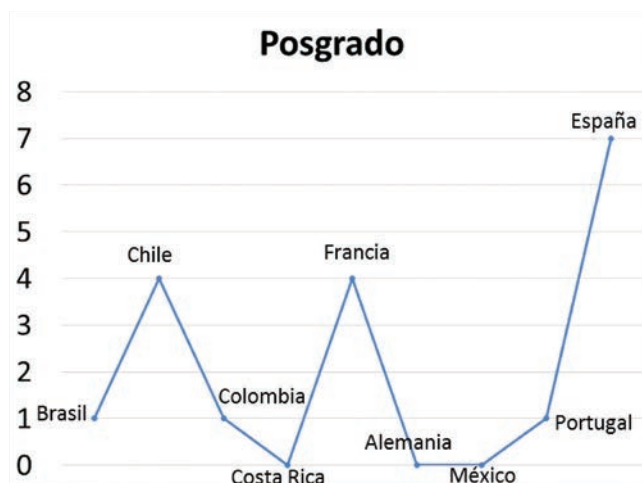
Figura 3. Carreras de licenciatura ofrecidos reportados por países



Fuente: *Students4Change*, 2017

⁷⁰ Dmitri, Domanski; Howaldt, Jurgen y Antonius Schoroder, "Social Innovation in Latin America". Journal of Human Development and Capabilities 18, no.2. Taulor&Francis (2017): 307-12. doi: 10.1080/1945 2829.2017.1299698

Figura 4. Títulos de posgrado ofrecidos reportados por países



Fuente: Students4Change, 2017

Con respecto a la Innovación y Emprendimiento Social, todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que la forma más efectiva de promover debates y diseminación de estrategias innovadoras en la academia son las *conferencias*, que mejoran en gran medida las oportunidades de colaboración interna y externa con sus pares. Seguido de series de *encuentros*, *concursos* y *prácticas*, es decir, diversos tipos de actividades formativas, lo que puede ayudar a aumentar las opciones para que los estudiantes tengan un grado académico más transversal.

Figura 5. Formación de recursos en innovación social y en empresa social ofrecidos por las universidades



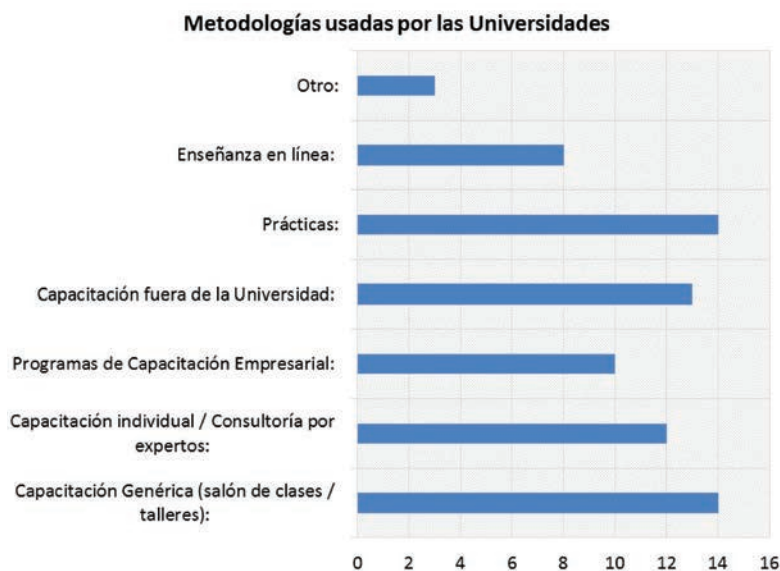
Fuente: Students4Change

Está claro que los patrones emergentes de innovación y emprendimiento en las respuestas de las universidades favorecen la vinculación, colaboración y las habilidades de los profesores para desarrollar un programa de estudios dinámico e innovador. El potencial para participar en redes basadas en el conocimiento sin fronteras puede potencialmente crear vínculos entre las políticas públicas y la misión de la academia. Ciertamente, las disciplinas que surgen de la encuesta pasan de los principios teóricos de las universidades a integrar políticas, promoviendo así su colaboración activa con la sociedad. El enfoque en el emprendimiento como una disciplina opcional vinculada al desarrollo local, la planeación social, la responsabilidad social y la innovación crea una sinergia con los beneficios potenciales que resultan del crecimiento económico. Políticas y becas educativas integradas que promueven la colaboración mutua a nivel local e internacional, modelando la asociación universitaria con el gobierno local,⁷¹ pueden fortalecer el compromiso institucional con la difusión de la Innovación y Emprendimiento Social.

1.2. Emprendimiento Social, educación y metodologías para la formación

Cuando se preguntó sobre las metodologías de educación y capacitación que las universidades consideran más relevantes para el aprendizaje del Emprendimiento y la Innovación social, una preferencia por metodologías transversales específicas destacadas como predominantes: Capacitación general y Prácticas (13 veces), seguidas por emprendedores individuales/consultoría experta y formación fuera de la universidad (12 veces) fueron reportadas.⁷² Como se muestra en la figura 6, las metodologías han ido convergiendo en la educación emprendedora, evidenciando la misión de las IES tanto en la capacitación como en la puesta en práctica de perspectivas de diversas culturas en la preparación del estudiante para el mercado de trabajo.

Figura 6. Metodologías de enseñanza y aprendizaje de Emprendimiento Social



Fuente: *Students4Change*, 2017

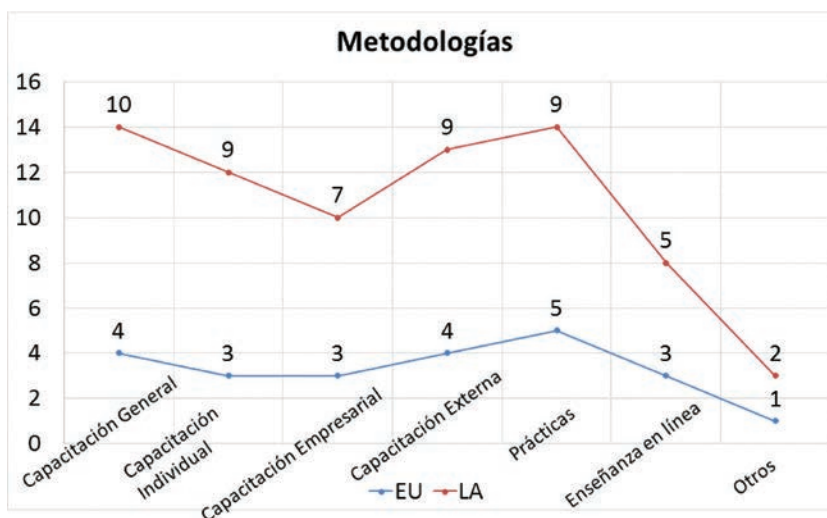
⁷¹ Manuel Heitor, "How University Global Partnerships May Facilitate a New Era of International Affairs and Foster Political and Economic Relations", *Technological Forecasting and Social Change* 95 (2015): 276–93. doi:10.1016/j.techfore.2015.01.005.; Le Minh Ngo y Tu Anh Trinh, "A University-City Complex, a Model for Sustainable Development: A Case Study in Vietnam", *Procedia Engineering* 142 (2016): 92–99.

⁷² Jean-Paul D. Addie, 2016. "From the Urban University to Universities in Urban Society" *Regional Studies* 0 (2016): 1–11. doi:10.1080/00343404.2016.1224334.

Por el contrario, la enseñanza en línea se reportó con menor frecuencia como prácticas educativas de docencia e investigación en cursos de Emprendimiento Social, siendo mencionado solo por ocho universidades. Se puede encontrar una lectura relevante en los resultados por regiones contextuales, donde las universidades presentan una participación dinámica en su comunidad social construyendo puentes con empresas externas, demostrando un acuerdo entre la teoría y la práctica. Superando barreras geográficas, las IES están conduciendo a un nuevo paradigma en Innovación y Emprendimiento Social, aportando bienes y servicios especializados a las comunidades centrales o periféricas en áreas urbanas y rurales. Cada vez son más las iniciativas que despiertan la inclusión de lo “social” en los sectores emprendedores e innovadores, siguiendo el marco supranacional, especialmente en la Unión Europea, intentando satisfacer la falta de recursos y asistencia técnica. De hecho, esta percepción de la relación académica hacia un nuevo paradigma para vincular universidad-industria-gobierno, que es conocido como Triple Helix,⁷³ recibe mucha más atención por parte de las universidades tecnológicas y politécnicas emergentes que cambian el crecimiento económico, el panorama social y cultural en su ciudad sede. Si la ubicación geográfica de las IES influye en las oportunidades y recursos para promover las innovaciones sociales y empresariales, una representación general de los resultados obtenidos por separado en ambos contextos, europeo y latinoamericano, presenta algunas similitudes en la figura 7.

Para establecer las metodologías más importantes reportadas por las universidades asociadas, la división por regiones tiene sentido para reconocer las convergencias y las divergencias posibles. Cabe señalar que los encuestados están de acuerdo con las metodologías de enseñanza, con no tanta disparidad con respecto a cada indicador. Sin embargo, se encontraron algunos resultados interesantes, la metodología con más baja calificación son los *programas de capacitación empresarial* para ambas realidades. Una visión holística demuestra que el proceso de implementación de la educación empresarial en el currículo está pasando por estas dimensiones, que pueden contribuir gradualmente a un modelo estructurado de aprendizaje en esta área.

Figura 7. Muestra investigada sobre las metodologías de Emprendimiento, por Continente (Europa [n=5]; América Latina [n=10])



Fuente: Students4Change, 2017

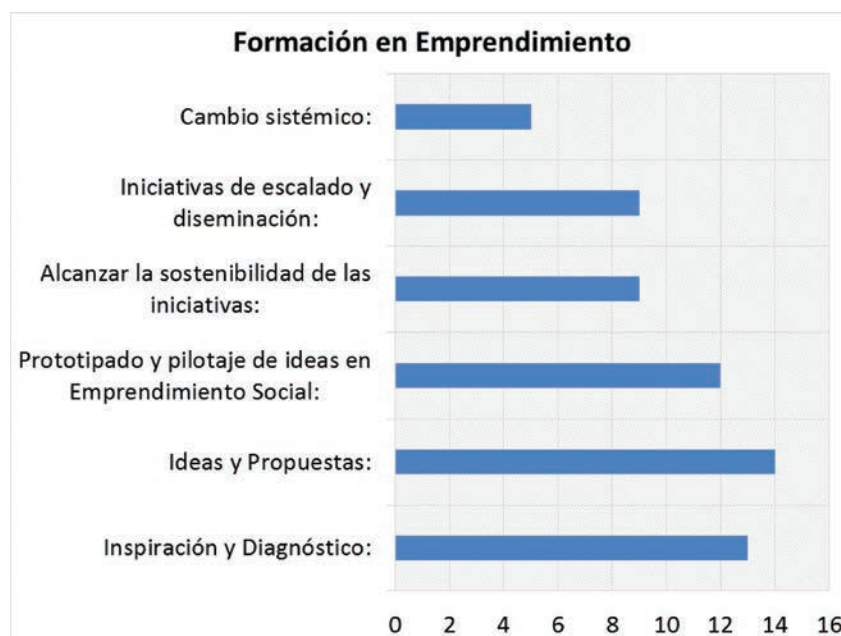
⁷³ Henry, Etzkowitz, The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action (New York: Routledge, 2008). <http://ssi.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/05390184030423002>. Manuel Heitor; “How Universities Global Partnerships May facilitate a New Era of International Affairs and Foster Political and Economic Relations”. Technological Forecasting and Social Change 95. Elsevier Inc. (2015): 276-93. doi: 10.1016/j.techfore.2015.01.005.

1.3. Los pilares metodológicos de la Innovación Social en las universidades: transición de la teoría a la acción

El Emprendimiento y la Innovación Social son conceptos cruciales en este proyecto que, además, reflejan el enfoque adoptado por un creciente número de empresas, incubadoras y departamentos en las IES, encontrando una forma de transición de los términos abstractos a un proceso concreto de aplicación en la vida cotidiana de varias instituciones

Ese estudio se propone adaptar el proceso de Innovación Social descrito con el método en seis etapas, identificadas por The Open Book of Social Innovation.⁷⁴ Para identificar las etapas más recomendadas, se solicitó a las universidades asociadas que respondieran sobre en qué etapa la institución interviene con su apoyo e infraestructura.

Figura 8. Fases de intervención de emprendimiento social en cursos académicos



Fuente: Students4Change, 2017

Las universidades están apoyando la implementación de este método en muchas áreas, brindando asistencia durante las diferentes fases del proceso. El acompañamiento progresivo se refiere a las seis etapas según este estudio (1-inspiración y diagnóstico, 2-propuesta e ideas, 3-prototipos y pilotaje de ideas de Emprendimiento Social, 4- lograr la sostenibilidad de iniciativas, 5- pasar a escala y difundir iniciativas; 6- cambio sistémico), enfatizando el compromiso social que los futuros emprendedores pueden tener en cuenta en el momento de poner en marcha una empresa social.

En total, 14 socios respondieron sobre las fases que son apoyadas por sus instituciones. Las fases generales de las intervenciones de este proceso de emprendimiento durante los estudios académicos están, en algunos aspectos, tocadas por todas las universidades, pero cinco (PUCRio, PUCRS, UCaldas, UA y Uniminuto) presentan estructura e infraestructura para desarrollar, implementar y evaluar las fases completas. Sin embargo, la segunda etapa (Propuestas e ideas) fue calificada como la etapa más

⁷⁴ Robin, Murray; Julie Caulier-Grice y Geoff Mulgan, The open Book of Social Innovation. (London: NESTA AND The Young Foundation, 2010).

importante e indispensable para desarrollar los próximos pasos, según la información aportada por todos los encuestados universitarios, combinando métodos de creatividad, conocimientos y experiencias para ampliar las opciones de intervención social o generación de ideas para la participación en la sociedad. La etapa que recibió el puntaje más bajo fue la categoría de cambios sistemáticos (5 veces). En general, las etapas 4 y 5 tienen el mismo nivel de concordancia en las respuestas. Los resultados llaman a un nuevo diseño pedagógico, que debe incorporar una amplia diversidad de estrategias, debido a la repercusión en el desarrollo de iniciativas de Emprendimiento Social en las IES, sensibles a los métodos más efectivos con los que instruir a los estudiantes de modo que alcancen las competencias para iniciar su propio trabajo, o para ingresar al mercado laboral bien preparados.

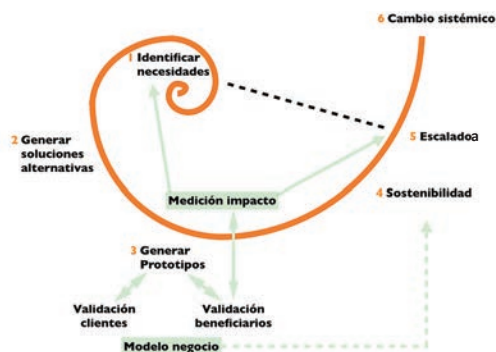
En varios puntos, las universidades presentan sus recursos y competencias para ayudar a los estudiantes a crear un pensamiento colaborativo y creativo sobre los problemas sociales, incorporando la Innovación y el Emprendimiento Social en los planes de estudios. Cada universidad socia se encuentra actualmente llevando a cabo actividades prácticas e investigaciones que vinculan al mundo académico con la sociedad, posibilitando la adopción estratégica de los métodos de Innovación Social. En el tercer punto del siguiente capítulo, presentamos los casos de las IES que forman parte de este proyecto, los cuales revelan la importancia de la comprensión y desarrollo de la Innovación y el Emprendimiento Social, manifestándose como una pieza crucial de cambio sistémico y de actuación prioritaria de las universidades en el contexto en que se insertan.

2. DIDÁCTICA PARA LA ENSEÑANZA DE COMPETENCIAS EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Esta sección se elaboró como parte del paquete 2 de trabajo: *Pedagogía para la enseñanza de la Innovación y el Emprendimiento Sociales*, del proyecto *Students4Change*. Está orientado al establecimiento de los componentes didácticos que permitan su propagación en las Universidades participantes.

Teniendo como objetivo el definir las competencias tanto de las áreas de Innovación Social como de Emprendimiento Social, partimos de la definición de ambas. En cuanto a Innovación Social se refiere, tomamos como base la presentada en el marco teórico de este entregable, “una nueva solución desarrollada para satisfacer necesidades sociales con el objetivo de generar impacto social o cambio de sistema en el cual están insertas. Las innovaciones sociales son el resultado de un proceso amplio, diverso y participativo”. Aun cuando somos conscientes de que no necesariamente la Innovación Social conlleva un cambio en el Sistema, sí está orientada a impactar en el ámbito social a partir de procesos específicos. Sus componentes orientan a la aplicación de técnicas y conocimientos que implican incluso la adopción de comportamientos propios al individuo, de manera que exista un beneficio colectivo en la comunidad. Este tipo de comportamientos no son propios hasta que no se interiorizan y cada individuo actúa cotidianamente conforme a ellos. En este sentido, las competencias establecidas en ese ámbito, al conjuntar aquellas con las que trabajan las diversas Universidades del Consorcio y tomar en cuenta la literatura y experiencias propias de la Universidad Técnica de Dortmund (TUDO) fueron las expresadas en las tablas que siguen a continuación.

En cuanto al área de Emprendimiento Social se refiere y teniendo el objetivo de definir las competencias propias de este ámbito, se consideró, de igual forma, el documento en el que participamos todas las Universidades involucradas, con el fin de acercarnos a una definición. En este sentido, el Emprendimiento Social ha quedado asociado a la consecución del bien social, en donde la idea de generación de negocio se orienta al beneficio de la sociedad. El impacto en la comunidad en donde se realice el emprendimiento debe ser característica básica de esta área, por lo que su enseñanza debe centrarse en la importancia del contexto en el que tenga lugar; esto es, considerar sus áreas de oportunidad persiguiendo su desarrollo, entendiendo por esto la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Es por ello que la movilización y gestión de recursos sin perseguir solamente la rentabilidad del negocio, es un aprendizaje a impulsar en el alumnado. En este sentido, la definición de Emprendimiento Social adoptada por el Consorcio, para el Proyecto *Students for Change* es: “el proceso de desarrollar un modelo de organización sustentable, capaz de movilizar e integrar recursos, para generar un producto o servicio que genere valor social”. En este mismo sentido, a partir de la identificación de necesidades, se busca que por medio de las competencias definidas en Innovación Social, en conjunto con las de Emprendimiento, que definiremos más adelante, se generen soluciones viables de largo plazo, hasta lograr impactar en el ámbito social, en donde ellas sean detectadas y revertidas, siguiendo el esquema que se presenta a continuación:



Elaborado por *Students4Change*, 2017.

En el caso del Proyecto *Students4Change*, el valor social se logrará impactar por medio de la enseñanza de competencias, lo que implica que el alumno sea capaz de distinguir las diferentes problemáticas que aquejan al contexto en el que vive o se desenvuelve, que pueda discernir entre las diferentes posibilidades de resolución y tener la empatía necesaria para la toma de riesgos con propuestas de impacto real.

Bajo la perspectiva presentada en los párrafos previos, en este documento se incluye la identificación de las competencias que se consideran necesarias para lograr el desarrollo de esas habilidades en los alumnos de las Universidades colaboradoras, así como la planeación educativa.

En este documento se presentan algunas de las directrices que se consideran pertinentes para la enseñanza de aquellas cualidades y características propias de la Innovación y el Emprendimiento Social, basadas en las competencias que aportaron las diferentes Universidades participantes en el Proyecto *Students4Change*.

2.1. Guía para el establecimiento de competencias en Innovación y Emprendimiento Social

Con el fin de lograr claridad en la planeación didáctica de las competencias, se ha trabajado de forma deductiva, a partir de la lista proporcionada por las Universidades participantes. Una vez analizada dicha lista y habiendo detectado tanto coincidencias como repeticiones, incluso al interior de una misma Universidad, se decidió reducir el número de competencias, con el fin de evitar duplicaciones.

En una primera parte se integraron, de una lista de cuarenta competencias presentadas por las Universidades participantes, aquellas que son representativas —en el significado cualitativo del término, esto es, que contienen las características propias de la definición de Innovación y Emprendimiento Social— de las competencias que se quieren desarrollar en el estudiantado. Para ello se incluyeron en una sola competencia aquellas referentes, en palabras distintas, a una misma expresión categórica. Esto es:

Tabla 1. Ejemplo de las coincidencias sobre las competencias en Innovación Social que se dieron entre las universidades de Students4Change

UNIVERSIDAD	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON LA INNOVACIÓN SOCIAL	DESCRIPCIÓN
Uniminuto	Pensamiento Crítico	La capacidad de comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente para determinar las relaciones entre ellas y establecer prioridades de acción. La capacidad de analizar y evaluar las ideas establecidas, de cuestionar cuando se considere necesario y de proponer alternativas con base en la experiencia, la investigación y el razonamiento.
	Analizar	La capacidad de identificar inferencialmente las relaciones propuestas en las afirmaciones, preguntas, descripciones u otras formas de representación de creencias, juicios, experiencias, información y opiniones.
	Comunicadores y observadores	La capacidad de socializar y de reconocer el conocimiento en las personas y valorarlo. Cuando existe relación entre diferentes conocimientos se genera la innovación.
	Proactividad	La capacidad de ser responsable y asumir la responsabilidad sobre el control total de su conducta de manera activa, lo que involucra tomar decisiones para el desarrollo de acciones valientes y creativas que generen innovación.
	Pedagogía praxeológica	Proceso que se conforma de cuatro momentos, estos son:

	Ver	Ejercitar la observación para problematizar el entorno del objeto de conocimiento.
	Juzgar	Atraer e interpretar las prácticas vividas a partir del conocimiento, conectando el conocimiento tácito con el conocimiento científico para obtener nuevas concepciones de la realidad.
	Actuar	Consolidar las nuevas formas de representación de la realidad, estableciendo conexiones que producen transformaciones de la forma de ser-pensar en relación con el objeto de conocimiento, lo que lleva a la generación de innovación.
	Retribución creativa	Ordenar, representar y reflexionar sobre la experiencia vivida; la innovación sucede cuando los sujetos se apropian del conocimiento y generan transformaciones en su territorio.
	Generación de redes de trabajo	La capacidad de comprender que las respuestas no solo están en uno mismo, sino que, por el contrario, a veces llegan de quienes uno menos espera que den las mejores respuestas. Es por ello que tienen una gran capacidad de ponerse en contacto con distintas personas y valorar esas diferencias.
	Mentes curiosas	Se alejan de la zona de confort y la cuestionan; tienen más preguntas que respuestas; trascienden la realidad; usan el aprendizaje para comprender el mundo y siempre cuestionan “¿Qué?, ¿Por qué? y ¿Cómo?”
UCR	Capacidad de innovación	En el contexto social son proyectos novedosos que tiene un propósito social con aproximación, escala y orientación variables, dependiendo del contexto en el cual se desarrolle.
	Capacidades de liderazgo horizontal	Significa compartir responsabilidades y otorgar el poder de tomar decisiones a los demás miembros del equipo. Promueve un medio ambiente que responde con agilidad a la novedad. También promueve un grado mayor de creatividad y racionalidad.
	Identificación de oportunidades (Exploración del medio ambiente)	La capacidad de identificar problemas sociales, el espíritu emprendedor social emerge típicamente para revolucionar la forma en que se satisfacen las necesidades sociales en contextos en los que se percibe que los mercados han fallado o en los que hay vacíos institucionales significativos; con poco poder individual, social o de compra.
	Innovación y creatividad (Generación de ideas, Innovación de productos, Creación de valor)	Los modelos de negocios con espíritu emprendedor social solo pueden ser identificados por la orientación de la misión, el nivel de integración entre los programas sociales y los negocios tradicionales y por el mercado-meta al que se dirige; el trabajo del emprendedor social consiste en “involucrarse en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje”. En el ES, las “rentas” del emprendedor se le confieren a la sociedad y las implicaciones de las acciones de uno son importantes también por razones sociales, no sólo por la recompensa económica.
	Apoyo social	En el contexto de [la empresa social] un alto nivel de autoeficacia le permite a la persona percibir la creación de un negocio social como algo posible, lo que afecta positivamente la formación de la conducta intencional correspondiente.

	Tolerancia al riesgo y a la incertidumbre	La capacidad de resistir y aceptar los resultados aleatorios con las sabidas probabilidades (riesgo) o aleatorios con probabilidades desconocidas (incertidumbre).
	Motivación; obligación moral social; sentido de solidaridad (imperativos morales / éticos)	(1) La empresa social típicamente surge para revolucionar una necesidad social en contextos en los que se ha percibido que los mercados fallan o en los que hay vacíos institucionales significativos. (2) Los empresarios sociales tienen una fuerza social fuerte, necesitan contar con un nivel alto de inteligencia moral y de valores morales personales.
	Habilidades estratégicas (Adquisición y desarrollo de recursos; implementación de estrategias)	El desarrollo de estrategias empresariales sociales difiere de la estrategia de negocios tradicionales porque los empresarios sociales buscan integrar la organización comercial, basada en el comercio con metas que encaran problemas sociales.
	Gestión del capital financiero	Ya que se buscan dos tipos de creación de valores en la empresa social, la gestión del capital financiero generalmente implica la gestión de las finanzas de la organización persiguiendo las metas organizacionales y que sea financieramente viable.
	Habilidades gerenciales (habilidades gerenciales, habilidades de planeación; habilidades de operación de negocios; habilidades para conseguir recursos; habilidades financieras y presupuestarias; habilidades de mercadeo; habilidades técnicas; habilidades de monitoreo y control; desarrollo de sistemas gerenciales)	El contexto de generar mercado y de vender la organización puede ser diferente en una Empresa Social (ES) que en un negocio tradicional. El foco de la creación de valor social a largo plazo, las dificultades para tener un beneficiario que puede o no ser un cliente; el limitado poder de compra de los clientes; y el compromiso ético hace que el mercadeo y la promoción de la organización sean un tema importante en una ES, así como el enfoque desde una mercadotecnia tanto social como desde estrategias de mercado basadas en causa-efecto. Habilidades para la medición del impacto social.
	Autoeficacia	En el contexto de [el Emprendimiento Social] un alto nivel de autoeficacia le permite a la persona percibir la creación de un negocio social como algo logable, lo que afecta positivamente la formación de la conducta intencional correspondiente.
Tecnológico de Monterrey	Reactivo (Adaptable)	(el estudiante) desarrolla habilidades cognitivas y de investigación que le permiten generar o utilizar procesos de creación de conocimiento nuevo dentro de diversos campos conocidos y desconocidos, para poder hacer aportaciones útiles para los proyectos o retos.
	Conocimiento	
	Fomentar transiciones	(el estudiante) es capaz de organizar complejos conjuntos de datos tanto cualitativos como cuantitativos, y organizarlos de acuerdo a una nueva visión sistémica, ofreciendo una versión alternativa de la realidad y de la sociedad.

	Rediseñando la esfera pública/ re-ensamblando lo social	(El estudiante) comprende la estructura cambiante del sistema social contemporáneo y actúa conscientemente dentro de éste para poder crear cambios/impactos positivos y mensurables.
	Generación de sentido	(El estudiante) crea nuevos sentidos y significados incluyentes que son el resultado que abarca el proceso de percepciones y actores, cumpliendo con la comprensión, apropiación y compromiso dentro de la comunidad.
	Caballos de Troya	(El estudiante) es capaz de insertar elementos significativos de innovación social en los proyectos y los retos, los cuales pueden lograr el alcance de impacto social dentro de una amplia variedad de disciplinas y contextos.
	Lógica del diseño	(El estudiante) manejará el diseño como una habilidad transversal para ser utilizada en procesos motivados por el diseño, enfocados en lograr un impacto social deseado y que sea claramente mensurable.
	Gestionar la materia oscura	(El estudiante) es capaz de reaccionar de forma positiva y efectiva a agentes externos e internos que busquen bloquear el proceso de innovación social, garantizando sus resultados de acuerdo a las metas y los indicadores.
	Liderazgo emergente	(El estudiante) es capaz de liderar un proceso de innovación social dentro de distintos contextos de aplicación (a veces crítico, a veces hostil) aun sin tener la autoridad para hacerlo, convirtiéndose así en un motivador positivo para el cambio social, tanto en los procesos como en las comunidades.
	Activar plataformas	(El estudiante) es capaz de detectar, implementar y gestionar la activación de plataformas para empoderar a los sujetos y a las comunidades para que logren los impactos esperados. (El estudiante) entiende el papel que las instituciones universitarias juegan como plataformas que posibilitan el cambio, jugando un papel central en la innovación social y se comporta dentro de ellas como un agente de cambio a través de proyectos, educación, conocimiento y creación y transferencia de tecnología.
	Éticas complejas	(El estudiante) entiende que los procesos de innovación social implican una constante redefinición de los temas éticos que están enraizados en los contextos y comunidades, y es capaz de darles adecuadamente forma, implementarlos, evaluarlos e iterarlos de forma ética y justa.
UCaldas	Capacidad de razonamiento crítico	"... la capacidad de identificar y criticar de modo adecuado, tanto razonamientos débiles o defectuosos, así como aquellos formalmente incorrectos, y también la capacidad de formular racionalmente alternativas diferentes."
	La capacidad de utilizar el conocimiento en la práctica	
	Capacidades argumentativas	
	Capacidad de explicar un problema	"La identificación de los factores explicativos del problema es un paso esencial para desarmar y rearmar los aspectos manifiestos y sintomáticos en los procesos que lo hicieron surgir. Define el problema y lo delimita para poder reconocer en dónde empieza, cuándo ocurre, cómo ocurre y a quién afecta."

*Tabla 2. Ejemplo de las coincidencias sobre las competencias en
Emprendimiento Social que se dieron entre las universidades de Students4Change*

UNIVERSIDAD	COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL	DESCRIPCIÓN
Uniminuto	Competencia de resolución de problemas integrados	La capacidad de utilizar diferentes soluciones a problemas complejos de sustentabilidad y de desarrollar soluciones alternativas viables.
	Competencia de colaboración o interpersonal	Esta competencia nos permite iniciar, facilitar y apoyar distintos tipos de colaboración, incluidos el trabajo en equipo e involucrarse con los accionistas en distintos esfuerzos sustentables.
	Pensamiento de valores o competencia normativa	Esta competencia nos permite tener la capacidad de especificar, comparar, utilizar, reconciliar y negociar los valores de sustentabilidad, principios y objetivos basados en conceptos de justicia, responsabilidad y procesos distintos.
UPV	Visualizar oportunidades y reunir recursos	La habilidad de visualizar oportunidades y la capacidad de reunir recursos es algo que los empresarios sociales tienen en común con los empresarios económicos. Supone la capacidad de adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para comenzar una organización y hacerla crecer. Significa crear e ir tras oportunidades de manera implacable, sin preocuparse por los recursos alienables actualmente controlados; y con una visión tanto de crear riqueza como de que se reinvertira en el negocio para asegurar sus sustentabilidad y valor social.
	Habilidades de organización	Habilidades generales de gerencia, incluyendo la capacidad de comunicar, utilizar la capacidad de diagnosticar y de tomar decisiones. En el contexto de las empresas sociales, gana una dimensión adicional de desarrollar la capacidad de construir capital social, y capacidad de negocios y empresarial.
	Creatividad: tomar múltiples puntos de vista para llegar a una idea nueva que resuelva problemas.	Pensamiento innovador; tener un acercamiento creativo a la solución de problemas; ser de mente abierta; aceptar opiniones de todos lados para encontrar soluciones creativas y flexibles. Poder comportarse de manera empresarial para resolver problemas y tener una alta capacidad de adaptación.
	Lidiar con la ambigüedad: puede manejar el cambio y la incertidumbre	La capacidad de pensar sistemática y analíticamente en un contexto desconocido; abierto al cambio, pero enfocado en resolver problemas y en los resultados (mentalidad solucionadora). Listo para ser valiente e involucrarse en un proyecto en el que no hay respuestas obvias, tomar riesgos y aprender a lidiar con el cambio.
	Sabiduría interpersonal: conectividad social, mente abierta y adaptable.	Desarrollar el tejido social, mente abierta y adaptabilidad; capacidad de trabajar en una red; colaboración, conectividad social e involucramiento. Practica escuchar de manera atenta y activa con la paciencia de escuchar todos los puntos de vista.
UCR	Igual que el Tecnológico de Monterrey	
UGA Grenoble	Ser curioso	Estar alerta y cuestionarse a sí mismo permanentemente.

	Generar nuevas ideas	Ser capaz de generar múltiples ideas nuevas y originales, y utilizar el pensamiento asociativo.
	Ser flexible y adaptable	Cuestionar y tomar una nueva perspectiva en los proyectos, aceptar fracasos y aprender de los errores.
	Atrevimiento	Atreverse a experimentar en nuevas circunstancias.
	Ser persistente y tenaz	Finalizar exitosamente un proyecto, a pesar de las dificultades, los cambios o la falta de interés.
	Ser tolerante con la ambigüedad	Seguir un proyecto sin saber su resultado, seguir hacia adelante, ser activo y positivo.
	Ser empático	Escuchar activamente y permitir que otros expresen sus opiniones y sentimientos. Tener una actitud respetuosa y de confianza.
	Tener la mente abierta	Escuchar y aceptar las ideas y opiniones de los demás, sin juicio de valor.
	Tener y expresar las opiniones personales	Expresar y compartir las opiniones propias en un grupo, sin censurarse a sí mismo.
	Unirse y participar en la conversación del grupo	Nutrir y facilitar la co-creación o el trabajo colaborativo en grupo.
	Ser capaz de identificar problemas y necesidades reales	Ser capaz de traducir una solicitud a problemas y necesidades reales, o a un reto creativo.
	Comunicar y convencer	Exponer el proyecto propio de forma concisa, relevante e innovadora.
	Implementar un proceso y herramientas creativas	Dirigir o iniciar una lluvia de ideas dentro de un grupo, o implementar otras herramientas y técnicas creativas.
Tecnológico de Monterrey	Capacidad de identificar problemas sociales	La empresa social surge típicamente para revolucionar la forma en que las necesidades sociales se cumplen en contextos en los que se percibe que los mercados han fallado, o en donde hay un vacío institucional significativo, con poco poder individual, social o de compra.
	Identificación de oportunidades (Explorar el medio ambiente)	La capacidad de identificar problemas sociales, (1) la empresa social típicamente surge para revolucionar la forma en que se satisfacen las necesidades sociales en contextos en los que se percibe que los mercados han fallado, o en donde hay un vacío institucional significativo, con poco poder individual, social o de compra.
	Evaluación de oportunidades (Valoración de riesgos; visión de negocios)	Los modelos de negocios de las empresas sociales se identifican únicamente por la orientación de su misión, el nivel de integración entre los programas sociales y los negocios tradicionales y por su mercados-meta deseados.
	Capacidad de implementar acciones, de tomar ventaja de las oportunidades y de resolver los problemas	

Innovación y creatividad (Generación de ideas, Innovación de productos, Creación de valor)	Los modelos de negocios de las empresas sociales se identifican únicamente por la orientación de su misión, el nivel de integración entre los programas sociales y los negocios tradicionales y por su mercados-meta deseados. El trabajo de los empresarios sociales consiste en “involucrarse en un proceso de continua innovación, adaptación y aprendizaje”. En una empresa social, las “rentas del empresario” se le confieren a una sociedad y las implicaciones de las acciones de uno son importantes por razones sociales también, no sólo por la recompensa económica.
Habilidades estratégicas (Adquisición y desarrollo de recursos; Preparación, Implementación de estrategias)	La estrategia de desarrollo de la empresa social difiere de la de negocios tradicional porque los empresarios sociales intentan integrar la organización comercial basada en los mercados con metas que enfrentan problemas sociales.
Gestión de capital financiero	Ya que se buscan dos tipos de creación de valores en la empresa social, la gestión del capital financiero generalmente implica la gestión de las finanzas de la organización persiguiendo las metas organizacionales y que sea financieramente viable.
Habilidades gerenciales (Habilidades gerenciales, habilidades de planeación, habilidades para manejar un negocio, habilidades para conseguir fondos, habilidades financieras y de presupuesto; y, habilidades de mercado, habilidades técnicas; habilidades de monitoreo; desarrollo de sistemas gerenciales).	El contexto de mercado y de promoción de una organización puede ser distinto en una empresa social que en un negocio tradicional. El enfoque es en la creación de un valor social a largo plazo; las dificultades en tener un beneficiario que puede o no ser un cliente; el limitado poder de consumo de los clientes y la dedicación ética hace que el mercadeo y la promoción de la organización sea un tema importante en una empresa social. Mercadotecnia social y lecturas relacionadas con la causa efecto de dicha mercadotecnia. *Habilidades para la medición del impacto social.
Autoeficacia	En el contexto de [la empresa social] un alto nivel de autoeficacia le permite a la persona percibir la creación de un negocio social que sea posible, que afecte positivamente la formación de la intención conductual correspondiente.
Tolerancia al riesgo y a la incertidumbre	
Aprendizaje del fracaso	
Liderazgo y motivación (Habilidades de liderazgo; capacidad de delegar y trabajo en equipo)	
Apoyo social	En el contexto de [la empresa social] un alto nivel de autoeficacia le permite a la persona percibir la creación de un negocio social que sea posible, que afecte positivamente la formación de la intención conductual correspondiente.
Habilidades interpersonales	

	Motivación; obligación social moral; sentido de la solidaridad (imperativos morales / éticos)	(1) El emprendimiento social típicamente surge para revolucionar una necesidad social en contextos en los que se ha percibido que los mercados fallan o en los que hay vacíos institucionales significativos. (2) Los empresarios sociales tienen una fuerza social profunda, necesitan contar con un nivel alto de inteligencia moral y de valores morales personales.
UCaldas	Capacidad de resolver problemas	"... es necesario saber cómo detectar los elementos relevantes y encontrar los pasos que deben tomarse para resolver el problema (sobre si hay un procedimiento específico en la disciplina o simplemente utilizando el conocimiento y la capacidad lógica."
	Capacidad de tomar decisiones	"Se trata de la capacidad de juzgar de manera selectiva, para lo que se requiere tener suficiente criterio."
	Capacidad de trabajar en equipo	"Es la capacidad de trabajar en grupo y la habilidad de saber cómo valorar de las contribuciones y puntos de vista de los otros en un proyecto común."
	Compromiso con el entorno socio-cultural.	

Se integraron bajo un mismo rubro aquéllas competencias coincidentes por color en las tablas 1 y 2, a fin de trabajar de manera más precisa y evitar desviar la atención hacia una cantidad mayor que no aporta valor a la planeación didáctica de las competencias en ambos ámbitos.

Dado lo anterior las competencias seleccionadas a desarrollar en los alumnos son 12 en el caso de Innovación Social y 21 en el caso de Emprendimiento Social, con su respectivo nombre y descripción, es decir, se establecieron de forma detallada los conocimientos, destrezas y comportamientos que cada una de ellas implica y el tipo de competencia al que pertenece, si es básica, conductual o técnica, de acuerdo a la habilidad que el alumno desarrollará para la solución de un problema en específico. Esta última categorización, de acuerdo al tipo de competencia, obedece al Modelo Estadounidense cuyo propósito es identificar el alto desempeño al estar enfocado en la persona y orientado al nivel gerencial.⁷⁵

Debido a que existen diferentes clasificaciones de los tipos de competencias, en este documento se está considerando el árbol de competencias de Mauricio Reyes,⁷⁶ que se muestra a continuación:



⁷⁵ Ver Mauricio Reyes, "El árbol de competencias se formalizó como herramienta por M. Gíget en los años '80, teniendo como pregunta guía ¿cuáles son nuestras competencias nucleares?", en Fundación Chile, *Programa de competencias laborales* (Chile: 2004). Para la caja de herramientas del estratega y, en concreto, el árbol de competencias, ver el capítulo 3 de Rodoloy Castellanos, *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*, versión electrónica, (Málaga: Universidad de Málaga, 2008)

⁷⁶ Psicólogo de la Universidad Central de Chile y facilitador de varios cursos asociados a la gestión de recursos humanos por competencias.

En dicho Modelo los tipos de competencias se dividen, como se muestra en la figura del árbol, en *competencias básicas*, que son aquellas orientadas a “sembrar” habilidades y conocimientos, para que en un futuro, el alumno desarrolle *competencias técnicas*, denominadas en este caso de forma indistinta también como *funcionales* y las cuales están enfocadas en el “saber hacer”, definidas como “conocimientos técnicos de una ocupación específica”.⁷⁷ Estas transmiten estándares y procesos, con el fin de que rindan frutos representados en la interiorización de las nociones necesarias, generadoras de comportamientos, identificadas, a su vez, en el árbol como *competencias conductuales*. Estas últimas son comunicadoras de estilos, cultura, valores y estrategias. Estos elementos, en conjunto, permitirán en cuanto a la toma de decisiones, “estar ‘listo’ y tomar la iniciativa, originar acciones y ser responsable por las consecuencias de las decisiones”.⁷⁸ De dicho ejercicio obtuvimos la columna referente al “tipo”, como se aprecia en las siguientes tablas:

Tabla 3. Definición de las competencias de Innovación Social de acuerdo al tipo de habilidades a desarrollar

Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	Tipo
Conocimiento teórico	Conocimientos sobre la Innovación Social y cómo llevarla a la práctica.	Técnica
Planeando proyectos de innovación social	La capacidad de planear un proyecto para la configuración o el desarrollo de las prácticas sociales.	Técnica
Planeación de un presupuesto	Habilidades referentes a la técnica y la práctica de manejar un plan de fondos.	Técnica
Métodos de trabajo científico	El estudiante tiene la capacidad de nombrar, explicar, seleccionar y utilizar un método para desarrollar un proyecto.	Técnica
Adaptación del conocimiento	Los estudiantes desarrollan habilidades cognitivas y de investigación para ser capaces de generar o utilizar nuevo conocimiento al transferir el proceso de aprendizaje de las áreas conocidas a las desconocidas.	Básica
Presentación y discusión	La habilidad de presentar el resultado de las tareas de manera constructiva.	Básica
Trabajo cooperativo	Los estudiantes tienen una sensación de camaradería con otros miembros del proyecto, planean su trabajo en grupo y comparten las tareas equitativamente.	Conductual
Analizar los problemas sociales	La capacidad de identificar y explicar El sistema social y sus problemas.	Técnica
Responsabilidad	Los estudiantes desarrollan y extienden su sistema de principios con respecto a la responsabilidad.	Conductual
Pensamiento crítico	La capacidad de comprender una situación, identificar sus partes, organizarlas sistemáticamente, analizar y evaluar ideas establecidas y proponer alternativas con base en la experiencia, la investigación y el razonamiento.	Técnica
Autoeficacia	Los estudiantes desarrollan confianza en sus propias capacidades para lograr los resultados buscados. En el contexto de la empresa social la autoeficacia les permite a los estudiantes percibir la creación de un negocio social como algo viable.	Conductual

⁷⁷ Ver Fundación Chile, *Programa de competencias laborales*. s/p.

⁷⁸ Ibidem.

Tabla 4. Definición de las competencias de Emprendimiento Social de acuerdo al tipo de habilidades a desarrollar

Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	Tipo
Análisis Social	El alumno es capaz de analizar, comparar, aplicar, reconciliar y negociar valores de sustentabilidad. Así mismo, tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia y responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de coadyuvar a disminuir los rezagos sociales que se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.	Técnica
Trabajo en equipo	El alumno es capaz de trabajar en equipo y comprometido con las partes interesadas, nutriendo y facilitando el trabajo co-creativo. Sabe valorar las aportaciones y los puntos de vista de los demás.	Conductual
Visión de oportunidades / Emprendimiento	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para emprendimiento social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.	Funcional
Creatividad	El alumno tiene la capacidad de pensar “fuera de la caja”, mantener una aproximación creativa a los hechos y problemas, tener la mente abierta, recibir información de todas partes con la finalidad de encontrar soluciones creativas y flexibles. Cuenta, además, con la capacidad de actuar con emprendimiento para resolver problemas y adaptarse rápidamente ante los cambios y nuevas situaciones.	Conductual
Proactividad	El alumno tiene la capacidad de pensar de manera sistemática y analítica en contextos desconocidos y de estar abierto al cambio, con un enfoque de resolución de problemas. Capacidad de ser proactivos y comprometerse con proyectos sin respuestas o soluciones obvias, además de tomar riesgos y aprender de los mismos.	Técnica
Compromiso	El alumno tiene la capacidad de reconocerse como partícipe en la identificación de problemáticas sociales y se involucra en su resolución, dentro de su comunidad. Se reconoce como agente de cambio dentro de su sociedad.	Conductual
Pensamiento crítico	El alumno está en continuo cuestionamiento, con el fin de generar nuevas ideas por medio de asociaciones de pensamiento, formación de criterio propio y capacidad de generar un juicio selectivo.	Técnica
Innovación	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria. Tiene la capacidad para cambiar la forma en que se atienden las necesidades sociales en los contextos en que se ha percibido que los mercados han fracasado o donde existen grandes vacíos institucionales; con poco poder social o adquisitivo individual.	Técnica

Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	Tipo
Productividad	El alumno sobrepasa cualquier obstáculo, con el fin de completar el proyecto, manteniendo una actitud positiva, tolerante y proactiva, en busca de la eficacia y eficiencia.	Técnica
Empatía	El alumno escucha activa y respetuosamente a sus compañeros, aceptando sus ideas y opiniones, sin emitir juicios de valor.	Conductual
Comunicación	El alumno se expresa libremente en grupo y expone su proyecto de manera concisa, relevante e innovadora.	Técnica
Emprendimiento	El alumno tiene la habilidad para creativamente analizar e interpretar un problema real como reto; tiene visión para los negocios y maneja sus proyectos desde nuevas perspectivas.	Técnica
Amplitud de Criterio / Mente abierta (Apertura)	El alumno tiene la habilidad para administrar una lluvia de ideas en grupos y/o implementar con creatividad herramientas y técnicas para generar ideas.	Técnica
Compromiso	El alumno comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, en el cual el impacto social predomina sobre la rentabilidad económica.	Técnica
Gestión de capital financiero	El alumno tiene la habilidad para considerar la creación de valor en el empresariado social sin menoscabo de la gestión del capital financiero.	Técnica
Creación de valor social/ Impacto social	El alumno es capaz de integrar a las organizaciones valores de la empresa social, basados en el mercado, con la finalidad de abordar problemas sociales.	Técnica
Liderazgo	El alumno identifica como cualidad del contexto de la empresa social el auto nivel de auto-eficacia como el elemento detonante de su creación, con consecuencias directas en su intención conductual.	Técnica
Perspectiva / Visión moral en la E.S. / Valores	El alumno identifica la relevancia de los valores y de la inteligencia moral en la empresa social.	Técnica
Identificación de necesidades y solución de problemas	El alumno tiene la capacidad para aplicar diferentes escenarios de solución a problemas complejos de sustentabilidad. De esta forma, desarrolla alternativas de solución en un ambiente de presión.	Técnica
Trabajo colaborativo	El alumno posee una actitud de respeto a la divergencia de ideas para no chocar con otras o sentimientos, manteniendo el respeto y la veracidad de las ideas sin prejuicios.	Conductual

Dado que el aprendizaje por competencias en los ámbitos que nos ocupa requiere del análisis de problemáticas sociales reales, se considera que el atribuir un objetivo a cubrir en cada una de las competencias puede facilitar su desarrollo en la *praxis*, con el alumno. De esta forma, al contar con un objetivo claro y medible se contribuirá a una mejor interiorización de la competencia.

Tomando en cuenta que cada competencia necesita un “cómo” hacer para poder llegar al objetivo declarado en cada caso, se determinaron diferentes métodos de abordaje en cada una de ellas, estableciendo opciones que consideramos propias para el desarrollo de éstas, sin olvidar el tipo de competencia del que se trata.

A su vez, con todos los elementos previos, consideramos que definir acciones a emprender en cada una de las competencias, acordes a los objetivos a alcanzar, determina la forma en la que el alumno podría ser capaz de interiorizar el conocimiento y desarrollo de la competencia, de tal forma que llegue a “hacer suyo” el comportamiento inherente a ésta. Es así como surgió la columna de “acciones”. De esta forma, las acciones a través de las cuales se busca incidir se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 5. Competencias de Innovación Social en relación con los objetivos y acciones para cada competencia

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Conocimiento teórico	Aprender el saber-hacer teórico. Utilizar el conocimiento teórico en la práctica. Construir un sistema de transferencia teórico-práctico.	Definir la Innovación Social. Explicar el término “Innovación Social”. Separar el término de otros términos (como Empresa social). Recolectar los mejores ejemplos de la práctica de la Innovación Social. Identificar a los actores relevantes en el campo de la Innovación Social. Aprender acerca de la investigación sobre la Innovación Social. Analizar el área de interés (dependiendo del campo de estudio de los estudiantes). Analizar el área de interés (dependiendo del campo de estudio de los estudiantes). Cognición de preguntas específicas de investigación. Buscar formas de desarrollar un proyecto para responder estas tres preguntas. Puesta en práctica de un proyecto. Desarrollar la capacidad de transferir el conocimiento teórico a la práctica. El conocimiento es más sólido cuando el conocimiento teórico y el práctico están conectados.
Planeando proyectos de innovación social	Realizar una estrategia. Conocimiento sobre las fases de un proyecto de Innovación Social. Establecer el plan para integrar los objetivos que hagan frente a la necesidad social detectada. Crear un proyecto de valor social a largo plazo.	Establecer conexiones con socios. Identificar necesidades. Generar ideas. Desarrollar un proyecto, llevarlo a cabo y evaluarlo. Involucrar a socios y considerar sus perspectivas desde el inicio. Crear un plan con todas las fases. Escoger los métodos. Establecer una conexión con el campo del proyecto. Crear un proyecto sustentable que tenga la capacidad de perdurar. Desarrollar colaboraciones y cooperación sustentable. Crear valor.
Planeación de un presupuesto	Conocimiento acerca del manejo de un presupuesto y como conseguir fondos. Preparar un plan presupuestario. Crear un plan presupuestario a largo plazo para conseguir fondos para el proyecto.	Aprender sobre los requisitos legales de recibir financiamiento. Aprender sobre los tipos de financiamientos. Recolectar ejemplos de éxito de proyectos financiados. Aprender a hacer un plan presupuestario. Escribir un plan estratégico que involucre: preocuparse por los problemas y necesidades sociales; crear valor social; lograr ganancias; implementar el plan estratégico; contactar organizaciones de financiamiento; escribir una solicitud para el financiamiento del proyecto; socializar los contactos; aportar una lista de información; hacer una lista con socios importantes para el financiamiento; conseguir soluciones financieras sostenibles.

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Métodos de trabajo científico	Principios básicos de investigación y manejo del conocimiento. Utilización de los principios del trabajo científico para definir los retos y el desarrollo de preguntas de investigación. Llevar a cabo un proyecto propio.	Obtener un resumen de los principios científicos. Aprender los distintos tipos de métodos (e.g. entrevistas, encuestas, etc.). Familiarizarse con el proceso de las fases del proceso de investigación. Utilizar el conocimiento en un área social. Crear una idea propia de un proyecto de investigación o de un proyecto en práctica. Utilizar el conocimiento acerca de los principios y métodos para encontrar una solución a la pregunta de investigación, o la necesidad social. Los estudiantes deberán ser capaces de trabajar con nuevos métodos.
Adaptación del conocimiento	Principios básicos de la gestión del conocimiento. Los estudiantes pueden resolver un problema nuevo encontrando soluciones propias. Los estudiantes son capaces de resolver un problema nuevo adaptando su conocimiento a nuevos problemas.	Analizar textos. Aprender lo básico sobre la investigación. Aprender cómo investigar la información. Analizar un problema autónomamente. Actualizar la información, adaptarla a nuevas situaciones. Los estudiantes resumirán toda la información para encontrar una solución. Desarrollar independencia. Los estudiantes pueden encontrar una solución a nuevos problemas.
Presentación y discusión	Estimar los resultados de un proyecto y estructurarlo razonablemente. Preparar y dar una presentación estructurada. Compartir conocimiento y lograr la habilidad de presentarlo.	Aprender las reglas de la discusión: basada en hechos, respetuosa, valorando a todos, discutir, retroalimentar. Promover una discusión acerca de un objeto específico. Crear un marco de trabajo común para la discusión. Tomar nota de las ideas, resumir, aportar retroalimentación. Desarrollar la capacidad de hacer una presentación. Incrementar el conocimiento. Impulsar a que todos formen parte de la discusión. Hacer que todos se sientan valorados.
Trabajo cooperativo	Al trabajar de manera conjunta con otros estudiantes, desarrollan una sensación profunda de compañía. Los estudiantes comparten responsabilidades y trabajan juntos para cumplir con las tareas. Los estudiantes se apoyan unos a otros y valoran la contribución de todos.	Trabajar juntos en las mismas tareas. Conocer y respetar los puntos de vista de los otros. Lograr un sentimiento de pertenencia. Enfrentar las tareas de manera conjunta. Compartir las tareas de manera equitativa. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad con el grupo (reconocer que se necesitan los unos a los otros). Ponerse en contacto entre ellos y con la situación de vida de los demás. Aprender sobre las diferencias entre los métodos de trabajo y las situaciones de vida. Valorar la contribución de todos. Los estudiantes se apoyan unos a otros.
Analizar los problemas sociales	Seleccionar un área o comunidad social. Dirigir la investigación en la comunidad hacia sus posibilidades y sus problemas. Crear un resumen acerca de las oportunidades y los límites que enfrenta la comunidad.	Obtener un resumen de la sociedad con sus diferentes áreas y comunidades. Enfatizar las necesidades y los problemas sociales. Seleccionar un área o comunidad y explicar esa selección. Establecer contacto con la comunidad. Investigar acerca de las condiciones de vida de la gente y de los problemas de la comunidad. Comparar las condiciones con las expectativas a las que se aspira. Recolectar toda la información. Escribir un resumen sobre el problema. Este resumen puede ser la base para el proyecto de investigación y de apoyo.

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Responsabilidad	Intercambio de reflexiones y de ideas. Encontrar una definición común sobre la responsabilidad. Implementar el conocimiento y la práctica responsable en la vida y en el trabajo.	Investigando la literatura. Discutiendo e intercambiando ideas. Identificar las situaciones en las que tienen que ser responsables. Comparar sus ideas de responsabilidad. Poner la responsabilidad en contexto de la universidad y de las comunidades. Relacionar la responsabilidad a cuestiones sociales. Crear un punto de vista propio. Recolectar ideas. Escribir lineamientos sobre la responsabilidad referente a problemas sociales. Involucrar a socios y comunidades a los proyectos de una forma responsable. Consciencia sobre la responsabilidad.
Pensamiento crítico	Comprender y organizar situaciones. Analizar y evaluar ideas establecidas. Proponer alternativas para aquello que no es ni necesario ni beneficioso.	Identificar situaciones o ideas complicadas. Contrastar intereses diferentes, organizarlos sistemáticamente. Evaluar ideas. Confrontar características positivas ante características negativas. Decidir si los patrones establecidos o sus partes deben mantenerse. Encontrar alternativas para las partes negativas o no necesarias de la situación. Implementar distintas formas de comportamiento.
Autoeficacia	Los estudiantes reciben tareas que deben hacer por cuenta propia. Los estudiantes tienen que terminar una tarea como grupo, con sus propias ideas. Los estudiantes desarrollan autoeficacia porque ellos ven que pueden lidiar con la tarea.	Trabajar en una nueva tarea. Ellos solos deben seleccionar un método. Desarrollar su propia forma de enfrentar la tarea. Desarrollar su responsabilidad con respecto a ella. Interactuar con el grupo. Decidir acerca del método de trabajo en el grupo. Compartir el conocimiento e ideas. Resolver las tareas como grupo. Encontrar una solución por cuenta propia y desarrollar la autoeficacia como grupo. Estar motivados para trabajar en nuevas tareas.

Tabla 6. Competencias de Emprendimiento Social en relación con los objetivos y acciones para cada competencia

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Análisis Social	Seleccionar requisitos cuyo conocimiento y dominio doten al alumno de los medios necesarios para adaptarlo a la vida cotidiana. Establecer esquemas de actuación para situaciones concretas en la vida real.	El estudiante detecta situaciones de injusticia social; genera propuestas de solución que involucran estrategias de negocios; considera el impacto en la comunidad; reconoce las necesidades de la comunidad y su relación con las actividades de la empresa/negocio; busca soluciones que garanticen condiciones de vida digna/ óptima/sustentables.
Trabajo en equipo	Revisar esquemas de actuación. Asegurar que el alumno revise posibles cursos de acción.	El estudiante reconoce cuáles son las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo; escucha las opiniones e intereses de su equipo con respecto al objetivo que se desea alcanzar; abre espacios de diálogo y participación entre todos los miembros del equipo; permite la generación de ideas y soluciones entre los distintos miembros del equipo; delega actividades y responsabilidades entre los distintos miembros.

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Visión de oportunidades/ Emprendimiento	Enseñanza global. Establecer actividades en las que el alumno elabora esquemas de actuación y los aplica.	El estudiante reconoce cuáles son las oportunidades de negocio y establece un análisis a partir del cual puede definir los beneficios para la comunidad sin perder de vista la rentabilidad que garantice la permanencia del negocio; es capaz de generar estados de resultados.
Creatividad	Seleccionar requisitos cuyo conocimiento y dominio doten al alumno de los medios necesarios para adaptarlo a la vida cotidiana. Establecer esquemas de actuación para situaciones concretas, en la vida real.	El estudiante genera estrategias de lluvia de ideas; toma tiempo de análisis y reflexión sobre distintas perspectivas del problema; muestra capacidad de vincular diferentes áreas de conocimiento para lograr soluciones que vinculen a diversos actores/sectores de la comunidad.
Proactividad	Establecer actividades que permitan al alumno identificar la información que le ayudará a atacar la problemática de esa situación de forma eficaz y eficiente.	El estudiante combina habilidades de observación, análisis y resolución de problemas; promueve la solución a un problema tomando en cuenta las ideas y puntos de vista de los diferentes actores involucrados; no se conforma con la solución más a la mano, sino que piensa y evalúa otras alternativas de solución.
Compromiso (C) ⁷⁹	Asegurar que sepa interpretar la situación y comprenderla con el fin de evaluar los diferentes procesos de solución en la comunidad.	El estudiante participa en actividades de su comunidad; identifica los problemas que la aquejan y las vías de soluciones de los mismos. Denuncia y propone estrategias de respuesta a las soluciones propuestas; da seguimiento a esas soluciones.
Pensamiento crítico	Supervisar que el alumno aplica la competencia de forma adecuada; engloba conceptos, procedimientos y actitudes. Asegurar la sistematización de la información.	El estudiante analiza y evalúa diferentes perspectivas relacionadas con el problema; investiga sobre diferentes aproximaciones; utiliza estrategias de análisis y discernimiento de ideas; cuestiona las soluciones propuestas desde su viabilidad, eficacia y eficiencia.
Innovación	Realizar un análisis de la situación desde una posición que admita su complejidad para identificar sus problemas básicos de cara a la actuación.	El estudiante escucha, analiza y evalúa nuevas ideas; toma riesgos; transformación de propuestas iniciales mediante la incorporación de variables sociales.

⁷⁹ Recordar que aquí la competencia de “Compromiso” es de tipo conductual, pues más adelante, vuelve a hacerse mención a esta competencia pero de carácter técnico. La diferencia entre ambas se señala con la letra C o T entre paréntesis respectivamente.

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Productividad	Identificar los obstáculos que impiden la solución de una problemática, para poder enfrentarse a ella y actuar de forma eficaz y eficiente.	El estudiante mantiene una actitud de diálogo; realiza estrategias de negociación y resolución de conflictos; crea espacios de apertura y discusión de ideas.
Empatía	Asegurar medios de reflexión en torno a la situación abordada.	El estudiante escucha de forma atenta y respetuosa los comentarios de otras personas; busca entender desde la perspectiva de los otros al momento de tomar decisiones diferentes; busca comprender el contexto desde el cual las personas toman determinada decisión o determinada solución a un problema; propone espacios de diálogo y escucha entre los participantes.
Comunicación	Asegurar al alumno la realización de experiencias que le permitan desarrollar la competencia.	El estudiante utiliza un lenguaje claro y de acuerdo al público al que va dirigido su mensaje; utiliza elementos de apoyo que ayuden a un mejor entendimiento de éste.
Emprendimiento	Establecer problemas que pueden suceder en la vida real con el fin de dirigirlos de una manera flexible, adaptando la acción a las características específicas de la situación real.	El estudiante propone diferentes ideas o soluciones para resolver los problemas identificados; permite el intercambio de ideas y perspectivas entre los diferentes actores relacionados en los problemas detectados; promueve espacios de diálogo, discusión y encuentro entre los diferentes actores involucrados para desarrollar una solución al problema detectado.
Amplitud de Criterio / Mente abierta (Apertura)	Asegurar la sistematización de la información, así como su interpretación y comprensión.	El estudiante genera estrategias de lluvia de ideas; permite el intercambio de ideas y perspectivas entre los distintos actores relacionados con el problema; muestra capacidad de vincular diferentes áreas de conocimiento para lograr soluciones que vinculen a diversos actores/ sectores de la comunidad.
Compromiso (T)	Asegurar que el alumno comprende, valora e interviene en la sociedad de forma crítica y responsable con el fin de ser más justo, solidario y participativo.	El estudiante establece y cumple con los tiempos de entrega para las diferentes actividades desarrolladas dentro del proyecto; informa al resto del equipo sobre eventualidades que puedan afectar el cronograma del proyecto; comunica de forma honesta y clara los objetivos, tareas y/o contratiempos del mismo.
Gestión de capital financiero	El alumno es capaz de priorizar acciones, estableciendo un equilibrio entre las necesidades de la empresa social y los recursos financieros con los que ésta cuenta.	El estudiante considera a los diferentes actores involucrados en la problemática dentro del estado financiero; reparte actividades y recursos de acuerdo a las capacidades y conocimiento de los actores vinculados; demuestra criterio para priorizar el uso de los recursos financieros.

Nombre de la competencia	Objetivos Generales	Acciones
Creación de valor social/Impacto social	Asegurar que el alumno comprende, valora e interviene en la sociedad de forma crítica y responsable con el fin de ser más justo, solidario y participativo.	El estudiante establece relaciones constructivas entre la empresa y otros actores involucrados en el problema, con la finalidad de mejorar las cadenas de suministro y de valor en actividades operativas y/o administrativas.
Liderazgo	Establecer actividades de acuerdo a los objetivos propios de la empresa social, de tal forma que se propicie el poner en práctica actitudes, procedimientos, hechos y conceptos de manera interrelacionada.	El estudiante comunica de manera efectiva las actividades a realizar; fomenta el compromiso con el ejemplo; orienta sus esfuerzos a formar equipos de trabajo colaborativos y productivos para el cumplimiento de los objetivos establecidos; promueve la autodisciplina para generar un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua.
Perspectiva/ Visión moral en la Empresa Social/ Valores	Asegurar el aprendizaje de conceptos desde una aproximación moral y su utilización para la interpretación, comprensión o exposición de un fenómeno o situación desde una perspectiva moral, de justicia social, solidaridad y equidad, mostrando la capacidad de vincular dichos conceptos con hechos concretos.	El estudiante promueve acciones que coadyuvan a mantener y fomentar la moral; se centra en garantizar la verdad y la amabilidad, sin menoscabo de la libertad de los demás; es tarea del estudiante el cuidado del medio ambiente y el respeto a la convivencia en todos los aspectos de la naturaleza.
Identificación de necesidades y solución de problemas	Desarrollar en el alumno la capacidad de reflexión y flexibilidad adecuándolo a características específicas de la situación real.	El estudiante analiza variables involucradas en un escenario determinando tomando en cuenta tanto los hechos que conoce como los que desconoce; involucra variables que implican un desarrollo sustentable; realiza estrategias de negociación y resolución de conflictos.
Trabajo colaborativo	Asegurar que el alumno es capaz de relacionarse, comunicarse y cooperar con una actitud de escucha al otro, con el fin de ser empáticos, solidarios y tolerantes.	Los estudiantes deberán practicar procesos de retroalimentación directa con comunicación efectiva que genere relaciones productivas, con la finalidad de asimilar nuevos aprendizajes que provoquen un efecto multiplicador para el beneficio de todos.

2.2. Directrices para la enseñanza de Innovación y Emprendimiento Social: Ejemplo de incorporación de una visión de competencias en el curso “Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica”

Las directrices pensadas en este apartado han sido concebidas desde la parte básica de cualquier curso: su Programa de contenidos, objetivos a alcanzar e incluso el número de sesiones, tomando como base el caso del Tecnológico de Monterrey, así como las técnicas de enseñanza-aprendizaje utilizadas por el profesor. En este sentido el curso presentado a continuación ha sido adecuado a la instrucción de las competencias en Emprendimiento social, sustentado en autores como Nonaka y Takeuchi,⁸⁰ orientados a un Modelo de creación y transferencia del conocimiento SECI, por lo que estas siglas significan: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, pasos propios del ciclo propuesto por los autores en su teoría. En este modelo utilizado por las organizaciones, la parte *intangible* del conocimiento se convierte en el principal reto a ser diseminada y transformada en elementos explícitos y viceversa. Es así que las prácticas experienciales son un factor detonante y posibilitador del cumplimiento del ciclo que se muestra a continuación:⁸¹



Nonaka y Takeuchi, 1995

2.2.1. Guía Instruccional: Contexto general para el diseño de un curso desde una perspectiva de competencias en Innovación y Emprendimiento Social.

El diseño curricular determina el alcance de los contenidos de los cursos de cada Programa que se ha diseñado en cada una de las instituciones educativas. Con el propósito de proponer una estructura para el proyecto S4Ch (*Students4Change*), comentaremos las siguientes consideraciones que apoyan el diseño de los cursos para el *desarrollo de las Competencias de Innovación y Emprendimiento Social* con la información mínima de los requisitos pedagógicos y didácticos que se requieren para este propósito.

⁸⁰ Ver Ikujiro Nonaka y Horotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, trad. de Martín Hernández Kocka (México D.F.: Oxford University Press, 1999).

⁸¹ Obtenido de Ana Maria Aguilera, “Nonaka yTakeuchi: Un modelo para la gestión del conocimiento”, <http://anamariaaguilera.com/nonaka-takeuchi/organizacional>.

Proponemos que al diseñar el curso con las competencias de Emprendimiento Social se consideren dos fases en tres etapas operativas, así como tres dimensiones para desarrollar de manera efectiva las competencias de Innovación y Emprendimiento Social.

Las dos fases están sincronizadas para garantizar el aprendizaje del tema y de manera paralela el desarrollo de la competencia, con ello *el conocimiento implícito se vuelve tácito y explícito* de forma didáctica, lo que promueve el emprendimiento intrínseco para el desarrollo social. El reto consiste en *transferir el conocimiento y desarrollar las competencias para el Emprendimiento Social*: conocimiento que se refleje en la sociedad como una expresión de Innovación Social.



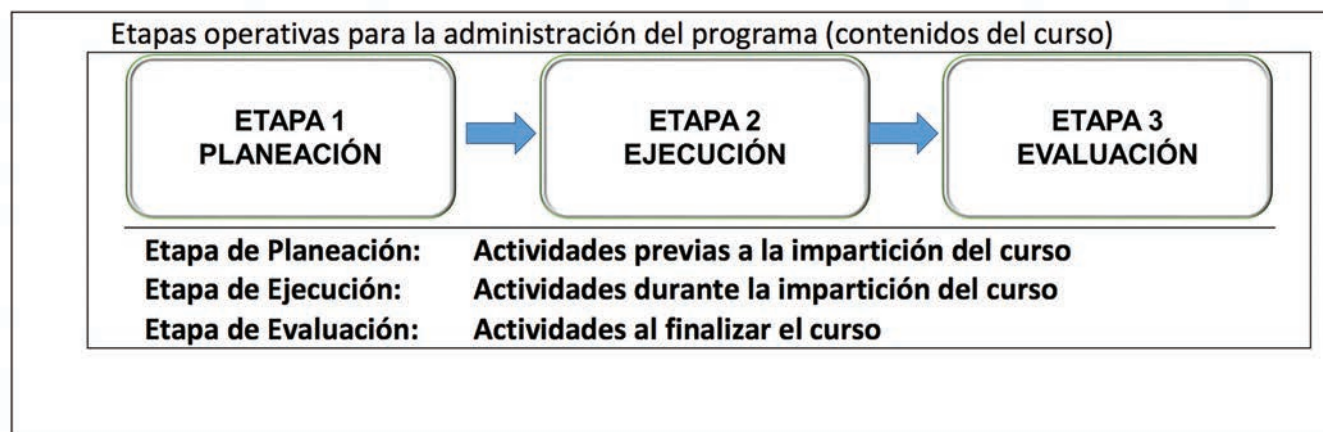
Elaborado por *Students4Change*

En esta imagen se ilustra la transferencia del conocimiento en una estructura de ADN, para señalar la importancia de las actitudes y de los valores que alinean la conducta, aspectos fundamentales e inseparables para que el conocimiento se traduzca en cambios positivos en los receptores. Éstos se convierten en agentes de cambio que provocan un efecto multiplicador en la sociedad, lo que se traduce en Innovación Social. Lo que perseguimos es, en definitiva, el desarrollo de competencias de Innovación y Emprendimiento Social a través de la transferencia de conocimientos, actitudes y valores.

Fase 1: La secuencia lógica para estas etapas es:⁸²

- 1. Planeación:** Definir contenidos, temas y secuencia lógica acorde al Programa de estudios y materia a impartir. Recomendamos seleccionar las competencias que se desea desarrollar y revisar la caja de herramientas que se han seleccionado para este proyecto.
- 2. Ejecución:** Pasos o actividades organizadas de manera lógica acorde al proceso de enseñanza-aprendizaje que se decida de acuerdo a los contenidos de la materia.
- 3. Evaluación:** Proceso de comparar los resultados con los objetivos planeados en la materia, cabe mencionar que se cuenta con un ejemplo de rúbrica para la competencia que se planea desarrollar. No se limita a la calificación de la materia para el cumplimiento de los trámites administrativos de la institución académica, en este caso y para el proyecto es pertinente utilizar las rúbricas que evalúan la competencia de Innovación y Emprendimiento Social.

⁸² Adaptado de Magaly Ruiz, *El Proceso Curricular de Competencias* (México: Trillas, 2009).



Etapas 1: Planeación:

Actividades previas a la impartición del curso:

- | | |
|-------------------------------|---|
| a) Tema | Contenido que se ha planeado en el mapa curricular |
| b) Objetivos específicos | Objetivo de aprendizaje y el objetivo de la competencia |
| c) Descripción de competencia | Elegir entre las competencias seleccionadas |
| d) Selección de herramienta | Elegir la(s) opción(es) de la caja de herramientas |
| e) Evidencia | Garantizar que la rúbrica sea la adecuada |
| f) Bibliografía | Del curso ya establecido en el programa |
| g) Método | Consultar la caja de herramientas |

Etapas 2: Ejecución: Actividades durante la impartición del curso

Las actividades relacionadas a la didáctica se establecen de acuerdo al horario, duración de cada sesión, tema, perfil de alumnos y perfil del profesor. Se proponen los pasos siguientes:

1. Inicio de la clase

El profesor ya ha planeado el curso donde se programó la(s) competencia(s), así como el uso de una o más de las opciones de la caja de herramientas que aparecen sugeridas en la última tabla de este capítulo⁸³ y la metodología pertinente al tema. A continuación presentamos el ejemplo de la adaptación de dos temas del curso “Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica”:⁸⁴

⁸³ Como parte del trabajo elaborado dentro del proyecto *Students4Change*, se proporcionara un documento que incluye una serie de herramientas metodológicas que apoyan la enseñanza en competencias de Emprendimiento e Innovación Social.

⁸⁴ En el anexo se incluye la adaptación de todo el temario del curso *Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica* al enfoque por competencias en Innovación y Emprendimiento Social.

No.	1	2
TEMA	La Cultura Organizacional y el emprendimiento social	Cultura Organizacional: a) Definiciones, b) Conceptos, c) Aplicaciones
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Analizar la importancia de la Responsabilidad Social de la Empresa (ESR) y fomentar el emprendimiento social a través de objetivos en los Modelos de Negocio	Aspectos estratégicos de la organización Innovadora. Elementos clave de la cultura organizacional orientadas al emprendimiento social y a la cultura de innovación.
COMPETENCIA	Visión de Oportunidades para el Emprendimiento Social	Análisis Social
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para emprendimiento social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.	El alumno es capaz de analizar, comparar, aplicar, reconciliar y negociar valores de sostenibilidad. Así mismo, tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, y responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de que los rezagos sociales se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.
EVIDENCIAS	Ensayo, resultado del cuestionario	Evaluación con rúbrica
ACTIVIDADES	Elaborar ensayo, control de lectura, cuestionario en Google Drive, intercambio de ideas en chat o plataforma digital (BB).	Entrega y presentación ejecutiva del caso, dinámica de debate en clase.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	Palacios Núñez, Guadalupe. <i>Emprendimiento social...</i> ; Abreu, José Luis. <i>La gestión de RSE: enfoque interdisciplinario...</i>	Bell, Cecil, <i>Desarrollo Organizacional...</i> ; Melissa A. Shilli. <i>Dirección estratégica de la innovación tecnológica...</i> ; Chávez Méndez, Paulina. <i>Comportamiento de la cultura organizacional...</i> ; Cepeda, Ivón. <i>La Tolerancia, una virtud necesaria para la convivencia...</i>
MÉTODO PROPUESTO	Método de caso, lectura y debate, lluvia de ideas, aprendizaje colaborativo.	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.

Actividades:

- a. Protocolo de lista y saludos
- b. Preguntas diagnosticas relacionadas al tema
- c. Provocar una lluvia de ideas
- d. Organizar equipos informales de trabajo
- e. Seleccionar aportaciones por equipos
- f. Solicitar soporte bibliográfico
 - i. Fuentes bibliográficas
 - ii. Citas de internet
 - iii. Revistas, diarios, ensayos, artículos
 - iv. Otras
- g. Utilizar material didáctico programado por el profesor y alternativas que se proponen en la caja de herramientas u otra alternativa (pizarra, presentación, etc.), para que se expongan las aportaciones por equipo, fomentando la participación de los integrantes.

2. Desarrollo de la clase

El profesor lleva a cabo las actividades planeadas dentro del curso, orientadas a la interiorización de las competencias establecidas previamente. Por ejemplo:

Actividades:

- a. El profesor es un facilitador y promotor para que los alumnos se manifiesten de diferentes maneras para el análisis del tema.
- b. Promover la investigación – acción.
- c. Organizar el análisis del tema con el método científico (deductivo - inductivo) utilizando las aportaciones individuales y grupales.
- d. Fomentar el liderazgo compartido y la comunicación efectiva.
- e. Incorporar las aportaciones para que un equipo haga el análisis comparativo.
- f. Asignar a un equipo la redacción ejecutiva del tema con la información de los equipos.

3. Cierre de la clase:

El profesor se asegura que los contenidos del curso, empatados con las competencias seleccionadas, son cubiertos y aplicados por el alumno a lo largo del curso de acuerdo a los objetivos del mismo. Asimismo, se cerciora de contar con las evidencias que acrediten dicho conocimiento. Por ejemplo:

Actividades:

- a. Solicitar a los alumnos una lista de palabras clave.
- b. Cuestionar si las aportaciones seleccionadas son factibles.
- c. Solicitar si las aportaciones tienen impacto en la sociedad.
- d. Promover la innovación para atender la problemática analizada.
- e. Aclarar dudas a los alumnos.
- f. Señalar de manera constructiva los errores cometidos.
- g. Realizar un resumen del tema en la forma y en el fondo.
- h. Solicitar a los alumnos (individual o por equipos):
 - i. Un ensayo
 - ii. Un proyecto parcial
 - iii. Un proyecto integral del tema
 - iv. Atender un cuestionario en una plataforma
 - i. Vincular el siguiente tema del programa establecido.

4. Evaluación:

El profesor aplicará en trabajo de oficina o escritorio la rúbrica programada después de la sesión.

Actividades:

- a. Desviaciones significativas
- b. Medidas correctivas relacionadas a los objetivos establecidos
- c. Retroalimentación individual y/o grupal
- d. Ajustes pertinentes si es necesario

Se puede observar la estructura de un ejemplo de **rúbrica** que puede ser la guía para evaluar las competencias que se seleccionen para el curso:⁸⁵

⁸⁵ Ignacio Gatica-Lara y Teresa Uribarren-Berrueta, “¿Cómo elaborar una rúbrica?”, *Investigación en educación médica*, Año 2, n° 5 (2013): 61-65.

25	50	75	100
<u>MUY BAJO</u>	<u>BAJO</u>	<u>ACEPTABLE</u>	<u>EXCELENTE</u>
El alumno no tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, y responsabilidad para atender problemas sociales.	El alumno tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, y responsabilidad para atender problemas sociales.	El alumno tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, y responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de que los rezagos sociales se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.	El alumno es capaz de analizar, comparar, aplicar, reconciliar y negociar valores de sostenibilidad. Así mismo, tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, así como responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de que los rezagos sociales se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.
El alumno no presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. No es capaz de gestionar, incrementar ni reinvertir los recursos existentes.	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes.	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social.	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para emprendimiento social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.
El alumno no tiene la habilidad para interpretar con creatividad una problemática real ni analizarla como un reto.	El alumno tiene la habilidad para interpretar con creatividad una problemática real.	El alumno tiene la habilidad para interpretar con creatividad una problemática real y analizarla como un reto.	El alumno tiene la habilidad para interpretar con creatividad una problemática real y analizarla como un reto, posee visión de negocio y aborda los proyectos desde nuevas perspectivas.

25	50	75	100
<u>MUY BAJO</u>	<u>BAJO</u>	<u>ACEPTABLE</u>	<u>EXCELENTE</u>
El alumno no tiene la habilidad para considerar la creación de valor en el empresariado social.	El alumno tiene la habilidad para considerar la creación de valor en el empresariado social.	El alumno identifica la relevancia de los valores y de la inteligencia moral en la empresa.	El alumno tiene la habilidad para considerar la creación de valor en el empresariado social sin menoscabo de la gestión del capital financiero.
El alumno no comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje.	El alumno comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación.	El alumno comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje.	El alumno comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, en el cual el impacto social predomina sobre la rentabilidad económica.
El alumno no identifica como cualidad del contexto de la empresa social el nivel de auto-eficacia como el elemento detonante de su creación.	El alumno identifica como cualidad del contexto de la empresa social el auto nivel de auto-eficacia.	El alumno identifica como cualidad del contexto de la empresa social el auto nivel de auto-eficacia como el elemento detonante de su creación.	El alumno identifica como cualidad del contexto de la empresa social el auto nivel de auto-eficacia como el elemento detonante de su creación, con consecuencias directas en su intención conductual.
El alumno no presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. No es capaz de gestionar, incrementar ni reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social.	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes.	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social.	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social.

25	50	75	100
<u>MUY BAJO</u>	<u>BAJO</u>	<u>ACEPTABLE</u>	<u>EXCELENTE</u>
El alumno no tiene la capacidad de pensar de manera sistemática ni analítica en contextos desconocidos.	El alumno tiene la capacidad de pensar de manera sistemática y analítica en contextos desconocidos.	El alumno tiene la capacidad de pensar de manera sistemática y analítica en contextos desconocidos, así como de estar abierto al cambio, con un enfoque de resolución de problemas.	El alumno tiene la capacidad de pensar de manera sistemática y analítica en contextos desconocidos y está abierto al cambio, con un enfoque de resolución de problemas. Capacidad de ser proactivos y comprometerse con proyectos sin respuestas o soluciones obvias, además de tomar riesgos y aprender de los mismos.
El alumno no tiene visión de negocio ni aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria.	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo.	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria.	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria. Tiene la capacidad para revolucionar la forma en que se atienden las necesidades sociales en los contextos en que se ha percibido que los mercados han fracasado o donde existen grandes vacíos institucionales, con poco poder social o adquisitivo individual.

Ejemplo de cálculo aritmético para la calificación: Ejemplo para 10 competencias

25	50	75	100
<u>MUY BAJO</u>	<u>BAJO</u>	<u>ACEPTABLE</u>	<u>EXCELENTE</u>
<u>Número de competencias evaluado con la escala</u>			
3	3	5	2
3 (25)	3 (50)	3 (75)	2 (100)
=75 +	=150 +	=375 +	=200
SUMA TOTAL = 800	MAXIMO = 1000	800 / 1000 = 80 %	<u>CALIFICACIÓN = 80</u>

Fase 2: En esta fase se planean las dimensiones para el desarrollo de la(s) competencia(s) de Innovación y Emprendimiento Social.



Dimensión 1: Conocimiento Implícito

Se establece que la **información del tema** es de sentido común, se comparte en el grupo y tiene elementos para aplicar en la vida real, con el propósito de atender una situación problemática para analizarla y resolver la restricción observada. Al tratarse de un hábito, se aplica sin darnos cuenta que se está utilizando, simplemente se ejecuta y se pone en práctica de una manera inconsciente.

Dimensión 2: Conocimiento Tácito:

Se analiza y/o se debaten las **alternativas de acción** para generar un conocimiento grupal (social) aceptable para considerarlo como una solución válida en ese contexto, de forma que se elimine la restricción o se intervenga en la problemática del tema. Permanece en un nivel inconsciente e intuitivo, se encuentra desarticulado, se implementa y ejecuta de una manera mecánica. Se transmite mediante la observación y la imitación (reacción mecánica). Es difícil de extraer para aplicar, pero es muy valioso.

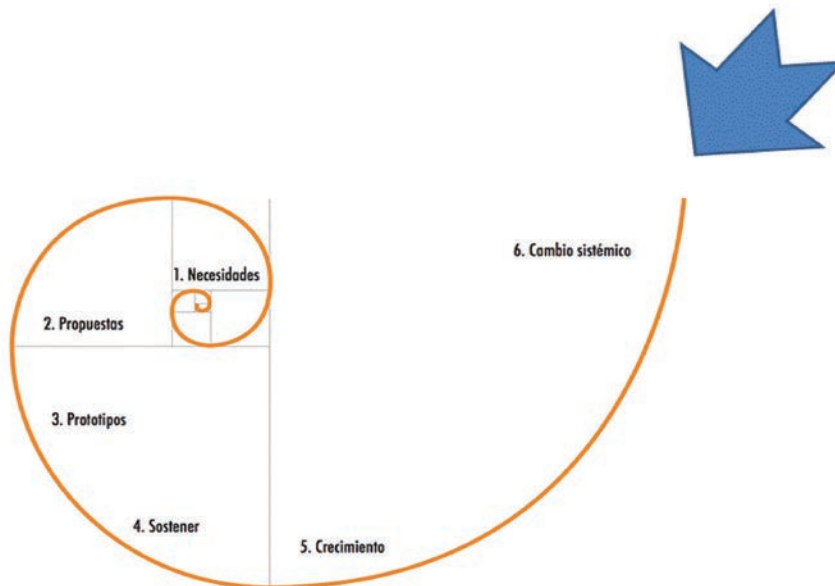
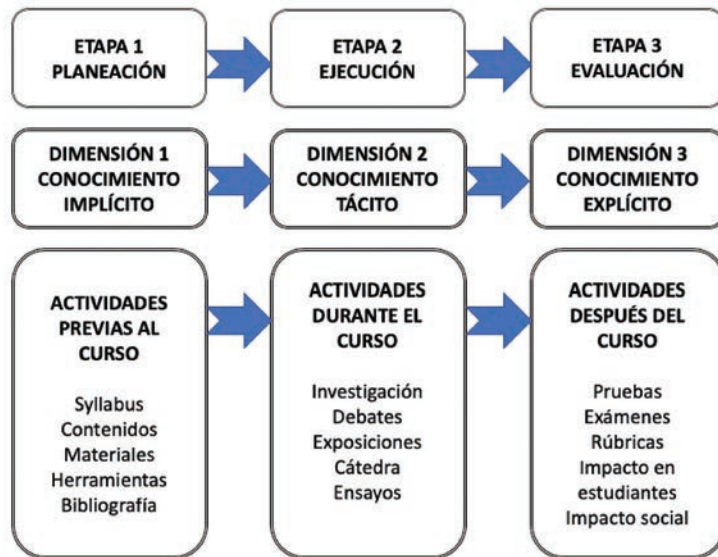
Dimensión 3.- Conocimiento Explícito:

Es la evidencia observable, se refleja en el objetivo del tema que se puede evaluar a través de la conducta de los alumnos y de los profesores en sus actividades de manera natural (cognitiva). En suma: se observa un cambio favorable como resultado del análisis del tema y de los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen al efecto multiplicador en los integrantes de la sociedad. Es el conocimiento que ya se sabe que se tiene y se es consciente cuando se ejecuta, se encuentra estructurado y esquematizado para su enseñanza formal. Es decir, se puede transmitir de manera planeada.

El proceso de enseñanza-aprendizaje no se limita a la información o enseñanza de contenidos por parte del profesor, sino que es un proceso de transmisión de conocimientos y desarrollo de competencias para el Emprendimiento Social que propicia espacios para la Innovación Social.

Cada uno de los temas del Programa deberá establecer la estructura que se propone con la finalidad de que al terminar el curso se vincule el resultado con el impacto en la sociedad, de tal forma que el desarrollo de las competencias para el Emprendimiento Social propicie un efecto multiplicador en la sociedad como una expresión de Innovación Social, que se reflejaría en una mejora de la calidad de vida de sus integrantes.

En este apartado se ilustra la relación entre las fases y las dimensiones, con señalamientos generales para organizar la guía instruccional. Cabe mencionar que en cada curso se podrá utilizar lo que mejor funciona, de acuerdo a los contenidos.



Elaborado por *Students4Change* a partir de la figura de *The Open Book of Social Innovation*⁸⁶

Al cierre de cada sesión se promoverán acciones para fomentar la Innovación Social a través del desarrollo de las competencias en los ámbitos referidos previamente, con la finalidad de impulsar el cambio sustentable efectivo y positivo en la calidad de vida de los integrantes de la sociedad. En la figura se muestra la importancia de “engranar” las competencias de los profesores con las competencias de los alumnos para provocar un efecto en la sociedad, lo que se aprecia como Innovación Social al observar cambios favorables en la calidad de vida de las personas a través de la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes que se desarrollan en cada materia que se ha seleccionado para este proyecto.

Es importante que en el proceso de la transmisión del conocimiento del tema se pongan en práctica las habilidades y las actitudes que promuevan las competencias para el Emprendimiento Social, con la

⁸⁶ Ver Robin Murray, Julie Caulier Grice y Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation* (Nesta/The Young Foundation, 2010), 11.

finalidad de que los alumnos sean agentes de cambio en la sociedad y aporten actividades que puedan contribuir a la Innovación Social.

En la ilustración se mapea la relación de las actividades y dimensiones que bajo la Guía Instruccional genera el proceso de Innovación Social y que da lugar a la sustentabilidad que surge de la transferencia de conocimientos planeados en los contenidos de un curso y del desarrollo de las competencias de Innovación y Emprendimiento Social.

En este sentido, las competencias promovidas por el profesor inciden en la puesta en práctica de las habilidades y actitudes para que, a través del ejemplo, se transmita el conocimiento del curso con las habilidades y actitudes consideradas en el Programa. En la Guía Instruccional, el curso debe ser preparado considerando el perfil del profesor y los contenidos que se van a impartir. Cabe mencionar que la flexibilidad ofrece la posibilidad de elegir lo que aplique a cada tema del curso. En suma: las competencias del profesor y el enfoque no son restricciones absolutas, sino cualidades que se pueden combinar de acuerdo al tema y al perfil de los alumnos. Lo relevante es facilitar el desarrollo de las competencias de Innovación y Emprendimiento Social.⁸⁷

De este modo, las competencias seleccionadas de cada tema, las competencias del profesor, la caja de herramientas, las rúbricas y la Guía Instruccional contribuyen a garantizar el desarrollo de las competencias de Innovación y Emprendimiento Social.

2.3 Competencias del Profesor-Facilitador del curso

En el proceso de desarrollo de las competencias, en todas las aproximaciones conceptuales se hace referencia a la utilización de los atributos y cualidades de la persona para desarrollar una actividad productiva y desempeñar una tarea o una ocupación en un contexto social orientada a satisfacer las necesidades de las personas, de una organización y de la sociedad.⁸⁸ A continuación se presentan las consideraciones que debe tener un profesor para incorporar las competencias dentro de su curso:

El rol de profesor incorpora a su proceso de enseñanza las actitudes y habilidades que promuevan un proceso de interrelación de las personas (estudiantes), intencionado, compartido y recíproco, con aplicación del conocimiento del tema programado.

El profesor-facilitador propone un objetivo claro, con metas precisas y una planeación factible oportuna y adecuada.

Uno de los requisitos de la actividad de mediación se centra en “ir más allá del aquí y ahora”, para que los aprendizajes se relacionen con los mapas curriculares anteriores y futuros, así como promover la vinculación de los conocimientos a la sociedad.

El desarrollo de las competencias para la Innovación y Emprendimiento Social requiere que el profesor genere un ambiente de “seguridad para ser capaz”, un proceso de análisis antes de actuar que facilite el proceso de comprender para luego explorar y aplicar el conocimiento a la vida real. Cuando los contenidos del curso que se imparte tienen objetivos relacionados al desarrollo de trabajo comunitario, es pertinente que se apoye en la investigación con base en el método científico.

⁸⁷ Ver Manuel Medina Elizondo, *Praxis Curricular: Formación basada en competencias* (México: Diana, 2007).

⁸⁸ Ver Manuel Medina Elizondo, “Ley General de educación y Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012”, en “La formación profesional basada en el Desarrollo de las Competencias” (Tesis, UNAM, 2009).

La didáctica que el profesor seleccione para cada tema debe garantizar:

- A. Conocer la metodología para facilitar la construcción de las capacidades y desarrollar las habilidades y actitudes en el estudiante para el desempeño de las competencias.
- B. Desarrollar, generar y facilitar en el alumno la creación y asimilación de las competencias a través de la solución de casos, simulación y problematización
- C. Planear proyectos, desarrollar, lograr la rentabilidad del aprendizaje-enseñanza del alumno-maestro-institución.
- D. Convivir en el campo profesional, con la sociedad y la familia.
- E. Manejar y dominar las tecnologías de información para aplicarlas en la solución de problemas y manejar los Sistemas de Evaluación con base en créditos, autoevaluación, desempeño, resultados.
- F. Conocer y manejar los contenidos básicos disciplinarios del tema y los afines de manera interdisciplinaria.
- G. Construir ambientes donde se desarrolle la reflexión, la crítica y la autocrítica.
- H. Trabajar en equipo en forma colaborativa.
- I. Conocer la misión, visión, responsabilidad social sentido de pertenencia de la institución y transmitirlo al alumno a las organizaciones y a la sociedad.
- J. Desarrollar trabajos de coordinación con los responsables docentes del mismo grupo en forma horizontal y entre los de otros grados en forma vertical.
- K. Desarrollar con base en el contexto de la ciencia, de la técnica y de los valores, y en la sociedad, el diseño e implementación y seguimiento de las actividades formativas que integren la teoría y la práctica para lograr la formación integral.
- L. Establecer mecanismo de implementación de los conocimientos del curso que se imparte en acciones para la sociedad y garantizar el Emprendimiento Social con efectos viables en Innovación Social.

Para facilitar la incorporación de las competencias en Innovación y Emprendimiento Social dentro del modelo de enseñanza de los diversos cursos, se sugiere que el profesor cuente de antemano con las siguientes competencias:

I. Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional

Descripción de la competencia:

- Reflexiona e investiga sobre la enseñanza y sus propios procesos de construcción del conocimiento.
- Incorpora nuevos conocimientos y experiencias al acervo con el que cuenta y los traduce en estrategias de enseñanza y de aprendizaje.
- Se evalúa para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y adquisición de competencias, y cuenta con una disposición favorable para la evaluación docente y de pares.
- Aprende de las experiencias de otros docentes y participa en la conformación y mejoramiento de su comunidad académica.

- Se mantiene actualizado en el uso de la tecnología de la información y la comunicación.
- Se actualiza en el uso de una segunda lengua.

II. Domina y estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo

Descripción de la competencia:

- Argumenta la naturaleza, los métodos y la consistencia lógica de los saberes que imparte.
- Explicita la relación de distintos saberes disciplinares con su práctica docente y los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- Valora y explicita los vínculos entre los conocimientos previamente adquiridos por los estudiantes, los que se desarrollan en su curso y aquellos otros que conforman un plan de estudios.

III. Planifica los procesos de enseñanza y de aprendizaje atendiendo al enfoque por competencias, y los ubica en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios

Descripción de la competencia:

- Identifica los conocimientos previos y necesidades de formación de los estudiantes, y desarrolla estrategias para avanzar a partir de ellas.
- Diseña planes de trabajo basados en proyectos e investigaciones disciplinarias e interdisciplinarias orientados al desarrollo de competencias.
- Diseña y utiliza en el salón de clases materiales apropiados para el desarrollo de competencias.
- Contextualiza los contenidos de un plan de estudios en la vida cotidiana de los estudiantes y la realidad social de la comunidad a la que pertenecen.

IV. Lleva a la práctica procesos de enseñanza y de aprendizaje de manera efectiva, creativa e innovadora a su contexto institucional

Descripción de la competencia:

- Comunica ideas y conceptos con claridad en los diferentes ambientes de aprendizaje y ofrece ejemplos pertinentes a la vida de los estudiantes.
- Aplica estrategias de aprendizaje y soluciones creativas ante contingencias, teniendo en cuenta las características de su contexto institucional utiliza los recursos y materiales disponibles de manera adecuada.
- Promueve el desarrollo de los estudiantes mediante el aprendizaje, en el marco de sus aspiraciones, necesidades y posibilidades como individuos, y en relación a sus circunstancias socioculturales.
- Provee de bibliografía relevante y orienta a los estudiantes en la consulta de fuentes para la investigación.
- Utiliza la tecnología de la información y la comunicación con una aplicación didáctica y estratégica en distintos ambientes de aprendizaje.

V. Evalúa los procesos de enseñanza y de aprendizaje con un enfoque formativo

Descripción de la competencia:

- Establece criterios y métodos de evaluación del aprendizaje con base en el enfoque de competencias, y los comunica de manera clara a los estudiantes.
- Da seguimiento al proceso de aprendizaje y al desarrollo académico de los estudiantes.
- Comunica sus observaciones a los estudiantes de manera constructiva y consistente, y sugiere alternativas para su superación.
- Fomenta la autoevaluación y coevaluación entre pares académicos y entre los estudiantes para afianzar los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

VI. Construye ambientes con un enfoque formativo

Descripción de la competencia:

- Favorece entre los estudiantes el autoconocimiento y la valoración de sí mismos.
- Favorece entre los estudiantes el deseo de aprender y les proporciona oportunidades y herramientas para avanzar en sus procesos de construcción del conocimiento.
- Promueve el pensamiento crítico, reflexivo y creativo, a partir de los contenidos educativos establecidos, situaciones de actualidad e inquietudes de los estudiantes.
- Motiva a los estudiantes en lo individual y en grupo, y produce expectativas de superación y desarrollo.
- Fomenta el gusto por la lectura y por la expresión oral, escrita o artística.
- Propicia la utilización de la tecnología de la información y la comunicación por parte de los estudiantes para obtener, procesar e interpretar información, así como para expresar ideas.

VII. Contribuye a la generación de un ambiente que facilite el desarrollo sano e integral

Descripción de la competencia:

- Practica y promueve el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales entre sus colegas y entre los estudiantes.
- Favorece el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos personales e interpersonales entre los estudiantes y, en su caso, los canaliza para que reciban una atención adecuada.

VIII. Estimula la participación de los estudiantes en la definición de normas de trabajo y convivencia, y las hace cumplir

Descripción de la competencia:

- Promueve el interés y la participación de los estudiantes con una conciencia cívica, ética y ecológica en la vida de su escuela, comunidad, región, país y el mundo.
- Alienta que los estudiantes expresen opiniones personales, en un marco de respeto, y las toma en cuenta.

- Contribuye a que la escuela reúna y preserve condiciones físicas e higiénicas satisfactorias.
- Fomenta estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo humano, como el deporte, el arte y diversas actividades complementarias entre los estudiantes.
- Facilita la integración armónica de los estudiantes al entorno escolar y favorece el desarrollo de un sentido de pertenencia.

IX. Participa en los proyectos de mejora continua de su escuela y apoya la gestión Institucional

Descripción de la competencia:

- Colabora en la construcción de un proyecto de formación integral dirigido a los estudiantes en forma colegiada con otros docentes y los directivos de la escuela, así como con el personal de apoyo técnico pedagógico.
- Detecta y contribuye a la solución de los problemas de la escuela mediante el esfuerzo común con otros docentes, directivos y miembros de la comunidad.
- Promueve y colabora con su comunidad educativa en proyectos de participación social.
- Crea y participa en comunidades de aprendizaje para mejorar su práctica educativa.

X. Promueve la implementación de los conocimientos, habilidades y actitudes en la sociedad

Descripción de la competencia:

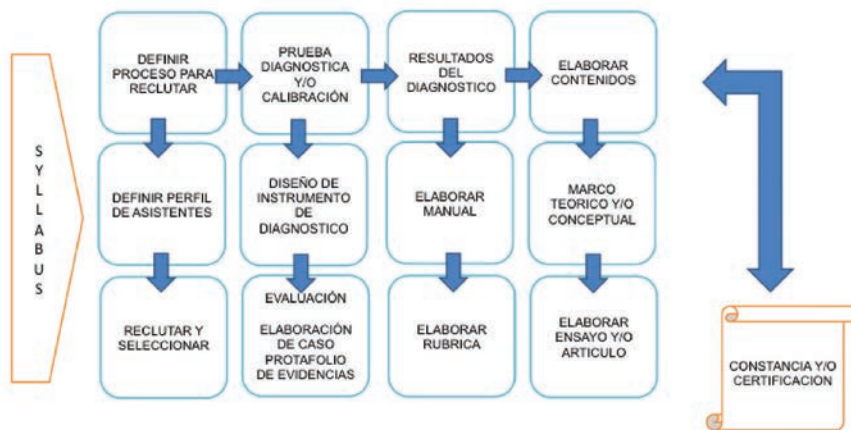
- Participa en proyectos sociales para mejorar la calidad de vida de las personas
- Promueve la organización social, con la finalidad de atender y resolver restricciones que inhiben la justicia social.
- Facilita los aprendizajes en la comunidad a través de la innovación tecnológica en actividades sociales.

2.4. Propuesta para la certificación de profesores en competencias de Innovación y Emprendimiento Social

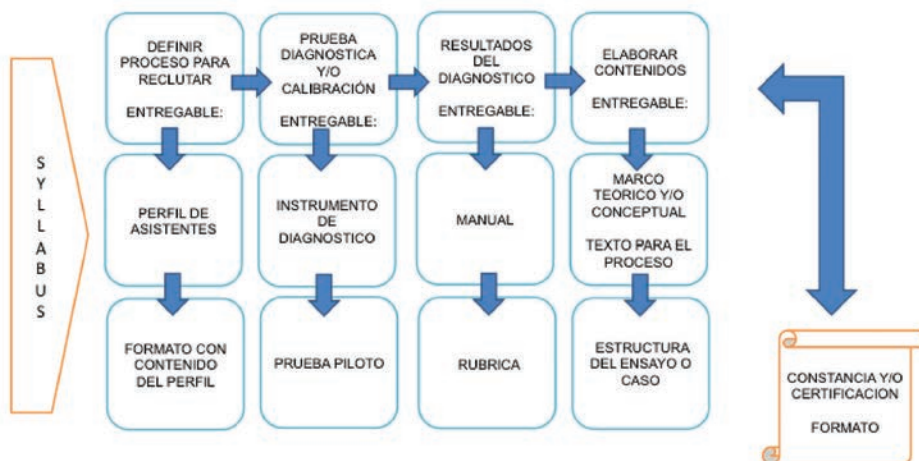
Con la finalidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje represente un valor agregado en el ámbito de las competencias en Innovación y Emprendimiento Social, se pensó en diseñar un proceso mediante el cual no sólo sea el alumno el receptor del Modelo.

Como se ha explicado anteriormente, esto implica que para que el estudiante logre interiorizar el conocimiento hasta volverlo parte de él en su actuar cotidiano, quien imparta las materias en donde el Modelo de competencias en Innovación y Emprendimiento Social sea integrado, deberá también estar capacitado en él. Con el fin de apoyar en la guía instruccional para el desarrollo de un curso dentro de esta perspectiva por competencias, como paso complementario se propone un modelo de capacitación para el profesorado, con el fin de que dicha capacitación no se traduzca única y exclusivamente en actividades que se inserten de manera aleatoria en la materia impartida, sino que, como se mostró en el ejemplo previo, los temas impliquen su consideración y tránsito de los conocimientos teóricos a comportamientos y actitudes que permeen e impacten en la toma de decisiones por parte de los estudiantes dentro de su actuar cotidiano, es decir, más allá del salón de clases.

Para ello, será necesario un análisis previo de los contenidos de los diferentes cursos, con la finalidad de adecuarlos, de tal forma que los objetivos de las competencias seleccionadas puedan ser cubiertos.



En la siguiente imagen se retoma este mismo proceso, pero se especifica cuál es el tipo de entregables que se sugiere que se presenten en cada uno de los pasos de dicho proceso:



Como se muestra en los diagramas siguientes, se recomienda que el profesor siga un proceso de reclutamiento y selección para así poder capacitarse dentro de esta perspectiva. La finalidad es que el profesor demuestre su capacidad para incorporar aquellas actividades y herramientas que apunten las competencias de Innovación y Emprendimiento Social a través tanto del diseño del curso como de las actividades dentro del mismo, bajo la perspectiva de “aprender haciendo”.



	SEMANA									
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PROCESO PARA RECLUTAR										
DEFINIR PERFIL ASISTENTES										
RECLUTAR Y SELECCIONAR										
PRUEBA DIAGNOSTICA										
DISEÑO DE INSTRUMENTO										
EVALUACIÓN										
CASO										
PORTAFOLIO										
RESULTADOS DE DIAGNOSTICO										
ELABORAR MANUAL										
ELABORAR RUBRICAS										
ELABORAR CONTENIDOS										
MARCO TEORICO Y/O CONCEPTUAL										
ELABORAR ENSAYO Y/O ARTICULO										

Como anexo al presente trabajo, se incluyen las tablas generales de competencias de Innovación y Emprendimiento Social, en donde se sugieren también algunas herramientas que, consideramos, pueden apoyar la enseñanza y la aplicación de actividades y proyectos desde este modelo basado en competencias. Como parte del proyecto *Students4Change*, se ha seleccionado un conjunto de herramientas que se considera pueden acompañar la enseñanza de un curso desde esta perspectiva en Emprendimiento e Innovación Social. Para tener acceso a una versión digital de dichas herramientas en donde se incluye una explicación y descripción sobre el uso de la misma, así como la competencia que se sugiere pueda apoyarse en dicha herramienta, se puede consultar la página electrónica del proyecto.⁸⁹ Por otro lado, dentro de la sección de anexos se encuentra el temario de un curso que a manera de ejemplo incorpora en su diseño el modelo por competencias aquí descrito.

3. LOS CASOS: ÁMBITO PRÁCTICO DE INTERVENCIÓN

El primer año de desarrollo del proyecto *Students4Change* presenta aspectos cruciales, destacando la importancia de las redes internacionales, para tener una visión holística y comprensiva de la multiplicidad cultural entre los pueblos. Esta multi-cultura dentro del proyecto lleva a las universidades asociadas a un amplio reconocimiento de conceptos, diversidad de significados, debate y convergencias sobre ellas, haciendo del diálogo una forma significativa de unir fuerzas y crear el espíritu de comunidad dentro del proyecto. Dado que la cultura es un elemento crucial de la “poética” que define la identidad de un pueblo, su reconocimiento sólo puede ser fructífero si se toma en su contexto. Por lo tanto, en esta sección, nuestra intención es cruzar fronteras, cruzar las barreras y los límites que nos separan geográficamente y presentar los casos concretos desarrollados por las universidades en los países que conforman las “métricas” de este proyecto.

Al reconocer la diversidad y la multiplicidad cultural como un medio para un fin, utilizamos el enfoque comunitario, las barreras caen al suelo y nuestros ojos se abren a la realidad, para que podamos mirar más lejos y comprender que el otro también es nuestro vecino. Los diversos ejemplos presentados en los casos recogidos en este primer año del proyecto están marcados por novedades, especificidades

⁸⁹ Puede encontrarse la Caja de Herramientas de *Students4Change* en el siguiente enlace:
<https://www.iestidemtes4change.org/repositorio>

y características más allá de su contexto. En medio de esto podemos observar el hilo conductor y transversal a todos ellos, todos los casos tocan directamente su realidad con el objetivo de proporcionar y / o desarrollar una educación que favorezca la mejora en la calidad de vida en esa región. Con esto, reconocemos que son más aspectos que nos unen que los que nos dividen. Teniendo en cuenta la Innovación Social como una de las bases de la educación, desde el principio de este proyecto, su aplicabilidad práctica tiene la intención de crear un ambiente de colaboración, beneficios mutuos y el cambio sistémico para responder a los problemas sociales, lo que otorga relevancia a este consorcio.

A continuación, se presentan algunos ejemplos que en la práctica han diseminando una nueva visión de la sociedad desde las universidades.⁹⁰

⁹⁰ Los casos siguientes fueron elaborados por cada una de las Universidades participantes.

Alemania



3.1. La Technische Universität Dortmund (TUDO)

Contexto

La Technische Universität Dortmund (TUDO) es la cuarta Universidad Técnica más grande de Alemania. El *Sozialforschungsstelle* (SFS) [“Centro de Investigación Social”] es uno de los institutos científicos centrales de TUDO. Fundado en 1946, este instituto de investigación en ciencias sociales es uno de los más grandes y más viejos de Alemania. Desde mediados de la década de 1980, el SFS ha llevado a cabo o participado en más de 100 proyectos europeos de cooperación con socios de casi todos los países de la Unión Europea.

Hace más de diez años, el SFS decidió desarrollar la Innovación Social como su principal tema de investigación. Esta decisión se basó en una larga experiencia en el campo de la innovación, especialmente en las áreas de trabajo y educación, así como en la necesidad de enfocarse en innovaciones que no son tecnológicas, pero que consisten en nuevas prácticas sociales. Los investigadores de SFS están firmemente convencidos de que las innovaciones sociales son por lo menos tan importantes para el desarrollo de la sociedad como las innovaciones tecnológicas. Al mismo tiempo, la importancia de las innovaciones sociales para enfrentar los retos de la sociedad todavía está subestimada tanto en la investigación como en las políticas sobre innovación. Por lo tanto, el SFS está impulsando la investigación académica sobre Innovación Social y se ve a sí mismo como un jugador internacional en el campo del desarrollo de la teoría y de la metodología. Trabajos recientes buscan entender la dimensión internacional de la Innovación Social, así como sus conceptos teóricos, al investigarla como nuevas prácticas sociales y sus procesos de imitación y comprendiendo el rol del emprendedor social.

TUDO/SFS se ha involucrado recientemente en varios proyectos sobre innovación financiados por la UE, entre ellos:

- “SI-DRIVE: Innovación social – Fuerza Impulsora del Cambio Social”, un proyecto de investigación a gran escala coordinado por SFS que busca desarrollar el mapeo global de las innovaciones sociales y teorizar sobre el concepto de innovación social (FP7);
- “SIC – Comunidad de Innovación Social”, busca crear ‘una red de redes’ de los actores en la innovación social (Horizon 2020);
- “*Students4Change* – Emprendimiento Social en la Academia”, busca desarrollar un método pedagógico para las universidades e instituciones de educación superior para enseñar y formar emprendedores universitarios de modo que sean participantes activos al implementar innovaciones sociales (Erasmus +).

Entre otros proyectos importantes que demuestran la variedad de temas que trata el SFS en el campo de la Innovación Social se incluyen “I-LINC – Plataforma TIC de aprendizaje e inclusión para la empleabilidad y el espíritu emprendedor de los jóvenes”; “MAKE-IT: Comprender la Plataformas de Conciencia Colectiva con el Movimiento Maker”; y “COCOP: Coordinando la Optimización de Procesos Industriales Complejos”.

SI-DRIVE

El proyecto SI-DRIVE: Innovación social – Fuerza Impulsora del Cambio Social es coordinado por TUDO / SFS. Este proyecto de gran escala fue uno de los proyectos más grandes sobre investigación en Innovación Social en la historia. Su meta era extender el conocimiento sobre la Innovación Social (IS) en tres direcciones principales:

- Integrar teorías y metodologías de investigación para fomentar la comprensión de la IS para lograr un paradigma de innovación nuevo y amplio.
- Llevar a cabo un mapeo europeo, global de la IS, para así enfrentar distintos contextos sociales, económicos, culturales, históricos y religiosos en ocho importantes regiones del mundo.
- Asegurar su relevancia ante los legisladores y profesionistas a través de análisis profundos y casos de estudio en siete áreas, con comparaciones, previsiones y mesas redondas sobre políticas entre Europa y otras regiones del mundo.

Como proyecto global, SI-DRIVE involucra 15 socios de 12 naciones miembros de la Unión Europea y 10 de otras partes del mundo. SI-DRIVE se caracteriza por un sistema de enfoque único, el cual analizó la Innovación Social dentro de un entorno social amplio. El proyecto incorporó los contextos culturales e históricos predominantes, así como los modelos determinantes de gobernanza. Por lo tanto, el enfoque de SI-DRIVE va más allá de los conceptos típicos, que generalmente se concentran en reunir ejemplos de prácticas exitosas y, por ello, busca presentar conceptos y métodos de y para la Innovación Social, para tener éxito.

Es más, SI-DRIVE se impone a enfoques de investigación específicos y relacionados con algún sector (por ejemplo, relacionados con economía social, sector público o servicio social), al intentar un análisis amplio y sistemático, concentrándose en los principales retos sociales reflejados por las diferentes áreas de políticas y el mapeo de innovación social en todo el mundo. La metodología desarrollada en SI-DRIVE combina investigación cualitativa y cuantitativa, tapando los huecos de cada una de las metodologías de formas complementarias e interrelacionadas. Además de la investigación cualitativa (revisar y reportar teorías relevantes y el estado de la cuestión de la innovación social), SI-DRIVE conduce un mapeo cuantitativo de más de 1000 casos de innovación social en todo el mundo.

Así, SI-DRIVE mapeó casos de innovación social recolectados en todo el mundo, reflejando tanto las zonas geográficas y en el ramo de las políticas públicas. Incorporó la diversidad y la pluralidad de conceptos y entendimiento, de objetivos y actores, así como de sus diversos roles dentro de un proceso de innovación social. A través de un inventario exploratorio de un área creciente y cambiante, el proyecto reflejó lo amplio y la utilidad de la Innovación Social, se comprobó la variedad de actores y sus interacciones, y se exploró el carácter sistémico y el concepto de la Innovación Social.

Adicionalmente, SI-DRIVE innovó en su procedimiento de investigación. Utilizó un enfoque cíclico a través de un *double iteration loop*, mejorando la teoría, la metodología y las políticas después de dos fases empíricas. De la misma manera, partes significativas de establecer una teoría integral de la Innovación Social se lograron a través de una valoración inductiva y del mejoramiento de la obtención de datos empíricos.

Projektstudium

Al mismo tiempo, vale la pena observar las actividades de TUDO en el campo de la Innovación Social relacionadas con la enseñanza. Aunque no hay un curso o programa especial de Innovación Social o de Emprendimiento Social en la TU Universidad de Dortmund, son parte del contenido de varios cursos. Por

ejemplo, el llamado *Projektstudium* del grado de licenciatura en Pedagogía de la Rehabilitación cumple con muchas características del curso de innovación social. El concepto en sí mismo puede verse como innovación social porque es una práctica nueva en la enseñanza y los estudiantes trabajan en estos proyectos para encontrar soluciones innovadoras a problemas sociales.

En el tercer año del programa de estudio de la licenciatura de *Pedagogía de la Rehabilitación* todos los estudiantes participan en el *Projektstudium*; deben llevar a cabo un proyecto desde la planeación y ejecución hasta el análisis y la presentación de los resultados. Los estudiantes reciben apoyo de un miembro del equipo científico, pero trabajan en grupos de diez estudiantes y la parte principal del trabajo es responsabilidad de ellos.⁹¹

El concepto de *Projektstudium* se basa en los principios del aprendizaje basado en la investigación, que está caracterizado por el hecho de que los estudiantes participan en todas las fases del proceso de investigación. No sólo obtendrán una idea abstracta del proceso del proyecto de investigación, sino un entendimiento holístico de éste. Crean el proyecto de investigación desde el principio, partiendo de desarrollar preguntas e hipótesis, seleccionar el método y presentar los resultados de una forma activa e independiente. Otra meta del aprendizaje basado en la investigación es brindar resultados interesantes para terceros.⁹²

El *Projektstudium* se desarrolló evaluando los cursos avanzados y se volvió parte de la Licenciatura de Pedagogía de la Rehabilitación en 2013-2014. Alrededor de 110 estudiantes tomaron parte de 11 grupos del *Projektstudium* durante un periodo de dos semestres. Los objetivos fueron incrementar la transferencia de teoría y práctica, así como aumentar el aprendizaje basado en la investigación en proyectos con una orientación práctica, enfocarse en el apoyo al aprendizaje autodirigido y orientado a las capacidades en grupos heterogéneos y a la adquisición de competencias académicas.⁹³

El título de *Pedagogía de la Rehabilitación* pertenece a la Facultad de Ciencias de la Rehabilitación, que tiene 17 áreas de enseñanza e investigación. El *Projektstudium* brinda 11 proyectos de grupo de los tres temas principales: “discapacidad y medios”, “inclusión” y “arte y capacidades”.

Un resultado interesante es la Biografía de la Innovación de PIKSL que desarrolló uno de los grupos. PIKSL es una organización que reduce las barreras digitales y la complejidad de la vida cotidiana al utilizar las competencias de las personas con y sin discapacidades.⁹⁴ En la Biografía de la Innovación los estudiantes establecieron por qué y cómo se desarrolló PIKSL, qué actores y cuáles otras organizaciones están involucradas y qué problemas enfrentan. Para dicho propósito, llevaron a cabo muchas entrevistas y trabajaron junto con PIKSL para enfatizar aquello que hace única a la institución.⁹⁵



Estudiantes presentando la
Biografía de la Innovación

⁹¹ VTechnische Universität Dortmund, *Faculty of Rehabilitation Sciences*, “Bachelor Course Rehabilitation Education”, Consultado en Febrero 2018, Disponible en: https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/en/Courses_of_Studies/Non_Teacher-Training_Degrees/Bachelor_Course/index.html

⁹² L. Huber, J. Hellmer y F. Scheneider (Eds.), *Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen* (Agrés Hubo Bielefeld: Universitätsverlag Webler, 2009).

⁹³ A. Pferdekämper y J. York, *Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen im BA Rehabilitationspädagogik*, 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/20170626_HandbuchProjektstudium.pdf

⁹⁴ PIKSL, The PIKSL Project., <http://www.piksl.net/english.html>

⁹⁵ Technische Universität Dortmund, Fakultät Rehabilitationswissenschaften, “Das PIKSL-Labor in sechs Entwicklungsphasen zum Erfolg”. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Aeltere_Meldungen/Das-PIKSL-Labor_in-sechs-Entwicklungsphasen-zum-Erfolg/index.html

Desafíos y próximos pasos

Existe un reto continuo de elevar el grado de conciencia sobre la importancia de la Innovación Social para el desarrollo de la sociedad. En años recientes, TUDO/SFS ha tenido mucho éxito en esta tarea y ha desarrollado alianzas con muchos actores de distintos sectores de la sociedad. Para poder aportar más sostenibilidad a la Innovación Social como un tema importante de investigación, aprendizaje y de políticas, TUDO/SFS co-fundó la Escuela Europea de Innovación Social (ESSI). Uno de los siguientes retos, después de concluir el proyecto SI-DRIVE, será establecer ESSI como una organización red con impacto en las áreas clave mencionadas anteriormente.

Dentro de sus temas prioritarios, TUDO/SFS enfatiza la importancia de que la academia se involucre sistemáticamente en el campo de la Innovación Social. Específicamente, hay un reto de integrar la Innovación Social a las tres misiones de las universidades. Algunas universidades ofrecen clases y grados, como licenciatura y maestría. Otras se enfocan en la investigación sobre esta temática. Probablemente, la manera más común de las universidades para involucrarse con este tema sea a través de varias actividades dentro de aquello a lo que normalmente se llama la tercera misión, entendida principalmente como la responsabilidad, alcance e involucramiento social. Sin embargo, es poco común ver a una universidad en la que la Innovación Social está integrada en las tres misiones. Más aún, el reto no es sólo desarrollar actividades en enseñanza, investigación y en la tercera misión; se trata de integrar la Innovación Social a la par de las tres misiones de una manera amplia: el trabajo en cada “misión” necesita estar conectado al trabajo en las otras misiones, para que pueda beneficiarse de las otras.

Un intento concreto para promover esta cuestión es el proyecto Innovación Social a través del Intercambio de Conocimiento (SIKE) en el que TUDO/SFS participa como socio. Este proyecto de Alianza del Conocimiento —fundado dentro del programa Erasmus +— tiene la tarea de demostrar el potencial que tienen las Universidades de usar su conocimiento para poder influir en el cambio social de una forma directa y significativa. Logrará esto al desarrollar nuevos paradigmas y nuevas herramientas para la práctica del intercambio de conocimiento que abarca la Innovación Social; impulsará el Emprendimiento Social y ofrecerá un apoyo más efectivo a las comunidades locales. Los socios —universidades líderes e impulsoras experimentadas en Innovación Social— trabajan de manera conjunta para crear un ecosistema que nutra y apoye la innovación sustentable, resiliente y responsable.

Brasil



3.2. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)

Contexto

PUC-Río se fundó en 1940 y hoy en día está estructurada como una universidad privada, comunitaria, católica y filantrópica, con gran importancia en Brasil y también con una fuerte articulación con el gobierno, la industria y la sociedad.

En 2015 su meta se definió como un esfuerzo constante para que su influencia en los estudiantes, maestros y todos los empleados de investigación y de actividades de enseñanza tenga una contribución útil para la transformación de la sociedad brasileña, con la intención de crear una nación más justa y libre que termine con el analfabetismo, la pobreza y la injusticia social.



La universidad cuenta con 13,000 estudiantes de licenciatura; 2,600 de posgrado y 4,000 de educación continua. Se otorgan alrededor de 6,500 becas anualmente a los estudiantes de licenciatura y 2,000 a los de posgrado. Cerca de 500 profesores trabajan a tiempo completo y otros 9,000 a tiempo parcial.

El emprendimiento en PUC-Río está presente en varios aspectos tecnológicos, sociales y creativos que se articulan principalmente para el incubador multisectorial de *startups* Génesis. La universidad también cuenta con una Empresa Junior con un perfil multidisciplinario que pertenecen a las acciones de Génesis. También cuenta con un certificado secundario en Emprendimiento que cubre 25 materias, tres de las cuales son obligatorias y las otras opcionales. Fue creado por Génesis en 2005 y fue el primero en Brasil reconocido por el Ministerio de Educación (MEC) en 2007.

El Instituto Génesis tiene más de 20 años de experiencia, ha dado a luz a más de 150 empresas (autofinanciadas) en el mercado. En 2015, Génesis generó ganancias de más de \$2.94 billones de reales. En 2017, 51 de las 89 germinadas (pre-incubadas) se incubaron y graduaron compañías que generaron ganancias cercanas a los \$600 millones de reales y que directamente dieron empleo a más de 2500 personas.

Éstas y otras iniciativas de emprendimiento hacen que PUC-Río se sitúe dentro del concepto de Universidad Emprendedora⁹⁶ y a que obtenga visibilidad y reconocimiento nacional e internacional por la madurez de sus servicios (se le otorgó el premio de mejor incubadora de Brasil y fue la cuarta de América Latina, de acuerdo con el índice UBI, 2017).⁹⁷

⁹⁶ H. Etzkowitz y L. Leydesdorff, *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-industry-government Relations*. Pinter, 1997. Muchos artículos refuerzan esto, por ejemplo, L. R. Guaranys, *Interação universidade-empresa e a gestão de uma universidade empreendedora: a evolução da PUC-Rio*. Coppe/UFRJ, RJ, mayo, 2006.

⁹⁷ University Business Incubators Index, *Top Business Incubation Rankings 2017*, 2018.

Incubación social



Las estrategias de incubación social de Génesis mantienen un diálogo profundo con la comunidad de PUC-Río. Esta iniciativa se lanzó en 2002, motivada por el interés de organizaciones que exigían servicios de emprendedores por las necesidades que se presentaban en áreas vulnerables. Muchos proyectos de incubación son patrocinados por organizaciones no gubernamentales, gobiernos y también por oficinas con responsabilidad social de grandes compañías. Las *startups* de impacto social pueden seleccionar una ubicación asociada a la dirección de la universidad o un tipo de incubación virtual (este tipo de incubación es común para proyectos sociales subsidiados en todo Brasil). La incubación dura entre 6 meses y 3 años, y a veces el dinero de inicio (apoyo financiero) es aportado por la Universidad.



Alrededor de 250 *startups* ya han recibido beneficios de los servicios de incubación de Génesis y unas 70 de éstas tienen características de negocios social e impacto social que son conceptos que tienen una fuerte presencia institucional, así como el movimiento internacional de B Labs, más recientemente.

Una iniciativa interesante surgida de los servicios de incubación de Génesis es Cinema Nosso, la cual acumula más de 10 años de experiencia en producción audiovisual y educación para los jóvenes y personas pobres.⁹⁸

Otras iniciativas pueden encontrarse en el área social del Instituto Génesis, hay docenas de *startups* sociales dentro del rango del *Programa Agir Criativo*. Este programa, fundado por la Fundación Vale en dos estados brasileños se enfoca en el desarrollo de las capacidades y busca apoyar la generación de ingresos y la implementación de negocios a través de la producción de cultura. Después de participar en talleres de entrenamiento de emprendedores y de ser seleccionados por el equipo técnico del Programa, comenzaron a recibir consultoría para desarrollar sus empresas creativas y también recibieron dinero inicial y recursos financieros para invertir en el negocio, la utilización de servicios de consultoría para planeación estratégica, el desarrollo de productos y servicios, innovación, administración, contabilidad, comunicación, marketing y ventas, compra de máquinas, equipo o inputs.

Actualmente, el Instituto Génesis tiene más de 20 empleados y 20 residentes dedicados a las incubadoras y dos proyectos de incubación patrocinados.

Desafíos y próximos pasos

Los departamentos que trabajan con proyectos y en investigación en Innovación Social en PUC-Río son: Geografía, Diseño, Psicología, Administración, Educación, Ciencias Sociales, especialmente involucrando investigación de posgrado. Los objetivos generales son: (1) desarrollar mejoras sociales en las comunidades y sectores vulnerables; (2) utilizar las metodologías innovativas para el cambio social, como diseño de proceso, diseño de pensamiento, métodos activos de enseñanza y aprendizaje, intervención para estimular el protagonismo social y la formación de actores sociales en el contexto de la intervención.

La práctica educativa para la Innovación Social se aísla en cada uno de los departamentos de la Universidad, con muy pocos ejemplos de investigación interdisciplinaria, así como en la visibilidad de los

⁹⁸ Se puede obtener más información acerca del histórico proceso metodológico del Instituto Génesis durante sus 22 años de operación en Río de Janeiro, junto con emprendedores de necesidad y de oportunidad:
www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Evolution-of-Social-and-Creati.pdf

resultados. Cada departamento tiene su propia forma de evaluar los resultados de las intervenciones, pero, en general, hay una práctica dialógica que toma en consideración la posición de los individuos en los proyectos de investigación y de intervención.

En general, los resultados locales obtenidos son beneficiosos a corto y mediano plazo. Sin embargo, la dinámica macroeconómica a nivel internacional, la crisis financiera y el entorno político a nivel nacional sobrepasan estos resultados, amenazando su continuidad y sustentabilidad, con un alejamiento evidente de las políticas sociales.

Intentamos mantener el alto nivel de la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad, articulando el eje de extensión de la universidad (en el cual resaltamos el desempeño de la incubadora social de Génesis en conjunción con otras instancias de la enseñanza y la investigación en PUC-Río).

Como retos, subrayamos la discontinuidad del apoyo financiero para la iniciativa, ya que la mayoría de ellos se encuentran en la fase de pre-madurez, en la que la sustentabilidad todavía no se alcanza. En Brasil, el Estado es un actor relevante brindando apoyo a las iniciativas sociales, algo que ha sido importante para las iniciativas nacidas dentro de las Universidades.

Algunos de los retos evidentes en la formación son de carácter burocrático o administrativo. Los departamentos que actualmente están trabajando en estos temas no lo hacen de manera conjunta y algunas veces no saben qué otras iniciativas se están desarrollando en la Institución.

Otro problema es pedagógico: los estudiantes, que son actores activos en la comunidad o en los barrios periféricos en los que viven tienen dificultades para comprender y producir textos académicos, así como para involucrarse con otros estudiantes de su curso.

También es problemático el difícil momento por el que pasa el país, específicamente Río de Janeiro: la intensificación del conflicto armado entre la policía militarizada y los narcotraficantes en espacios a los que se debería llevar la Innovación y el Emprendimiento Social.

Brasil



3.3. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

Contexto

La Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul (PUCRS) es una institución confesional católica y comunitaria creada en 1931, de enseñanza superior, de investigación y de extensión, constituida por un conjunto de unidades (escuelas, facultades, institutos, etc.). Promueve la formación profesional y científica de personal de nivel superior, la realización de investigación teórica y práctica en las principales áreas del saber, el almacenamiento y la divulgación de sus resultados y la promoción de actividades de extensión. El complejo universitario, con más de 55 hectáreas, ofrece una serie de ventajas a la comunidad académica y a los visitantes.

La infraestructura completa de la Universidad permite atender a los más de 30 mil alumnos, a los cerca de 1,500 profesores y cinco mil técnicos administrativos, incluyendo el Hospital San Lucas. El Centro de Educación Continuada ofrece más de 100 opciones de cursos, entre extensión y posgrado *lato sensu* (especialización). El posgrado *stricto sensu* tiene 45 cursos: 24 de maestría y 21 de doctorado.

La PUCRS, fundamentada en los derechos humanos, en los principios del cristianismo y en la tradición educativa marista, tiene por misión tanto producir como difundir conocimiento y promover las formaciones humana y profesional, orientada por la calidad y la relevancia, con el objetivo de desarrollar una sociedad justa, fraterna. En 2022, la PUCRS, de acuerdo con su Misión, será referencia internacional en Educación Superior por medio de la Innovación y el Desarrollo social, ambiental, científico, cultural y económico.

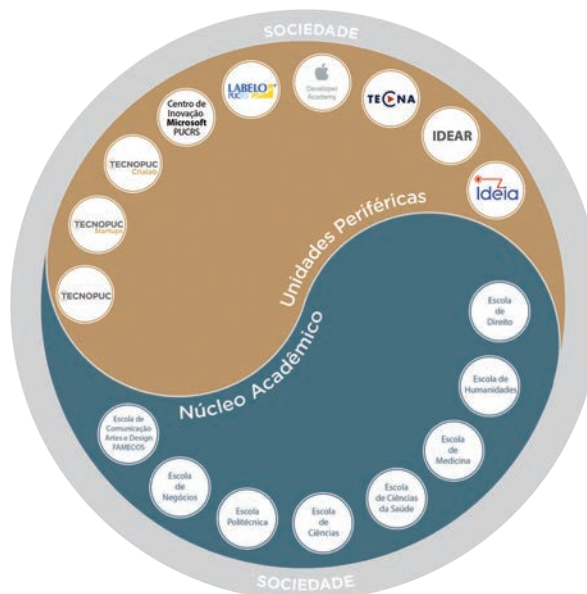
Emprendimiento e innovación social

Desde el inicio de su historia, la PUCRS trabaja por la calidad en la enseñanza, por la excelencia en investigación y por la formación integral del ser humano. Fueron múltiples los avances que convirtieron a la Universidad en una referencia en innovación y desarrollo. Diversas realizaciones posibilitaron que se transformara en un espacio de enseñanza conectado a la investigación científica de impacto. El resultado es la creación de un ecosistema de innovación que desarrolla soluciones para transformar la sociedad y mejorar la calidad de vida de las personas.

La Universidad cuenta con Inovapuc - red de innovación y emprendedurismo. De ahí forman parte el Parque Científico y Tecnológico (Tecnopuc, que fue elegido por cuarta vez el mejor parque del país); el Idear (Laboratorio Interdisciplinario de Emprendedurismo e Innovación), que apoya y alienta acciones innovadoras y emprendedoras; el Instituto de Investigación y Desarrollo (Ideia), que estimula el desarrollo de proyectos de investigación tanto científica como tecnológica y ofrece infraestructura de laboratorio, espacio físico y prototipado; RAIAR (ambiente de desarrollo de *startups*), que mantiene actividades con

más de 70 empresas, entre pre-incubadas, residentes y asociadas, incentivando el emprendimiento y preparando emprendimientos para el mercado; la Agencia de Gestión Tecnológica (AGT), que hace viable la realización de proyectos de investigación por medio de la interacción universidad-empresa-gobierno; el Centro de Innovación, una asociación con Microsoft, que tiene como objetivo acelerar el uso de nuevas tecnologías y desarrollar programas de calificación; la Oficina de Transferencia de Tecnología (ETT), que evalúa la invención y garantiza la propiedad intelectual, preservando derechos y transfiriendo resultados a los investigadores. Las unidades actúan juntas para estimular el proceso de innovación y emprendedurismo de la PUCRS como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Red INOVAPUCRS



Service Learning

Para trabajar mejor la red de innovación de la PUCRS, surge el *Service Learning* que es una nueva metodología pedagógica que integra la vivencia de la enseñanza con actividades de extensión. Esta articulación enseñanza-extensión se da a través de la elaboración de proyectos por los alumnos, conforme a las necesidades reales de la comunidad y las demandas de socios externos a la Universidad. De esta forma, los alumnos son conducidos a aplicar en casos concretos el conocimiento, teniendo como resultado productos para la sociedad. Fue implementado en el segundo semestre de 2016 en 11 disciplinas de graduación, de los cursos de Administración, Economía, Nutrición, Derecho, Pedagogía y Letras.

El *Service Learning* se basa en tres componentes estructurales: enseñanza, extensión y *softskills* que promueven el espíritu empresarial. El componente de enseñanza se fundamenta por la implementación de la Sala de Clase Invertida, que será descrita más adelante. La extensión universitaria es, según Edición Proext del Ministerio de Educación de 2016, el proceso educativo que promueve la interacción transformadora entre la universidad y demás sectores de la sociedad, con el protagonismo de los alumnos de grado supervisados por profesores. En el *Service Learning*, los alumnos interactúan con la sociedad al elaborar proyectos para socios reales, atendiendo a necesidades reales de estos socios, que pueden ser empresas privadas, organismos públicos u otras organizaciones. De esta forma, se opera un currículo teórico-práctico que permite poner a disposición de un público externo el conocimiento y la investigación

generados dentro de la Universidad. Finalmente, se busca promover el desarrollo de habilidades socioeconómicas o *softskills* que permitan al alumno posicionarse como desarrollador de soluciones para problemas y demandas sociales diversas, proporcionando la aplicación de emprendedurismo e innovación en cualquier área del conocimiento.

Las actividades se realizan en el aula, con la supervisión de los profesores y la participación de los socios. En algunos casos, hay visita *in loco* de la clase, para contactar con la realidad del socio, proporcionando una recolección de informaciones fidedignas a la realidad del socio, así como al público que es atendido. La interacción con los socios se vehiculiza por medio de la ayuda de un equipo técnico de profesionales de la Universidad, que auxilian también en la elaboración de materiales y gestión de plataforma *online* de intercambio de contenido de cada disciplina. De esta forma, el profesor puede centrarse en la dedicación exclusiva a las actividades pertinentes del contenido de la disciplina y del desarrollo de actividades prácticas, para que los alumnos tengan condiciones de elaborar un proyecto que atienda las demandas de los socios.

En los tres semestres en que ya se ejecutó, el *Service Learning* posibilitó la participación de 2,276 alumnos de graduación con casos reales de socios, siendo responsables de la elaboración de 303 proyectos para un total de 115 socios firmados, entre empresas privadas, organismos públicos y proyectos sociales. Ya se han involucrado las áreas de Negocios, Salud, Ciencias, Comunicación, Derecho, Ingenierías y Humanidades.

Desafíos y próximos pasos

Basada en la sólida tradición educativa marista, la PUCRS actúa de forma alineada con las demandas de la sociedad, en vista de la construcción de un futuro mejor. De esta forma, la Institución asume, por medio de su posicionamiento estratégico, ser un vector de progreso de la sociedad. El gran desafío de la PUCRS es desarrollar el emprendedurismo en la sociedad, a través de sus variadas acciones con impacto social.

Chile



3.4. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV)

Contexto

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) es una institución heterogénea, no estatal, con vocación pública, compleja, acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación por seis años, en todas sus Áreas: Docencia de Pregrado, Postgrado, Investigación, Gestión Institucional, Vinculación con el medio. En la actualidad cuenta con nueve Facultades: Derecho; Ingeniería; Ciencia Económicas y Administrativas; Arquitectura y Urbanismo; Filosofía y Educación; Ciencias Agronómicas y de los Alimentos; Ciencias; Ciencias del Mar y Geografía; y Eclesiástica de Teología. Respecto a su tamaño, el número de estudiantes es de 14,322 en el Pregrado; 1,651 en Posgrado; 1,438 profesores y 1,262 personas del área administrativa y de servicio.

El inicio de sus actividades académicas, en marzo de 1928, fueron posibles gracias a la generosidad de la familia Caces de Brown; desde entonces su quehacer se orienta bajo el lema legado por sus fundadores: Fe y Trabajo. Vinculada a la Iglesia a través de la diócesis de Valparaíso, la Universidad tiene como misión:

“...el cultivo, a la luz de la fe, de las ciencias, las artes y las técnicas a través de la creación y comunicación del conocimiento, y la formación de graduados y profesionales con vocación de servicio a la sociedad, en el marco valórico del Magisterio de la Iglesia.

En el ejercicio de su Misión, la Universidad garantiza a sus miembros libertad académica y resguarda la igualdad de oportunidades de los estudiantes en el acceso a sus aulas.”⁹⁹

Asimismo, para esta Institución:

“Se visualiza una Universidad Católica con calidad académica reconocida a nivel nacional e internacional, que se proyecta al mundo respetando su identidad vinculada a Valparaíso. Presenta un crecimiento sostenido en el saber y muestra excelencia en el resultado de sus procesos formativos.

- La universidad manifiesta una actitud de responsabilidad con la sociedad a través de acciones rigurosas e innovadoras y de una fluida vinculación con los ámbitos regional, nacional e internacional.
- Sus egresados poseen el sello de la propuesta valórica institucional, competencia para un desempeño profesional prestigiado, preocupación constante por su formación y actualización y capacidad para asumir tareas en diferentes ámbitos y culturas.”¹⁰⁰

⁹⁹ Plan Desarrollo Estratégico Institucional 2017-2022 de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

¹⁰⁰ Ibidem.

La identidad de la PUCV queda recogida en su proyecto universitario de formación integral de los estudiantes, de investigación de excelencia y de compromiso con la sociedad, para dar respuesta a los problemas complejos, especialmente de los excluidos y de las personas que han sido vulneradas en sus derechos, consolidando para ello, el vínculo de la investigación con la innovación, la transferencia tecnológica y el emprendimiento; de esta manera el impulso renovado de la participación de estudiantes y académicos, en iniciativas de transferencia de conocimientos al sector público y al sector productivo de bienes y servicios va generando propuestas que logran convertirse en aportes tecnológicos y sociales para el desarrollo de la región y del país.

Incubadora Social Gen-E

La Incubadora Social GEN-E se origina a mediados del año 2013, como iniciativa de la Dirección de Innovación y Emprendimiento, instancia que pertenece a la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados. Se crea a partir de un exitoso recorrido en el Programa de Emprendimiento Social PUCV que realizó diversas actividades con el apoyo de CORFO y Fundación Techo en el año 2012. Su nombre se relaciona con el nacimiento del gen emprendedor y de la necesidad de poner al servicio de la comunidad, principalmente de los sectores y espacios vulnerados, el sentido de responsabilidad social de la identidad institucional, expresión del sello valórico PUCV.

Al respecto, la Dirección de Innovación y Emprendimiento impulsa una cultura de innovación y emprendimiento en la comunidad universitaria y en actores relevantes para la sociedad. Además, posiciona a la universidad como una institución en el ecosistema regional, nacional y latinoamericano de innovación y emprendimiento; en este contexto, a través de los años, GEN-E, se ha consolidado como un programa señero que trabaja con modelos de gestión para el fomento al micro-emprendimiento, emprendimiento cooperativo e innovación social; que incluye sistemas integrales de apoyo técnico, interdisciplinario y metodológico.

La incubadora pretende brindar apoyo a partir de un plan de acción integral en términos multidisciplinarios, técnicos y económicos a personas en contexto de vulnerabilidad social dentro de la V Región; que deseen crear o transformar su idea o iniciativa en un emprendimiento autosustentable y rentable en pro de generar un aumento en su calidad de vida. Se busca, así, fomentar un ecosistema de innovación y emprendimiento en la Región de Valparaíso, con alcance nacional y poner al servicio de la comunidad, principalmente los sectores más vulnerables, el compromiso social que hace parte del sello valórico de la Universidad. La Incubadora está organizada en dos líneas de trabajo. Por un lado, está el área de Micro Emprendimiento Social y, por el otro, el área de Innovación Social.

La línea de Micro Emprendimiento Social comprende los distintos Programas Especiales donde nuestro compromiso social nos incentiva a desarrollar iniciativas inclusivas que generen impacto en la comunidad, a través del emprendimiento en sectores específicos de la sociedad. Contiene dos programas principales:

1. *Ciclo del Emprendedor*, programa de apoyo interdisciplinario, técnico y de vinculación a personas que se encuentren en un contexto de vulnerabilidad en la región de Valparaíso y, deseen crear o transformar una idea o iniciativa en un emprendimiento autosustentable y rentable para mejorar su calidad de vida. Este programa ha incorporado el trabajo con adulto mayor, personas en situación de discapacidad, líderes y participantes de organizaciones y agrupaciones de personas en situación de discapacidad.

2. *Voluntariado Estudiantil*: colaboración de estudiantes voluntarios que apoyan a emprendedores en un contexto de vulnerabilidad en los programas de emprendimiento, desde los conocimientos adquiridos en su formación profesional. Comporta un proceso previo de formación en la materia.

La línea de Innovación Social, por otro lado, cuenta con diferentes programas:

1. *Programas de Formación*: Programa PUCV +Semillas: el objetivo es capacitar y orientar encargados de proyectos sociales, organizaciones civiles sin fines de lucro y responsables de iniciativas que resuelvan problemáticas de la comunidad, para transitar hacia un modelo de emprendimiento sustentable económicamente y con alto potencial de impacto social.



Programa PUCV + Cambios: busca promover la Innovación Social en académicos de la PUCV, generando una red institucional de docentes promotores del Emprendimiento y la Innovación Social. Los principales resultados son: conocimiento del ecosistema de Innovación y Emprendimiento Social, identificando el contexto en el cual se genera, su fundamento y el perfil de proyectos de alto impacto social que se han destacado en el contexto regional, nacional e internacional; capacidad para proponer ideas innovadoras, en forma colaborativa, que impulsen la creación de nuevas experiencias pedagógicas en estudiantes universitarios en el marco de la Innovación y el Emprendimiento Social; y experiencia en articulación de la comunidad universitaria para la generación de prototipos de Emprendimiento e Innovación Social.

2. *Apoyo Financiero (Administración de Fondo SSAF-S)*: se realiza un trabajo que comprende capacitar y orientar a los emprendedores encargados de los proyectos que se adjudiquen fondos en la convocatoria respectiva, para transitar hacia un modelo de emprendimiento sustentable económicamente y con alto potencial de impacto social. Esto se realiza actualmente en las regiones Valparaíso – Región Metropolitana y Atacama, a más de 15 emprendedores, a través de financiamiento CORFO a nivel nacional.

Entre los proyectos destacamos: Coa Surf, Sonrisas Colectivas, Haus App, Devuelto, Ecosan, M25 Vivienda Local, Imprenta Inclusiva ASPAUT, Test Runner, los que comparten la característica de ser iniciativas de alto impacto social con la proyección de transformarse en empresas autosustentables, reconocidos a nivel regional, nacional y latinoamericano.

Por último, destaca el *Programa de Emprendimiento Escolar*, donde convergen ambas líneas de trabajo, ya que su objetivo es ser un canal entre la PUCV y los estudiantes de Enseñanza Básica y Media de la región de Valparaíso, en vista al desarrollo de habilidades de innovación y emprendimiento. Sus pilares son: a) la innovación, entendida como la novedad orientada a un contexto; b) el emprendimiento como el instinto realizados de los seres humanos que permite llevar ideas a la acción; c) la formación ciudadana, empoderando a los estudiantes como protagonistas de su entorno.

Desafíos y próximos pasos

Los desafíos a nivel institucional guardan relación con el posicionamiento de la Universidad como un referente relevante en el ecosistema regional, nacional y latinoamericano de innovación y emprendimiento social, a través de la Dirección de Innovación y Emprendimiento (DIE) que depende de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzado.



En tal sentido, se está trabajando en el fortalecimiento de redes y alianzas que tienen un carácter bidireccional desde la reciprocidad y la circularidad de la cooperación, con el Sistema de Educación Chilena, a través del *Programa de Emprendimiento Escolar*; la apertura y vinculación con personas en situación de vulnerabilidad, mediado por el Ciclo del Emprendedor; con personas adultas mayores, en el programa RENOVA, entre otros; cada uno de ellos tendientes a contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

De esta forma, los estudiantes universitarios de esta Casa de Estudios, provenientes de diversas carreras de pregrado, encuentran en esta Unidad un espacio testimonial que en forma responsable contribuye al desarrollo de sus talentos innovadores y de los comportamientos prosociales, en beneficio de afectar positiva y sistemáticamente el lugar en que habitan, alguna realidad social y medio ambiental donde ejercen su profesión.

Desde la perspectiva de los académicos, se busca consolidar y ampliar el trabajo colaborativo y el apoyo de la DIE hacia diversas iniciativas, como los Fondos de Innovación para la competitividad del Gobierno Regional de Valparaíso (FIC-GORE); espacios donde se vinculan con sus estudiantes PUCV, desde la mirada de la Innovación y el Emprendimiento, hacia el desarrollo del país.

De igual forma, se busca vigorizar los concursos internos, orientados a promover la generación de ideas de innovación en la comunidad académica y estudiantil, como apoyar los mejores emprendimientos generados que constituyen la antesala que fomenta el trabajo creativo en áreas tan diversas como emprendimiento cultural; emprendimiento social; innovación grupal; apoyo a la propiedad intelectual; tesis innovadoras de pregrado; y emprendimientos de alumnos de postgrado.

La Universidad está haciendo los esfuerzos necesarios para alcanzar la consolidación y ampliación de las posibilidades de acompañamiento a los emprendedores de la región, a través de su Incubadora Social GEN-E y se propone la extensión de su quehacer a otras regiones del país, con fuentes de financiamiento externo.

Principales Resultados Incubadora Social

Tabla 1. Resultados número emprendedores participantes por organización

ORGANIZACIONES	2014	2015	2016
AGEM	0	8	8
FSP	4	4	0
PRODEMU	13	13	1
RED DE COLABORADORES	10	20	1
TECHO	51	85	20
TELECENROS	0	8	0
TELETÓN	1	4	4
CENTRO COMUNITARIO LAS CAÑAS	0	0	3
GEN-E	-	-	36
TOTAL NUMERO EMPRENDEDORES	79	142	73

Tabla 2. Resultados número voluntarios participantes por organización

	VOLUNTARIOS			
	2014	2015	2016	2017
PUCV	20	57	54	75
TECHO	0	0	5	0
UVM	0	0	1	0
UPLA	0	0	1	0
TOTAL	20	57	61	75

Tabla 3. Número total participantes certificados

CERTIFICACIÓN 2016	
EMPRENDEDORES	29
VOLUNTARIOS	24
	53

Chile



3.5. Universidad de Talca (UTALCA)

Contexto

La Universidad de Talca es una Corporación de Derecho Público sin fines de lucro, fundada en 1981, tras la fusión de las antiguas sedes de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado (UTE). Se ha transformado progresivamente en uno de los principales referentes nacionales de la educación superior pública, siendo calificada por recientes rankings y mediciones como la mejor universidad estatal de regiones. Su casa central está ubicada en la ciudad de Talca, capital de la Región del Maule. A la fecha, dispone de cinco campus emplazados en las ciudades de Talca, Curicó, Colchagua, Santiago y Linares, el cual comenzó sus actividades académicas en marzo de 2014. En sus sedes se forman alrededor de diez mil estudiantes de pregrado en las áreas de las ciencias, las artes, las letras y la innovación tecnológica, y mil ciento sesenta alumnos de posgrado y especialidades.

La Universidad organiza su accionar con base en un Plan Estratégico¹⁰¹ definido hasta el año 2020 que recoge las macro tendencias del entorno y, a partir de ellas, aprovecha las oportunidades para concretar la visión corporativa de “Ser reconocida como universidad pública, innovadora, compleja y de excelencia; referente del sistema educacional superior y pertinente en su desarrollo con el quehacer del país y la región”. Dicho Plan se estructura con base en cuatro focos estratégicos de desarrollo, los cuales a su vez orientan un conjunto de objetivos y acciones específicas en torno a la formación en Pregrado, Posgrado, Especialidades y Educación Continua, excelencia académica y universidad compleja; gestión eficiente de la complejidad; desarrollo regional y nacional; competencias y aprendizajes para el desarrollo de la estrategia.

En materia de Emprendimiento e Innovación, desde la década del 2000, la corporación ha creado una serie de mecanismos para impulsar la Innovación y el Emprendimiento. Prueba de lo anterior es su política de innovación, enfocada hacia los docentes, como también la creación de la Unidad de Emprendimiento, dependiente de la Vicerrectoría de Innovación y Transferencia Tecnológica. Esta Unidad trabaja de manera extracurricular con diversas iniciativas enfocadas en emprendimiento general.

Por otro lado, en los últimos años, la casa de estudios ha desarrollado una serie de mecanismos para que los alumnos se acerquen al Emprendimiento e Innovación Social. Por ejemplo, se ha implementado un fondo concursable para desarrollar tesis, memorias, proyectos, conducentes a la titulación de pregrado en temas de Innovación, Emprendimiento y Responsabilidad Social. Se ha desarrollado también un fondo para el financiamiento de iniciativas para avanzar en un campus y una ciudad universitaria más sustentable, reduciendo los impactos ambientales de la Universidad. Otros concursos como Atrévete a

¹⁰¹ <https://planificación.otalca.cl>

Emprender¹⁰² o Maker Maule buscan promover el desarrollo de proyectos innovadores y con potencial de emprendimiento en estudiantes de pregrado y el acercamiento de los conceptos a jóvenes de establecimientos educacionales primarios y secundarios de la región.

Módulos transversales

La incorporación de Innovación Social en los módulos transversales de Responsabilidad Social¹⁰³ en todo el pregrado ha sido un importante paso para la Universidad en términos de formación en este tema. Este año se desarrolló un piloto de 500 estudiantes aproximadamente. Tiene como objetivo la formación en valores, transversal, a través del aprendizaje-servicio, incorporando herramientas de innovación social y sustentabilidad en la generación de un proyecto social participativo desde la disciplina. Se evalúa desde la academia y desde el punto de vista de la comunidad que presenta el desafío. Lo que se obtiene es un producto o servicio social co-construido con aquellos que presentan el desafío, el cual se co-ejecuta y se co-evalúa desde todas las miradas implicadas. Trabaja las competencias axiológicas transversales de Responsabilidad, Sustentabilidad e Innovación social, además de las disciplinares propias de cada escuela de pregrado. Se evalúa por competencias con sus respectivos saberes cognitivos, actitudinales y procedimentales en una metodología de aprendizaje servicio.

El modelo formativo tiene como punto importante la participación de nuestros socios comunitarios y/o destinatarios, quienes cumplen un rol fundamental dentro de los proyectos y la formación axiológica de los estudiantes y futuros profesionales. A través de la supervisión en terreno el grupo humano con el que se trabaja y la universidad disponen de una herramienta indispensable para un control efectivo de los proyectos.

La supervisión en terreno comprende la observación y seguimientos de cada uno de los proyectos de intervención de los estudiantes, monitoreando el vínculo establecido por las partes, el compromiso evidenciado por los estudiantes y la satisfacción de los destinatarios con el trabajo.

Durante el primer semestre del año 2017, se han desarrollado más de 100 proyectos con socios comunitarios en los que han participado 500 alumnos. Todo ello desde la mirada de la Innovación Social con criterios de sustentabilidad, ya sea en su variable ambiental, económica o social.

Vinculación Territorial Comunitaria

La Dirección de Responsabilidad Social Universitaria creó un área con tres Programas:

Programa Jóvenes Profesionales. Este Programa nace como una iniciativa conjunta entre el Gobierno Regional del Maule y la Universidad de Talca. Su ejecución comenzó en el año 2006. Su origen radica en que en la década del 2000 la tasa de desempleo en el Maule para profesionales recientemente titulados bordeaba 24%;¹⁰⁴ esto porque carecen de la experiencia laboral necesaria y de redes sociales y laborales. Por otro lado, se detectó la necesidad de Instituciones Públicas de la Región del Maule por solucionar problemas que no responden al marco habitual de las exigencias que enfrentan. Requieren contratar, por un período de tiempo determinado, a profesionales que se aboquen a la solución de estos. Además de contribuir a optimizar el uso de los recursos escasos de las instituciones participantes y a mejorar su gestión en aspectos administrativos, formulación y diseño de proyectos, programas o estudios. El Programa permite reducir el tiempo de incorporación al mercado laboral de jóvenes profesionales recién titulados.

¹⁰² Universidad de Talca, Atrévete a Emprender, (Febrero 2018) <http://atrevete.ortalca.cl>

¹⁰³ Universidad de Talca, RSP. Formando Profesionales Socialmente Responsables (Febrero 2018) <http://rsp.ortalca.cl/plataforma/web/front/inicio>

¹⁰⁴ Escuelas de Posgrado de la Universidad de Talca.

El *Programa Jóvenes Profesionales* tiene como finalidad ser un programa reconocido a nivel nacional en el fortalecimiento de la gestión pública y ser un aporte al desarrollo sustentable de la zona centro-sur de Chile. A través de convenios con instituciones públicas, el Programa trabaja generando mejoras en la gestión de dichas instituciones (todo lo anterior, alineado a los ejes y objetivos señalados en el Plan Estratégico de la corporación).

Los profesionales que participan del Programa son sometidos a una serie de capacitaciones y talleres relacionados con la operacionalización del sistema público (banco integrado de proyectos, compras públicas, ley de urbanismo y construcción de Chile, contabilidad gubernamental, entre otros). Al mismo tiempo acceden al Diplomado en Gestión Pública Regional.

El programa lleva 12 años de ejecución, con 87% de cobertura en la región y 311 convenios de colaboración firmados con instituciones públicas. Cada año se presentan alrededor de 200 postulantes y en total más de 380 profesionales han sido contratados y más de 240 profesionales se han titulado del Diplomado de Gestión Pública Regional. En estos años se han desarrollado más de 600 proyectos de impacto territorial, institucional y de la calidad de vida de la comunidad, más de 700 funcionarios públicos capacitados en diversos temas. En promedio el programa tiene una tasa de 85% de Inserción Laboral.

Programa Prácticas Integrales. En 2016, a través del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI) del Ministerio de Educación (MINEDUC), se implementa un programa complementario, denominado Prácticas Integrales Sector Público, instancia en la cual estudiantes de pregrado, en equipos multidisciplinarios, efectúan sus prácticas en instituciones públicas de la región del Maule. Los practicantes deberán cumplir un mínimo de horas de acuerdo a lo exigido por la malla curricular de su carrera (en promedio 260 horas presenciales). Al final del período de práctica, se realiza una evaluación de desempeño, que considera la responsabilidad laboral del practicante, una validación de las actividades realizadas durante su intervención y una evaluación del supervisor. Se han obtenido 35 acuerdos con Instituciones Públicas 2016-2017, con 190 intervenciones realizadas por más de 400 estudiantes.

Hub Maule UTalca. Este programa busca vincular los requerimientos los sectores productivo y social con capacidades y ofertas de la Universidad de Talca, formando y fortaleciendo el pensamiento creativo e innovador en la gestión organizacional de la comunidad inmersa en el territorio, redes de emprendedores, empresas de capital de riesgo e inversionistas ángeles beneficiarios o asociados al Programa. Esto a través de agentes de innovación, destinados a la mejora de las competencias (en el saber, saber ser y saber hacer) de estos. En los 4 años de ejecución se han realizado más de 200 talleres para beneficiarios de la comunidad, con 66 acuerdos de colaboración y más de 900 beneficiarios directos.

Desafíos y próximos pasos

Con respecto a la formación en capacidades para la Innovación Social, existen algunos desafíos importantes. Por un lado, existen problemas de logística horaria que no permiten desarrollar un ambiente multidisciplinario. Por otro, existe una carencia de otras instancias disciplinares que apunten no sólo desde lo transversal, sino desde lo longitudinal.

El área de vinculación territorial comunitaria enfrenta otros desafíos: el proceso de cambio de autoridades locales presenta inconvenientes para la continuidad de los proyectos. Por otro lado, tanto el *Programa Hub Maule UTALCA* como el *Programa de Prácticas Integrales Servicios Públicos* funcionan con recursos externos a la casa de estudios, motivo por el cual se dificulta la expansión de estos a otros territorios.

Colombia



3.6. Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO)

Contexto

El Sistema Universitario UNIMINUTO hace parte de la obra Minuto de Dios (OMD), inspirada en el Siervo de Dios, Rafael García Herreros, padre Eudista, quien desde 1955 consolidó la OMD como una apuesta diferente e innovadora para el desarrollo de la sociedad, convirtiéndose así en un Emprendedor Social que moviliza tanto a actores sociales como gubernamentales en torno a la solución de problemáticas globales de manera innovadora.

En esta perspectiva, UNIMINUTO se concibió como un modelo inclusivo e innovador en educación superior, con un enfoque de desarrollo social en sus Programas, convirtiéndose así, desde 1991, en una propuesta educativa a la vanguardia de los problemas sociales y sus impactos en la sociedad. Se ha caracterizado por llevar a cabo Programas, Procedimientos y Estrategias con experiencias innovadoras de acuerdo con la intención de formar profesionales que le den un nuevo rumbo al país.

Durante sus 25 años de existencia ha cimentado aspectos diferenciales con respecto a otras entidades de educación superior, entre los que se encuentran:

1. Un modelo pedagógico basado en el enfoque praxeológico y la educación para el desarrollo a través del cual el estudiante realiza aprendizajes reflexionados sobre su propia realidad; entendiendo que la educación superior tiene que estar al servicio de la vida y a la solución de los problemas sociales.
2. Formación humana y social integral y sostenible que posibilite tanto el desarrollo de capacidades personales como colectivas en armonía con las necesidades y oportunidades de las regiones.
3. Cobertura regional, orientada particularmente a las personas y comunidades menos favorecidas; hoy cuenta con aproximadamente 130 mil estudiantes en más de 70 municipios y 20 departamentos del país, con una oferta académica que responde a las necesidades de cada región.



En este marco, UNIMINUTO se ha propuesto ser una institución incluyente y sostenible, soportada en una cultura de alta calidad, con una oferta educativa amplia y pertinente, gran cobertura, fácil

acceso, uso de nuevas tecnologías, promoción de la Innovación Social y de iniciativas de cooperación para el desarrollo.

Para ello tiene como propósito:

- Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible.
- Formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible.
- Contribuir, con nuestro compromiso y nuestro testimonio, a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.

El enfoque social incluyente e innovador le ha permitido ser reconocida en dos ocasiones (2011 -2012) por la Corporación Financiera Internacional (CFI) del Banco Mundial y por el Grupo de Países del G20 como un modelo de negocio inclusivo, gracias a su amplia presencia nacional, programas académicos pertinentes a cada región, becas, subsidios y descuentos, financiación de matrículas a través de una cooperativa propia, prácticas sociales y auto sostenibilidad económica.



Así mismo en el año 2013, el diario británico *Financial Times* le otorga el premio *Finanzas Sostenibles* en la categoría “logros en negocios incluyentes” por contar con un modelo auto sostenible que puede ser replicado en otros países.

La impronta en Innovación Social, que desde sus orígenes ha caracterizado a UNIMINUTO, operativamente en el tiempo se ha incorporado en las funciones sustantivas, que será un sello propio de la Institución que integra la docencia, investigación y proyección social.

Dentro de las estrategias que se han implementado se encuentran:

1. **Centros y escuelas** dentro de las facultades que articulan las funciones sustantivas y responden a prioridades y necesidades propias de su quehacer.
2. **Centro de Educación para el desarrollo (CED)**, unidad responsable de liderar la formación de profesionales comprometidos socialmente con su entorno y su país, a partir de la implementación de la práctica social, que realizan todos los estudiantes del sistema desde la perspectiva de la educación para el desarrollo y la ciudadanía.
3. **Centro Progreso**, su finalidad es brindar servicios de extensión y abrir oportunidades para la consolidación del proyecto de vida de los Estudiantes y Graduados, a través de más educación, más oportunidades en emprendimiento, empleabilidad y la práctica profesional como la experiencia del primer empleo.
4. **Parque Científico de Innovación Social, (PCIS)** cuya misión es promover la Innovación Social basada en conocimiento científico, articulando investigadores y comunidades por medio de una oferta de servicios y facilitando la configuración de proyectos donde interactúan los aportes del gobierno, las empresas, las universidades, los cooperantes y las comunidades, siempre bajo la condición de apropiación social del conocimiento.

Parque Científico de Innovación Social Consolidación de la propuesta.

En el marco de su discurso por la condecoración al Orden al Mérito Universitario, otorgada en abril de 2011; el padre Camilo Bernal Hadad, reafirmó el compromiso que debe asumir la Universidad en la solución de problemas concretos de carácter nacional y regional que impactan a la sociedad:



“La innovación comienza con la solución a un problema concreto... El minuto de Dios debe poner en marcha un Parque de Innovación Social que conjugando el conocimiento y el dinamismo de UNIMINUTO le proponga al país el más revolucionario laboratorio de investigación social”.

“Desde siempre, UNIMINUTO ha sido una universidad con mentalidad emprendedora por naturaleza... un emprendedor es una persona que hace que las cosas sucedan, esta es una práctica que puede incrementar el impacto de la innovación”.

Bajo estas dos premisas se oficializa la creación del Parque Científico de la Innovación Social como una unidad especializada en gestión de conocimiento y en la dinamización de acciones participativas de análisis de problemáticas sociales y la co-creación de soluciones que se materializan en organizaciones, proyectos, alianzas integrativas, entre otros.

Los años 2011-2012 enmarcan el desarrollo conceptual del PCIS a partir, tanto en la génesis de la OMD en la perspectiva de Desarrollo Social, Emprendimiento e Innovación, como en la política de Ciencia, Tecnología e Innovación que para el momento toma fuerza en el país; en este sentido se establece un convenio de cooperación con el departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación – COLCIENCIAS que permite su estructuración conceptual, metodológica y operativa; así como el diseño de un plan estratégico para el periodo 2012-2017 en el que se establecen las áreas de actuación como el portafolio de servicios.

En 2013 se establece un convenio de cooperación con la Secretaría de Ciencia Tecnología e Innovación (SCTel) de la Gobernación de Cundinamarca, a través de un mega proyecto, lo cual posibilitó la apropiación social de la ciencia y tecnología en innovación en el departamento. En este mismo periodo, se establecen otros convenios con el ecosistema de innovación en donde están presentes entidades del sector público, sector privado y universidades, que permite fortalecer la oferta de valor del PCIS en el Departamento de Cundinamarca.

A partir del año 2016 se da inicio al proceso de consolidación de la Innovación Social en los distintos departamentos en los que tiene presencia la OMD



Participantes y organizadores, Semana de la C&T en Girardot (Cundinamarca)

Para 2018 está presente el reto de posicionar en el marco internacional Latinoamericano al PCIS como referente en Innovación Social.

El desarrollo del PCIS

La misión del PCIS es “promover la Innovación Social basada en conocimiento científico, articulando investigadores y comunidades por medio de una oferta de servicios y facilitando la configuración de proyectos donde interactúan los aportes del gobierno, las empresas, las universidades, los cooperantes y las comunidades siempre bajo la condición de apropiación social del conocimiento”.¹⁰⁵

Los objetivos giran alrededor de:

- Dinamizar, integrar y canalizar esfuerzos y recursos privados y públicos destinados a atender las necesidades sociales.
- Articular a los investigadores con las necesidades de las comunidades.
- Apoyar a los investigadores en el trabajo de co-creación con las comunidades para el desarrollo de las innovaciones sociales.
- Facilitar la estructuración y transferencia de conocimientos y tecnologías sociales hacia otras comunidades y hacia la sociedad en general
- Transferir a profesores, estudiantes y comunidades los conocimientos generados en el desarrollo de las innovaciones sociales.

Para dar cumplimiento a la misión y sus objetivos, el PCIS ha venido estructurando una ruta de innovación social que incluye siete momentos a través de los cuales los investigadores junto con las comunidades ponen en práctica los principios de participación, análisis, co-creación, implementación, empaquetamiento y escalamiento de las innovaciones sociales, producto de los problemas y/o necesidades identificadas en el territorio y transformadas en oportunidades viables en la generación de cambios transformables.



¹⁰⁵ UNIMINUTO, “somos el único Parque Científico de Innovación Social del Mundo Reconocido por la International Association of Science Park and Areas of Innovation – IASP”, Parque Científico de Innovación Social, <http://www.uniminuto.edu/web/pcis/pcis>

Los resultados

Dentro de los resultados obtenidos se destacan:

- Estructuración y desarrollo de un mega proyecto en el marco del sistema general de regalías, para el fortalecimiento de las capacidades de Innovación Social en 11 municipios seleccionados de este Departamento, alcanzando una cobertura de más de 30 mil actores participantes en las diversas acciones de innovación y apropiación social del conocimiento.
- En convenio con la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) se llevó a cabo el mapeo de iniciativas de Innovación Social para la superación de la pobreza en 14 departamentos del país; como producto de este proceso se conoció un promedio de 600 iniciativas que están trabajando desde sus territorios para generar nuevas formas de desarrollo local.
- 40 publicaciones producto de los procesos de investigación e interacción con los territorios, en las que se plasman las reflexiones y aprendizajes que conjuntamente investigadores y comunidades conceptualizaron en torno a la Innovación Social.
- Estructuración e implementación de cursos especializados y diplomados en Innovación Social dirigidos a docentes, estudiantes, territorios y público interesado en la comprensión de esta materia, sus métodos e instrumentos de aplicación. Dentro de estos se encuentra:
 - ✓ **Calidoscopio juvenil**, un curso especializado en la generación de capacidades para la Innovación Social, la ciencia y la tecnología en el que han participado 360 niños y jóvenes en edades entre los ocho y 16 años.
 - ✓ **Diplomado en Liderazgo en Gestión de la Innovación Social**, dirigido a 500 líderes en seis municipios del Departamento de Cundinamarca.
 - ✓ **Diplomado Liderazgo en Gestión de la Innovación Social**, con 50 mujeres Lideresas de diferentes municipios.
 - ✓ **Diplomado Liderazgo en Gestión de la Innovación Social**, con énfasis en Gestión Pública, realizado con 40 docentes y servidores públicos del municipio de Soacha.
 - ✓ **Curso de Inmersión IDEA –PCIS**, tres cortes; realizado con jóvenes profesiones, docentes y líderes emprendedores de diferentes líneas disciplinares (este se realiza en asociación con el *i.school* de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Tokio).
 - ✓ **Diplomado en liderazgo innovador** para 400 emprendedores turísticos en la ciudad de Bogotá, diseño de estrategias para el fortalecimiento de sus iniciativas turísticas.
- Aliado oficial de concurso internacional 24 horas de innovación por tres años consecutivos; en el año 2017 el equipo de participantes de UNIMINUTO Pasto (Urkunina) ganó el tercer puesto de la competencia con la solución propuesta al desafío: “¿Cuáles serán las nuevas maneras respetuosas y ecológicas de disponer de los despojos mortales?”.¹⁰⁶
- Implementación de la competencia *Ligas de Innovación Social* con grupos de estudiantes de diferentes sedes que de forma extra curricular le han apostado a la Innovación Social y se han vinculado en esta competencia para resolver un reto concreto identificado en sus entornos.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Nayibe Solarte, “Ecoataudes Prefabricados”,
https://www.youtube.com/watch?v=plPZ4_7Xcw4&feature=em-upload_owner.

¹⁰⁷ UNIMINUTO, “Ligas de Innovación Social”, Parque Científico de Innovación Social,
<http://www.uniminuto.edu/web/pcis/-/ligas-de-innovacion-soci-2>

- Formación de 110 gestores de Innovación Social a nivel nacional, quienes en forma voluntaria se articulan con los procesos del PCIS y movilizan en sus sedes estrategias de Innovación social desde sus campos de intervención.



Desafíos y próximos pasos

En el proceso de expansión y posicionamiento a nivel nacional se ha considerado como estrategia fundamental la formación de docentes como gestores de Innovación Social, lo que implica la transferencia de conocimiento y apropiación de herramientas y metodologías que les permita en las regiones asumir el desafío de impulsar la innovación dentro y fuera del contexto académico de tal forma que exista una clara articulación de las funciones sustantivas de la academia con los problemas y sus soluciones en territorios específicos. Fortalecimiento de la estrategia Ligas de Innovación, articulando estudiantes y aliados en el territorio para identificar y resolver desafíos concretos en torno a la Innovación Social.

Dado que Colombia es un país muy diverso y sus regiones presentan desafíos y retos propios de la estructura geográfica, cultural, económica y política, y que UNIMINUTO se encuentra en regiones tradicionalmente excluidas por el conflicto vivido por décadas, pobreza y exclusión, se hace necesaria la estructuración de agendas regionales para la Innovación Social que respondan a necesidades concretas en las que se puedan articular los recursos y saberes de investigadores y estudiantes para encontrar soluciones apropiadas a cada región.

Colombia



3.7. Universidad de Caldas (UCALDAS)

Contexto

En 1943 se cristaliza un anhelo caldense al ser fundada la Universidad Popular. Años más tarde, se crean y empiezan a funcionar las Facultades de Agronomía y Veterinaria como respuesta a las necesidades agrícolas, pecuarias e industriales de la región. Derecho y Medicina se crean en el año de 1950 como alternativa profesional y cultural de la clase dirigente del Departamento. La desmembración del Departamento de Caldas en el año de 1966 da origen a que se presente y apruebe el proyecto de ley mediante el cual la Universidad dejaba de ser Departamental para convertirse en Institución del Orden Nacional, según Ley 34 de agosto de 1967. En 1970 se crea la Facultad de Enfermería como una estrategia para fortalecer las políticas de salud del Departamento de Caldas. Hoy la Universidad cuenta con 6 facultades, más de 14 mil estudiantes y cerca de mil profesores.

La Universidad de Caldas tiene la misión de generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección, para contribuir a formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales, y contribuir al desarrollo sustentable de su territorio.

Arraigada en la cultura de la Universidad está la generación de proyectos con alto impacto en la comunidad. Un ejemplo de esto es el Centro de Estudios Sobre Conflicto, Violencia y Convivencia Social (CECAT). Esta es una estrategia para el cumplimiento de la responsabilidad social de la Universidad, de cara a las situaciones de violencia y conflicto armado y la construcción de alternativas de convivencia social y ciudadanía.

Casos destacados

La mejor práctica educativa en el área de Emprendimiento Social es la Formación general (sala de clases/talleres), ya que ésta fue la más reconocida por los involucrados en el tema de Emprendimiento Social; a partir de esta práctica educativa se ha reconocido que en la Universidad de Caldas han surgido algunos puntos de vista donde consideran que el Emprendimiento Social se realiza y se aprende desde un mentor con experiencia previa, alguien que ya tenga experiencia en emprendimiento. En la Universidad, un ejemplo de dinámica emprendedora es en las representaciones que se han hecho en el *Boston College*, profesores de alto potencial, donde algunos han participado y colaborado. Los estudiantes de la universidad son considerados emprendedores, ya que por lo menos hacen empresas de base tecnológica, empresas que surgen desde ellos y en algunos casos logran consolidarse. La Innovación tiene que ir ligada a la investigación y ésta ligada con las necesidades.

Un ejemplo desde la Universidad de Caldas es la iniciativa de Emprendimiento CityTaxi, iniciativa de 3 estudiantes de la Universidad que se han consolidado a nivel regional como una empresa que ofrece

sus servicios como radio taxi desde una aplicación del celular. Pero esta empresa no sólo se caracteriza por el negocio, sino también como una incubadora de futuras ideas que incentivan a los estudiantes de la universidad a seguirlos, a recibir capacitación y demás procesos de aprendizaje sobre su experiencia.

Para describir la mejor práctica educativa en el área de Innovación Social de la Universidad de Caldas, tomaremos como ejemplo el **Programa TELESALUD** (telemedicina),¹⁰⁸ un proyecto macro que guía a entender las posibilidades de innovación social y vincularlas con la docencia y los estudiantes. Es un Programa que se surge desde el Grupo de Investigación y prestación de servicios de la Facultad de Ciencias para la Salud de la Universidad de Caldas, y que nace como un proyecto de **Colciencias** que actualmente implementa servicios de telemedicina y educación virtual.

En este programa se visitaron 110 municipios en Colombia, y en cada uno de esos municipios se puso un computador con una red conectada a la Universidad, por la red se comunicaba con un especialista que le ayudara con el problema de ser médico transitorio, la comunidad debía apropiarse los conocimientos. Si llegaba un paciente con alguna enfermedad les servía la plataforma para desarrollarla con la comunidad.

Principales resultados

- 17 proyectos de I+D+I en salud (3 en ejecución)
- Capacitación en la modalidad virtual a más de 8500 profesionales en el área de la salud
- Desarrollo y virtualización de 82 cursos de diferentes áreas de conocimiento
- Bajos niveles de deserción, desarrollando un modelo propio de capacitación virtual
- Implementación de la telemedicina a más de 100 hospitales en 16 especialidades médicas

Desafíos y próximos pasos

Para este trabajo se realizó investigación en alguno proyectos de Innovación y Emprendimiento Social que la Universidad de Caldas ha liderado. Sin embargo, han fallado en algunos casos porque, según lo consultado a expertos, los cursos de Emprendimiento e Innovación no se desprenden de la docencia, sino que se encuentran específicamente en el área de investigación, por eso Telesalud es uno de los modelos claves. Los proyectos de investigación tienen dos componentes claros: generar algo nuevo, también impactar socialmente. Es por eso que, para que los cursos sean exitosos, se requiere de innovación y emprendimiento en la investigación.

Aunque la Universidad de Caldas se caracteriza por el apoyo principal en la enseñanza del Emprendimiento e Innovación social, en la formación general (sala de clases / talleres), la Consultoría individual emprendedor / experto, los Programas de entrenamiento en empresas, hay algunos obstáculos en cuanto a los entrenamientos fuera de la Universidad. Las prácticas no se realizan en todos los Programas, las enseñanzas *on-line* que no son tan percibidas en la Institución y también hay que tener una reflexión crítica de la manera en cómo están planteados los currículos. Las estructuras administrativas institucionales son pesadas y las transformaciones institucionales tienden a ser más lentas, esto podría ser un obstáculo. Otro también es, la consideración sobre ¿quién es el experto en innovación?, es decir, no hay una disposición real desde la manera en que se piensa, desde lo que uno le presenta a los estudiantes.

¹⁰⁸ Universidad de Caldas, Telesalud, a la capacidad, <http://telesalud.ucaldas.edu.co/telesalud/>

A su vez, es necesario pensar en una estructuración sobre la Innovación y Emprendimiento social frente a conceptos claros e incluyentes, que permitan destacar lo que se ha realizado en la Universidad, que no se engloba ni se identifica como Innovación o Emprendimiento Social. Un reto fundamental es la visibilización de los proyectos, iniciativas y relaciones entre la Universidad y el sector productivo, público, que permita fortalecer los procesos y, a su vez, caracterizarlos.

Si bien no es común que la Innovación y el Emprendimiento Social en la Universidad se desprenda de la docencia en los primeros semestre de estudio, TELESALUD y el CEDAT son ejemplos de articulación de las prácticas que deben hacer los estudiantes del área de la salud, para el primer caso, y de estudiantes de las Ciencias Sociales, especialmente Trabajo Social, para el segundo caso.

Un buen ejemplo de articulación entre docencia e Innovación Social lo presenta el CEDAT; los estudiantes de últimos semestres de Trabajo Social deben realizar sus prácticas institucionales en tres semestres de práctica; se dividen en campos por área de conocimiento (Laboral, Salud, Ambiente, Conflicto y Familia). Los momentos son: diagnóstico e intervención. Estos asuntos se articulan con las instituciones, proyectos o centros de estudios que tendrán un seguimiento, tanto por parte de la Universidad como del lugar de la práctica.

El CEDAT debe incorporar estudiantes para participar en diferentes líneas de acción. En la mayoría de los casos se trabaja con la propuesta de investigación IAP – Investigación Acción y Participación-, esto con el fin de conocer a profundidad los problemas que afronta una comunidad para pensar en posibles esquemas de solución e implementarlos.

Costa Rica



3.8. Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)

Contexto

El Benemérito Instituto Tecnológico de Costa Rica es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, fue creado mediante Ley No. 4777 del 10 de junio de 1971. Tiene más de cuatro décadas de historia, contribuyendo con el desarrollo integral del país, con liderazgo tecnológico a través de la docencia, la investigación y extensión. En la actualidad se ofrecen 17 programas técnicos, 22 carreras de grado, 16 maestrías y 3 doctorados. Cuenta con 2 sedes, 3 centros académicos y 2 centros de transferencia tecnológica.

Su misión es contribuir al desarrollo integral del país, mediante formación del recurso humano, la investigación y la extensión; manteniendo el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, desde una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad a nivel nacional e internacional. Su visión es seguir contribuyendo mediante la sólida formación del talento humano, el desarrollo de la investigación, la extensión, la acción social y la innovación científico-tecnológica pertinente, la iniciativa emprendedora y la estrecha vinculación con los diferentes actores sociales a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva; comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto de los derechos humanos y del ambiente.

Caso destacado

La Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) es el ente responsable de generar las condiciones para que los procesos y funciones fundamentales del quehacer universitario se lleven a cabo. Asimismo, crea los espacios para que profesores y estudiantes desarrollen investigaciones científicas y extensión universitaria; basados en desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento, con visión social y empresarial y compromiso ambiental.

La VIE provee de recursos materiales y económicos a las Escuelas y Centros de Investigación para el financiamiento de las actividades. Estos recursos son concursables y para acceder a ellos se debe cumplir con principios científicos, fundamentos éticos, un diagnóstico previo, objetivos, metodología de trabajo y análisis de resultados.

Algunos de los proyectos desarrollados por el Tecnológico de Costa Rica, y que están estrechamente relacionados con la innovación y el emprendimiento social, son: Investigación Académica, Extensión Universitaria, Cursos Participativos, Aula Móvil, Zona Económica Especial (ZEE), TEC-Emprende Lab y Regionalización Universitaria.

Proyectos de extensión

En este marco, una propuesta es clasificada como proyecto de extensión cuando es una actividad sistemática, que transfiera al entorno extrainstitucional (comunidad) los conocimientos y experiencias

producidos por la investigación, mediante su aplicación o adaptación, de manera que se produzca un enriquecimiento en la interrelación entre la universidad-comunidad, contando con un grupo meta determinado (usuario o beneficiario) del proyecto.

Cursos participativos

Constituyen una opción académica, no formal, de vinculación y acercamiento con los diferentes sectores de la población. Permiten el intercambio de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias en diferentes campos de especialidad, para enriquecer así el quehacer académico al vincularse con la realidad. Se imparten únicamente durante las dos últimas semanas del mes de enero de cada año.

Aula móvil

Es un programa interinstitucional¹⁰⁹ de extensión académica, por medio del cual se generan y socializan conocimientos, de importancia científica y cultural, estratégicos para el desarrollo nacional. Además, permite enriquecer la academia al percibir las necesidades de la sociedad, lo que materializa el vínculo universidad-sociedad.

Aula Móvil ha fungido como un instrumento de transferencia de conocimiento, con un carácter preciso, amigable, sencillo y práctico, donde los grupos interesados pueden apropiarse rápidamente de la información y el conocimiento académico generado en las universidades. El grupo de responsables y colaboradores tiene la labor de diagnosticar las necesidades de la comunidad, coordinar y organizar las capacitaciones y apoyar en una amplia gama de temáticas. Los beneficiarios son grupos organizados y la sociedad civil, primordialmente aquellos de bajo acceso a la educación formal y de zonas rurales.

Programa de Regionalización Universitaria

Programa interinstitucional¹¹⁰ del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), cuyo objetivo es el desarrollo regional de territorios y poblaciones vulnerables, de forma pertinente y generando impacto. Su principio básico es: “Dar un salto cualitativo en la relación interuniversitaria con el fin de avanzar de una coordinación interuniversitaria hacia una verdadera articulación de la acción académica del sistema de la educación superior universitario estatal en beneficio de las regiones periféricas de Costa Rica, en vista de los bajos indicadores sociales de estas”. Actúa mediante cinco Comisiones de Regionalización Interuniversitaria (CRI), correspondientes a: Región Pacífico Central, Región Chorotega, Región Huétar Norte, Región Huétar Atlántica y Región Pacífico Sur.

TEC Empeñe Lab

La Incubadora funciona desde el año 1994 para apoyar, fortalecer y potenciar el desarrollo de empresas (en procesos intra y extra muros). Su misión es fomentar la creación de empresas a través del proceso de incubación, formando, fortaleciendo y mejorando su gestión administrativa, para contribuir así con el desarrollo del país por medio de la activación de la economía. Mientras tanto, su visión es ser el referente en el tema de incubación a nivel nacional, con vasta experiencia en el fortalecimiento a Pymes, con liderazgo a la vez en Centroamérica. Actualmente, se encuentra en proceso de transformación – evolución- para poder brindar mejores opciones a la comunidad nacional.

Zona Económica Especial de Cartago (ZEEC)

Es una estrategia de desarrollo económico-social que fortalece la vinculación entre los sectores empresarial, gubernamental y académico. Dicha estrategia busca mejorar la competitividad, el clima de

¹⁰⁹ Participan las universidades estatales: Tecnológico de Costa Rica, Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional y UNED.

¹¹⁰ Ver nota anterior.

inversión y aumentar el empleo de calidad en la provincia. Beneficios obtenidos: aumento de empleos de calidad, fortalecimiento de encadenamientos productivos, mejoramiento de la calidad de vida y estímulo a la inversión productiva y social.

Actualmente no existe un programa formal que promueva o fortalezca el Emprendimiento Social *per se*. No obstante, las iniciativas antes citadas pretenden lograr en comunidades vulnerables la generación de capacidades necesarias para:

- Alcanzar mecanismos de sostenibilidad en procesos organizativos, asociatividad entre los miembros de la comunidad y códigos de ética para dar las pautas para un desarrollo responsable.
- Producir y comercializar diversos productos.
- Fortalecer buenas prácticas y desarrollar cadenas de valor.
- Desarrollar la economía local (instalaciones de biodigestores, acueductos —y su administración—, uso razonable de recursos naturales, centros de acopio, etc.).
- Construir espacios públicos (mobiliario urbano, arborización, control de rotulación, recuperación urbana).

Todas estas actividades se realizan mediante equipos interdisciplinarios de profesionales internos y externos y, generalmente se cuenta con la participación de estudiantes. Cada actividad es un proceso de intercambio de conocimientos entre la comunidad y la institución. En todos los casos se da un involucramiento, coordinación y participación activa y constante de las comunidades.

Desafíos y próximos pasos

El reto principal es la generación del cambio, se debe pensar socialmente. De acuerdo con Kliksberg, “las universidades deben tener un papel importante en la promoción del emprendimiento social, y los planes de estudio y metodologías de enseñanza deben dar las herramientas, mediante el desarrollo de programas innovadores, para formar jóvenes con espíritu emprendedor que puedan contribuir a una sociedad más inclusiva...”.¹¹¹

¹¹¹ Bernado Kliksberg, *Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia* (Argentina: Fundación CLARITAS, 2011).

Costa Rica



3.9. Universidad de Costa Rica (UCR)

Contexto

En 1940 se crea la Universidad de Costa Rica como una iniciativa innovadora de la educación costarricense. Es una institución de educación superior y cultura, autónoma constitucionalmente y democrática, constituida por una comunidad dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento. Con el compromiso de garantizar la igualdad de oportunidades, acceso a la educación, la excelencia académica, atender de manera pertinente las necesidades de la sociedad costarricense y potenciar su liderazgo en el desarrollo de la educación nacional; en 1973 la Universidad se expande a la mayoría del territorio costarricense.

En el año 1974 se crea la Vicerrectoría de Acción Social (VAS) que es el órgano encargado de orientar, coordinar, apoyar y dar seguimiento a los proyectos de acción social desarrollados por la Universidad de Costa Rica. La VAS articula el conocimiento que genera la Institución con las necesidades y experiencias de la sociedad costarricense. Actualmente, presenta 466 proyectos de actualización y capacitación a la comunidad, 146 proyectos de trabajo comunal, 97 proyectos artísticos y culturales y 1400 proyectos de investigación. La Universidad cuenta con más de 39600 estudiantes en carreras de grado, 3817 estudiantes en carreras de posgrados, 340 opciones académicas en 12 Sedes y Recintos Universitarios alrededor de todo el país.

En la primera década del nuevo milenio, la UCR se destaca por su vínculo con el sector productivo mediante la transferencia tecnológica de la investigación que se realiza en sus centros, institutos, laboratorios y estaciones experimentales. Este vínculo es guiado y fortalecido por entes internos como la Unidad de Gestión y Transferencia del Conocimiento para la Innovación (PROINNOVA), la Agencia Universitaria para la Gestión de Emprendimiento (AUGE) y la Cátedra de Innovación y Desarrollo Empresarial. Todos estos creados como un medio para estimular el debate, la reflexión, el intercambio de ideas sobre la importancia de la Innovación para el desarrollo de los sectores nacionales y transferir el conocimiento generado por la UCR, así como la incubación y la aceleración de proyectos emprendedores.

Caso destacado

La Universidad de Costa Rica, en su sede del Caribe, ha incluido ejes y competencias ligadas al Emprendimiento y la Innovación en distintos cursos. Esto para fomentar el emprendedurismo social, e incentivar la innovación como un recurso de creación de nuevas fuentes de trabajo y soluciones para necesidades reales de las comunidades. Éste es el caso de los cursos de Investigación de Mercados y Empresarialidad e Innovación, los cuales ligan su conocimiento curricular a las necesidades de la comunidad e incentivan al estudiante a desarrollar proyectos que resuelvan una necesidad real detectada. Estos proyectos son llevados muchas veces hasta su fase de desarrollo y puestos en marcha como proyectos propuestos a la VAS o como proyectos de emprendimiento, impulsados por AUGE.

En específico, el curso DN-0423 Investigación de Mercados, busca que los estudiantes desarrollen iniciativas innovadoras, de Emprendimiento en el marco del contenido del curso. Se busca que los estudiantes incorporen aspectos de responsabilidad social mediante la creación de empleo digno y la atención de las necesidades de la Región en la cual se desarrollan. Esta práctica tiene una relación muy estrecha con la misión de la Universidad de Costa Rica, la que tiene como aspiración el promover la integración, las alianzas, el compromiso social, la cooperación, la relación solidaria, la difusión del quehacer universitario y la innovación en aras de forjar nuevos espacios, con el fin de transferir e intercambiar el conocimiento generado entre la Universidad y la sociedad.

El objetivo general de estos cursos es brindar al estudiante las herramientas necesarias para comprender los diferentes usos y la importancia que tiene la Investigación de Mercados en el entorno actual. Los objetivos específicos son:

1. Motivar en el estudiante el desarrollo de procesos de investigación, en las empresas donde actualmente laboran o donde podrían laborar en un futuro cercano.
2. Ofrecer un marco teórico que permita comprender y valorar el rol de la Investigación de Mercados, dentro de la gestión empresarial.
3. Desarrollar, en el educando, el conocimiento necesario, sobre las posibles fuentes de información que tiene a mano y que necesita utilizar en su desempeño profesional.
4. Incentivar el conocimiento, interpretación y posibles aplicaciones de la información obtenida por medio de la Investigación de Mercados.
5. Explicar los conceptos y técnicas fundamentales de las metodologías cuantitativas y cualitativas de la Investigación de Mercados, para ponerlos en práctica a través de diversas actividades formativas.

Se organiza planteando en los estudiantes la necesidad de definir un proyecto de emprendimiento en el cual se logre un beneficio bilateral, desde la perspectiva de recompensa del emprendedor y el impacto positivo en el entorno social en el cual se desarrollará la iniciativa. El desarrollo del proyecto se da a lo largo del semestre y se realiza una presentación final. Los cursos tienen la modalidad de taller, en el cual los estudiantes, formados en grupo, proponen ideas innovadoras.

Se evalúa mediante la revisión de, al menos, tres avances en periodos distintos durante el desarrollo del proyecto. Se realiza, al final del curso, la entrega del documento final de la propuesta y se realiza su exposición por parte de los estudiantes. Por lo general, este tipo de iniciativas tiene una evaluación que va de 30% a 40% de la calificación total del curso.

Tras una lluvia de ideas, los estudiantes, siguiendo la bibliografía guía del curso, evalúan sus opciones por aspectos, tales como nivel de innovación, mercado potencial, conocimiento técnico y requerimiento de capital.

De los cursos surgen ideas de negocios innovadores, que como resultado podrían impulsar algunos sectores de la Provincia, desde la contratación de mano de obra directa hasta alianzas con proveedores locales. También nacen propuestas de proyectos innovadores que surgen de una necesidad de mercado y que potencian el desarrollo de emprendimientos con un impacto en lo social y económico de sus comunidades.

Se trabajan y desarrollan las capacidades de investigación de diversos segmentos de la sociedad. Se considera la capacidad de generar propuestas innovadoras. Se desarrolla el emprendedurismo desde la

óptica de rentabilidad, pero con un componente transversal de beneficio e impacto social, tratando que los estudiantes desarrollen sensibilidad y responsabilidad social empresarial, promoviendo el proceso creativo de los estudiantes, trabajo en equipo, la aplicación de elementos de ética y responsabilidad social en los emprendimientos, una perspectiva humanista, confianza en la capacidad innata de cada persona para contribuir al desarrollo, una fuerte determinación para tomar riesgos, la capacidad de identificar y aplicar soluciones prácticas a los problemas sociales y de innovar para encontrar un nuevo producto o servicio que los solucione.

Varias ideas y proyectos podrían ser descritos como mejores prácticas educativas de innovación como resultado de estos cursos, sin embargo, uno de los más relevantes proyectos desarrollados de un alto impacto social fue el proyecto denominado “Propuesta de un plan estratégico de mercadeo para la Cooperativa de Jóvenes Agro-Empresarios en Línea Vieja (Coopejalvi) ubicada en el cantón de Pococí”. El proyecto inició en el curso antes descrito y luego se constituyó en la memoria de graduación de cuatro estudiantes de la carrera de Dirección de Empresas, quienes colaboraron con los jóvenes de COOPEJALVI en la consolidación de su emprendimiento.

En cuanto al resultado obtenido, los estudiantes desarrollaron una guía de cómo se deben comercializar los productos para lograr una mayor cobertura del mercado y una eficiente comercialización de sus productos (chips de malanga, plátano, yuca y camote) en los cantones de Pococí y Guácimo.

Desafíos y próximos pasos

El concepto de Emprendimiento e Innovación Social no se enseña directamente en una materia específica, pero sí constituye un eje transversal que se enseña en la mayoría de los cursos a lo largo de la malla curricular. Adicional a esto, organismos internos como AUGÉ y PROINNOVA ofrecen capacitaciones y actualizaciones en cuanto a Emprendimiento Social e Innovación, sin embargo, no existe una política específica que integre la enseñanza del Emprendimiento e Innovación Social.

Existen estrategias para fomentar el Emprendimiento Social del estudiante y la proyección de la universidad en las comunidades, como lo son las actividades de proyección social. Entre ellos, están los programas de extensión docente (capacitaciones a la comunidad), desarrollo de trabajos comunales universitarios como el denominado “Acompañamiento y asesoramiento a la PYMES”, en los cuales estudiantes capacitados asesoran a las pequeñas y medianas empresas. El trabajo de los estudiantes de sensibilizar a los empresarios en la implementación de modelos innovadores y con impacto social, en muchas ocasiones se enfrentan a una gran resistencia al cambio por parte de los empresarios, quienes se enfocan en generar rentabilidad. Para esto, se planea implementar proyectos para capacitar a docentes e incentivar la implementación de esta temática y desarrollo de capacidades que fomenten el Emprendimiento e Innovación Social. Se espera que estos docentes, a su vez, promuevan y desarrollen en su curso estas nuevas competencias.

España



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

3.10. Universitat Politècnica de València (UPV)

Contexto

La Universitat Politècnica de València (UPV) es una universidad pública fundada en 1971, que cuenta con unos 37800 alumnos, 2600 profesores y unos 1700 trabajadores de administración y servicios. Está constituida por 15 centros universitarios (escuelas técnicas superiores, facultades y escuelas politécnicas superiores) que imparten más de un centenar de titulaciones, esencialmente en la rama de ingeniería y arquitectura, si bien también ofrece estudios de administración y gestión de empresas y de Bellas Artes. Es una universidad tecnológica de referencia a nivel estatal (figura como la primera politécnica española en el ranking de Shangai) e internacional (últimos 13 años entre las 500 mejores universidades del mundo en dicho ranking).

Su misión refleja la conexión entre el desarrollo científico-técnico y el social: “formar a personas para potenciar sus competencias; investigar y generar conocimiento, con calidad, rigor y ética, en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, el arte y la empresa, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la sociedad y contribuir a su progreso tecnológico, económico y cultural”.¹¹²

La universidad, probablemente por su orientación tecnológica y aplicada, da un gran peso a la innovación y al emprendimiento. En este sentido, reconoce en sus documentos la dimensión social de la innovación y el emprendimiento, si bien no se habla específicamente de Innovación o Emprendimiento Social. Como ejemplo, se señala en su política que la actitud emprendedora debe servir a “responder satisfactoriamente y de forma original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales, modificando procesos y/o resultados para generar nuevo valor”, como señala el Proyecto Institucional de Competencias Transversales de la UPV.¹¹³ Este proyecto, que busca garantizar y acreditar que todos los egresados de la UPV desarrollan 13 competencias clave, entre las que se encuentra la de “innovación, creatividad y emprendimiento”, demuestra lo prioritario de la cuestión en las políticas de la Universidad.

Existen, por lo demás, distintos programas y acciones de emprendimiento e innovación usados por emprendedores sociales (que no disponen de programas específicos): por ejemplo, el Programa IDEAS para acompañar a emprendedores,¹¹⁴ o la incubadora Start-UPV.¹¹⁵

¹¹² Universitat Politècnica de València, Misión, visión y valores del Plan Estratégico UPV2020, <https://www.wpv.es/organización/la-institución/misionvisionvalores-plan-upv-es.html>

¹¹³ Universitat Politècnica de València, Conoce el proyecto de las competencias transversales UPV, <http://www.upv.es/contenidos/COMPTRAN/INFO/955712normalc.html>

¹¹⁴ Universitat Politècnica de València, ideas IPV. Tu empresa empieza aquí, <http://www.ideas.upv.es/>

¹¹⁵ Universitat Politècnica de València, STARTUPV, <http://startupv.webs.upv.es/>

Contribución de casos

Una práctica inspiradora es el uso del video como metodología de investigación-acción participativa. La experiencia ha sido desarrollada por un grupo de personas del Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento – INGENIO, vinculadas a su vez al Máster en Cooperación al Desarrollo de la UPV. INGENIO es un instituto de investigación mixto del Consejo Superior de Investigación Científica y de la UPV, alojado en el parque científico de esta última. Es un centro de referencia estatal e internacional en estudios de innovación. Entre sus líneas de investigación se trabaja la Innovación Social para el desarrollo humano.

La experiencia tiene su origen en varios intercambios previos entre INGENIO y la Development Planning Unit de la University College London, centro en el cual se había trabajado el video participativo con estudiantes de Máster, como instrumento para el trabajo comunitario tanto en países del Sur como en el Reino Unido. Tras familiarizarse los miembros de la UPV con la técnica, se comenzó con su uso en acciones de investigación y en docencia en Valencia.

El planteamiento del video participativo se alinea con, y en realidad lleva más allá, la misión de la UPV de emplear la tecnología como herramienta para promover el cambio social. El video participativo trata, como objetivo general, de emplear el proceso de producción de un video como forma de generar procesos de participación y transformación de relaciones de poder, con el fin último de contribuir a generar sociedades más justas e inclusivas.

Más específicamente, los objetivos concretos del video participativo son generar procesos de identificación de las necesidades de una comunidad; estimular procesos locales de innovación; generar reflexiones en las comunidades sobre sus propias acciones, capacidades e ideas; y promover intercambios creativos de ideas entre personas y colectivos.



En su metodología, la producción del video articula el ciclo propio de un proceso de investigación-acción participativa. Las personas participantes reflexionan sobre su realidad y sobre el problema o cuestión sobre el que van a construir el video (diagnóstico), planifican el proceso de producción del mismo (construcción del guion y organización), producen el video (toma de imágenes, etc.), lo editan (construyen el producto ya preparado para visualizarlo) y lo comparten (generalmente en presentaciones públicas que despiertan el debate). Este proceso puede realizarse de forma simplificada en pocos días (o incluso horas) o a lo largo de semanas o meses.



Fuente: Millán y Frediani, 2014

En la UPV, se han realizado acciones concretas empleando la metodología del video participativo tanto en espacios de formación como en acciones de investigación. En el primer caso, se ha empleado como parte de la formación reglada del Máster en Cooperación al Desarrollo. En una de las asignaturas, el alumnado se familiariza con la metodología del video en las sesiones de clase. Más adelante, un grupo produce un video en un proceso real de investigación en un barrio de Valencia, de dos semanas de duración, con el acompañamiento del profesorado.

En el segundo caso, INGENIO ha organizado dos procesos de investigación-acción participativa, de unos meses de duración, en las que personas vinculadas a colectivos sociales de distinta naturaleza (por ejemplo, plataformas en defensa de derechos humanos, cooperativas, colectivos ecologistas, etc.) han participado construyendo videos sobre distintas temáticas. En el proceso se realizan reuniones periódicas de todas las personas que están realizando los videos junto con las personas facilitadoras de INGENIO en las que se comparten avances y se dan indicaciones. Entre estas reuniones se produce el trabajo autónomo de cada uno de los grupos que están realizando un video. Al final del proceso, se realizan proyecciones públicas de todos los videos realizados.

La evaluación se realiza, en el caso del Máster, valorando tanto los productos finales (los videos) como las reflexiones del alumnado sobre el propio proceso, que reflejan en un trabajo escrito; en el caso de los procesos de investigación, no hay una evaluación formal a los participantes. En ambos casos se dan en todo caso continuamente momentos de reflexión colectiva sobre el proceso y resultados.



En términos de resultados de aprendizaje, los procesos muestran que las personas participantes desarrollan un buen número de competencias muy diversas mediante el uso del video. Se desarrollan habilidades técnicas, como la aplicación de conceptos y métodos audiovisuales para la investigación participativa; actitudes como la improvisación, la adaptación, la creatividad, el diálogo y la proactividad; y conocimientos sobre los temas tratados y las múltiples perspectivas existentes sobre los mismos. Las evaluaciones hablan también de una mejora de la autoestima y la confianza en la propia capacidad de participar, crear y transformar, sentida por las personas participantes.¹¹⁶

Desafíos y próximos pasos

Sobre la situación en general de la universidad en relación a la Innovación y al Emprendimiento Social, encontramos que no existen cursos específicos sobre estas materias, aunque haya cursos e iniciativas no específicos, pero sí conectados con ellas, que tienen buen reconocimiento y actividad continuada.

Esta falta de formación y acciones específicas en Emprendimiento e Innovación Social puede deberse a ciertos factores que constituyen importantes desafíos a abordar: en primer lugar, se trata de una universidad tecnológica, que ofrece titulaciones muy arduas de cursar, con un nivel de exigencia muy alto y un profesorado muy centrado en trabajar y evaluar contenidos (y no competencias); en segundo lugar, se da en general una falta de capacidades por parte del personal de la universidad en relación a

¹¹⁶ Los productos (videos) de los procesos realizados con colectivos sociales y el producto del uso del video pueden encontrarse en línea. *Innovación Social Colectiva. Conocimientos y Aprendizajes para la Transformación Social*, <http://innovacion-soci.webs.upv.es/index.php/videos-participativos>; *Innovación Social Colectiva, Jóvenes de Benicalap y espacio público*, <https://www.youtube.com/watch?v=cMQ074OL5u8>

los temas de Innovación y Emprendimiento Social, así como una falta de recursos puestos a disposición para generar estas capacidades; en tercer lugar, el profesorado no parece sentir que exista una demanda por parte del alumnado y el mercado de trabajo para abordar cuestiones de estas nuevas formas de innovación y emprendimiento.

Estos desafíos nos llevan a pensar en los próximos pasos posibles: seguir profundizando en el fomento del enfoque de competencias en la enseñanza-aprendizaje, superando la centralidad de los contenidos; concientizar al profesorado y poner a disposición recursos pedagógicos específicos para trabajar el Emprendimiento y la Innovación Social, quizá aprovechando políticas y prácticas relacionadas con el emprendimiento y la innovación en general que sí está desplegando con determinación la UPV; mejorar las conexiones con actores que trabajan en el ámbito de la Innovación y el Emprendimiento Social, de modo que la Universidad y su personal pueda tomar conciencia de sus demandas.

España



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

3.11. Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

Contexto

La Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea es el fruto de una larga hilera de tentativas, prodigadas a lo largo de la historia, para que el País Vasco contara con una universidad que diera respuesta a las múltiples necesidades que afloran en una sociedad dinámica y moderna.

Adquiere su actual carta de naturaleza en 1980, sobre el precedente de la antigua Universidad de Bilbao e inspirándose en la Universidad Vasca de 1936. Adopta un emblema diseñado por Eduardo Chillida e incorpora al mismo un célebre verso de Iparragirre —*Eman ta zabal zazu*— que alude a la vocación universal de la cultura vasca. Hoy la UPV/EHU muestra una realidad pujante. Compuesta por más de 50 000 personas, es responsable de 70% de la investigación que se desarrolle en Euskadi y ha generado ya 300,000 titulados en las más diversas áreas del saber.

Distribuida en tres campus —uno por cada uno de los territorios históricos de la actual Comunidad Autónoma Vasca— que agrupan a 20 facultades y escuelas, la UPV/EHU realiza una contribución decisiva a la realidad del País Vasco, hasta el punto de que éste sería hoy inconcebible sin el aporte diario de esta Institución y sin el rico e intenso debate intelectual que se genera a su alrededor.

El impulso de la Universidad al ámbito de la Innovación y el Emprendimiento Social se puede identificar desde la creación de unidades organizativas especiales a través de las cuales se desarrollan líneas de investigación y proyectos formativos. A continuación, se presentan algunos ejemplos de actividades vinculadas a la Innovación y el Emprendimiento Social impulsadas por la UPV/EHU.

- **Creación de grupos de investigación o de estudio.** Instituto Hegoa, Grupo de investigación Sinnergiak Social Innovation, Grupo de Investigación Gezki, Observatorio de Economía Social, Incubadora ZITEK, entre otros.
- **Líneas de investigación.** Democracia y participación de los trabajadores en la empresa. Economía social y solidaria e innovación social. Gobernanza y derecho de las organizaciones de economía social. Políticas públicas de promoción de la economía social. Globalización e internacionalización de las organizaciones de economía social. Innovación social y gobernanza pública. Procesos de cambio e innovación social.
- **Formación.** Doctorados, másters y cursos de verano. El Máster Universitario en Economía Social y Solidaria está promovido por el Instituto GEZKI (Instituto de Derecho Económico y Economía Social), como responsable del mismo, asimismo colaboran el Instituto Hegoa, la Facultad de Relaciones Laborales y Trabajo Social, la Facultad de Economía y Empresa (Sección Gipuzkoa), y los Departamentos de Economía Aplicada I y Derecho de la Empresa, todos ellos órganos de la UPV/EHU. Entró en funcionamiento en el curso 2013/2014.

Máster en Innovación Social

Sinnergiak Social Innovation organizó hasta el año 2014 el Master en Innovación Social. Este Master era una propuesta equilibrada de enfoques teóricos y conocimiento de proyectos reales en torno a la Innovación Social. Introducía información actualizada sobre agendas de problemas en el campo de la Innovación Social y ofrecía herramientas y metodologías concretas para que profesionales e investigadores se enfrentasen a nuevos retos y oportunidades tanto organizacionales como sociales, con capacidad de comprensión y transformación.

Sinnergiak Social Innovation

Sinnergiak Social Innovation fue creada en el año 2012 como una unidad autónoma de la Fundación Euskampus (Campus de la Excelencia Internacional). Euskampus es una agregación estratégica entre agentes públicos y privados conformada por la UPV/EHU, Tecnalia Corporación Tecnológica y Donostia International Physics Center (DIPC).

Sinnergiak impulsa el desarrollo del conocimiento fomentando la colaboración con agentes heterogéneos tanto desde la perspectiva social como territorial, tanto en el ámbito local como internacional. Todo ello estimulando la cooperación entre diferentes, para dar respuestas a problemas y demandas sociales desde planteamientos, perspectivas y actividades innovadoras.

La actividad de Sinnergiak persigue por tanto promover el desarrollo de competencias en las personas y las capacidades de innovación en las organizaciones y comunidades, condiciones básicas para la obtención de resultados con un impacto socialmente visible y útil.

Las diferentes áreas de actividad son:

- **Investigación.** Centrada en el desarrollo de proyectos innovadores cuyos resultados más visibles son indicadores, modelos, productos, redes y alianzas estratégicas.
- **Formación.** Planificada para crear contenidos y contextos de enseñanza-aprendizaje en torno a la Innovación Social: construcción de un cuerpo coherente de conocimiento; desarrollo de sistemas de almacenamiento de conocimiento; guías orientadas a la actividad docente; puesta en práctica de distintas modalidades formativas.
- **Acción e Intervención.** Concebida para el fomento de los procesos de aprendizaje colaborativo en contextos presenciales y virtuales (talleres) que promuevan y faciliten metodologías orientadas a la vertebración desde la hibridación, la experimentación de la diversidad, la adquisición de competencias y habilidades profesionales, la generación colectiva y participada.
- **Transferencia de Conocimiento.** Orientada a la difusión de experiencias (proyectos, casos), informes y documentos (evaluaciones, impactos) publicaciones científicas (libros, artículos) y networking (construcción de comunidad, posicionamiento), redes y alianzas estratégicas.

Los principales proyectos desarrollados han sido:

- SUDOE-Transcreativa. Innovación Social e Industrias Culturales y creativas, 2012-14.
- FP7-SIMPACT. Impacto de la Innovación Social en Europa, 2014-17.
- RESINDEX. Regional Social Innovation Index, 2013.
- Hedabide. Contextos híbridos de aprendizaje y práctica orientados a la innovación social, 2013-14.

- Ergolab. Living lab para el diseño de TICs centrado en el usuario, 2013-14.
- ICCs en Euskadi. Estudio de las Industrias culturales y creativas en Euskadi, 2014.
- Workplace Innovation en Gipuzkoa, 2014- actualidad.
- H2020-Social Innovation Community, 2016-19.
- Erasmus Plus. Students4Change, 2016-19.
- Monitor de Gestión Pública, DFG 2016-17.
- Etorkizuna Eraikiz. Gobernanza innovadora en Gipuzkoa, 2016-17.

Sinnergiak Social Innovation se concibe como una organización del conocimiento que destaca por los dos valores claramente diferenciados y de alto valor agregado que son: la capacidad de transformar y diseminar los conocimientos orientados a las necesidades del mercado, y la internacionalización de su actividad investigadora.

Sinnergiak cuenta con una sólida red internacional de universidades, centros de investigación y colaboradores y agentes, que facilitan la identificación e integración de nuevos conocimientos en un viaje de ida y vuelta, desde el interior al exterior y desde el exterior al interior. Es decir, le permite al centro un posicionamiento de primera línea en torno a las innovaciones de la comunidad internacional de investigación científica, así como la redistribución y difusión del conocimiento y el conocimiento en sí mismo.

Desafíos y próximos pasos

El principal problema al que se enfrenta la universidad para desarrollar la enseñanza del Emprendimiento y la Innovación Social está relacionado con las *políticas institucionales*.

La Innovación y el Emprendimiento social no pueden ser considerados un añadido, que tiene como cometido específico un Departamento más que trabaja paralelamente al resto de actividades de la universidad, sino que debe ser integrada en todos los ámbitos de la Universidad (docencia, investigación, extensión y gestión).

Docencia e Investigación. Trabajo coordinado y articulado entre las diferentes facultades que están relacionadas con la Innovación Social y el Emprendimiento Social como, por ejemplo, Sociología, Empresa, Trabajo Social, Psicología...

Gestión. Estructuras muy burocratizadas que representan un límite para atender las necesidades de desarrollo de innovaciones sociales en cualquiera de sus formas. La Universidad debe convertirse en un agente posibilitador del ecosistema de la Innovación Social. Mayor vinculación con la sociedad en los cuatro ámbitos de la universidad definidos anteriormente. La cooperación es un “driver” de la Innovación Social y la universidad debe ser ejemplo de las posibilidades que las nuevas formas de colaboración y articulación pueden representar para la sociedad.

Monitorear y evaluar el impacto de las innovaciones sociales. La universidad debe tomar las riendas en la investigación sobre la Innovación Social (sus impactos, tendencias y oportunidades). Promover la creación de laboratorios de innovación de políticas públicas a nivel local y regional.

Francia



3.12. Université Grenoble Alpes (UGA)

Contexto

La Universidad Grenoble Alpes es fruto de la fusión, en enero de 2016, de las tres ex-universidades, Universidad Joseph Fourier, Universidad Pierre Mendès-France y Universidad Stendhal. Es la quinta universidad de Francia en número de estudiantes (45000), agrupa 23 facultades, institutos y escuelas, 80 laboratorios y 5500 profesionales. Su oferta de estudios cubre el conjunto de los campos disciplinarios y su investigación está calibrada para situarse a la vanguardia de la innovación. Al estimular las interacciones de la formación y de la investigación con el mundo socioeconómico y cultural, la Universidad Grenoble Alpes favorece la apertura, la interdisciplinariedad y la innovación.

La universidad Grenoble Alpes forma parte de un conjunto universitario “la comunidad Universidad Grenoble Alpes” que reúne a todas las instituciones de enseñanza superior de la ciudad. El emprendimiento estudiantil es un tema importante que la comunidad Universidad Grenoble Alpes apoya desde varios años. Grenoble fue una de las primeras ciudades francesas en el apoyo dado al emprendimiento estudiantil, desde 2002 con la creación de la “casa del emprendimiento” cuya meta era promover la idea de emprender entre los estudiantes.

En 2014, la “casa del emprendimiento” se convirtió en el Centro estudiantil para la Innovación, la Transferencia y el Emprendimiento (PEPITE); un Departamento de la comunidad Universidad Grenoble Alpes dedicado al desarrollo del emprendimiento estudiantil.

A finales de 2014, el gobierno francés creó un estatuto especial de “estudiante emprendedor” que permite a los estudiantes conservar sus derechos de estudiantes y al mismo tiempo, trabajar en su proyecto de construcción de empresa/organización. En 2016-2017, estudiantes emprendedores forman parte del incubador PEPITE de la universidad Grenoble Alpes.

También existe apoyo a través de un financiamiento de proyectos de asociaciones estudiantiles (el fondo de solidaridad y de desarrollo de proyectos estudiantiles). Este fondo apoya proyectos en el ámbito de la cultura, solidaridad y compromiso ciudadano, medioambiente, deporte, entre otros.

Promising

La Universidad Grenoble Alpes ha iniciado desde 2012 un Programa titulado *Promising* cuya meta es introducir nuevas formas de enseñanza para favorecer la “capacidad de innovación” entre los estudiantes.

Promising introduce metodología de *design thinking* y creatividad dentro del currículo del Master *Gestión de la innovación*. Además de cursos de ciencias sociales (filosofía, sociología) y gestión, los estudiantes tienen un proyecto propuesto por una empresa, algunos en el ámbito de la innovación social. *Promising* tiene un convenio con *Shamengo*,¹¹⁷ un Programa que presenta innovadores sociales en todo el mundo.

¹¹⁷ Shamengo. Inspire your life, <http://www.shamengo.com>

El objetivo del curso es que los estudiantes se encuentren en una situación de gestión de la innovación en el cuadro del emprendimiento social. Varios emprendedores sociales *Shamengo* (o de un incubador local) proponen problemáticas que desarrollar con los estudiantes del Master *Gestión de la innovación*, trabajando por grupos de 4, durante 3 meses. Trabajan en autonomía en el proyecto guiados por los profesores de la universidad.



Los estudiantes deben desarrollar escenarios de uso y prototipos, proponer soluciones y recomendaciones desde un pliego de condiciones que han escrito y que incluye los problemas que solucionar, el calendario y la metodología utilizada. En el curso, se trabaja la creatividad, trabajo en grupo, competencias de comunicación y relacionales, gestión de proyecto, análisis de un problema, respuesta a la problemática de un cliente, capacidad de escuchar, fuerza proactiva.

En el programa *Promising* de la Universidad Grenoble Alpes, el dispositivo *El laboratorio de los posibles*® fue desarrollado para proponer a los estudiantes de Máster una experiencia de innovación colaborativa, durante un semestre, fundado en los principios del *design thinking*. Este dispositivo pedagógico se organiza en colaboración con un actor económico o institucional (asociación, comunidades) que propone a la universidad un estudio de innovación exploratoria. Los profesores eligen proyectos vinculados con grandes retos sociales de cultura, salud, conservación de los recursos naturales, lo que da motivación a los estudiantes que trabajan en el proyecto.

El laboratorio de los posibles® es un proceso pedagógico centrado en la articulación de la reflexión por la investigación y la acción en el terreno. Tiene las características siguientes :

- Una óptica pluridisciplinaria (ciencias sociales)
- La estructuración del trabajo en un proceso de proyecto
- Un trabajo en equipo en un espacio dedicado a la colaboración y la creatividad
- La formalización de las competencias adquiridas
- Un proceso de evaluación del dispositivo por una encuesta cualitativa con los estudiantes

El laboratorio de los posibles® fue premiado con el Certificado Nacional de Excelencia, por parte del Ministerio de Enseñanza Superior, en la categoría de “innovación pedagógica”.



Las recomendaciones de los organismos internacionales (UNESCO, OCDE, UE) a propósito de las competencias del siglo XXI se centran en la importancia de desarrollar en los estudiantes las competencias de colaboración, pero también de creatividad, de pensamiento crítico, capacidad para resolver problemas e innovación. El *design thinking*, un método de creatividad colectiva pluridisciplinaria, desarrollado en la Universidad de Stanford (EU), se difunde para desarrollar ese tipo de competencias entre los alumnos.

Desafíos y próximos pasos

Al trabajar en el ámbito del Emprendimiento e Innovación social, puede incurrirse en una distorsión de calendario: el calendario universitario se encuentra muy rígido y puede encontrar difícil coincidir con el calendario o el ritmo de desarrollo de un proyecto de Emprendimiento Social.

Las universidades carecen de espacios dedicados a que los estudiantes puedan reunirse para trabajar en grupo en el proyecto. Desde hace poco, la Universidad Grenoble Alpes ha instalado espacios que los estudiantes pueden reservar para trabajar en sus proyectos.

Para los profesores, la enseñanza del Emprendimiento e Innovación social es muy exigente de tiempo porque no sólo hay que preparar los cursos, sino que se trata de intercambiar con las comunidades (comunidades, incubadores...), coordinar los proyectos de los estudiantes lo que pide mucha más energía que los cursos convencionales. Además, los profesores carecen a menudo de una capacitación adecuada para ese tipo de proyecto y, en la carrera docente, no puede valorarse en comparación con los trabajos de investigación, de modo que esta forma de enseñanza sigue siendo escasa en las universidades francesas.

Iniciado en 2012, *Promising* tiene ya una experiencia sólida de desarrollo de nuevas formas de enseñanza: talleres de creatividad, talleres de *design-thinking* y ciencias sociales en proyectos de innovación, formación de profesores a los métodos de creatividad.

El programa se está desarrollando con aún más actividades: varios *Laboratorios de los posibles*® y talleres de creatividad al año, desarrollo de una comunidad de profesores formados en los métodos de creatividad, capacitaciones de profesores, intercambio de prácticas, escuela de invierno en gestión de la creatividad.

El equipo *Promising* se instalará en 2019 en un edificio que acaba de construirse: la casa de la Innovación y de la Creación en el Campus de la Universidad. El objetivo de *Promising* sigue siendo la experimentación, desarrollo y propagación de nuevas formas de enseñanza de los métodos de innovación vinculadas con las ciencias sociales. Su acción se sitúa al nivel del conjunto universitario de Grenoble y tiene como meta propagarse tanto al nivel francés como internacional.

México



3.13. Universidad de Colima (UCOL)

Contexto

Se fundó el 16 de septiembre de 1940. Después de más de siete décadas al servicio de la enseñanza, la investigación y difusión de la cultura, sus principios institucionales de libertad de cátedra y discusión de ideas, además de paridad estudiantil, siguen intactos, buscando contribuir permanentemente en el bienestar colectivo mediante la formación de recursos humanos comprometidos con la sociedad; respondiendo a los retos impuestos por la modernización y la globalización, a través de la construcción de una identidad caracterizada por el prestigio académico y una oferta educativa de buena calidad. Actualmente su matrícula es de 12,367 estudiantes en bachillerato; 10,214 en profesional asociado y licenciatura, y 604 en posgrado. La Universidad ofrece 17 opciones en el nivel medio superior; diez de profesional asociado, 58 de licenciatura, 11 especialidades, 22 maestrías y 9 doctorados, que se imparten en cinco campus ubicados en los diferentes municipios del estado de Colima. La Universidad tiene 40 Programas educativos de licenciatura clasificados en el nivel uno del Padrón de Programas evaluados de los CIEES.

Misión: la Universidad de Colima como organismo social, público y autónomo tiene como misión contribuir a la transformación de la sociedad a través de la formación integral de bachilleres profesionales, científicos y creadores de excelencia, y el impulso decidido a la creación, la aplicación, la preservación y la difusión del conocimiento científico; el desarrollo tecnológico y las manifestaciones del arte y la cultura, en un marco institucional de transparencia y oportuna rendición de cuentas.

Visión al 2030: la Universidad de Colima en el 2030 es una institución reconocida mundialmente como una de las mejores universidades del país por su calidad y pertinencia, que asume su responsabilidad social contribuyendo sistémica y creativamente al desarrollo equitativo, democrático y sustentable de la entidad, la nación y el mundo, y se distingue por:

- La formación orientada al desarrollo integral de ciudadanos creativos, altamente competentes en su ámbito laboral, socialmente solidarios y comprometidos; formados con Programas educativos de calidad, desde una perspectiva humanista, flexible, innovadora, centrada en el aprendizaje.
- El reconocimiento de la calidad de sus Programas de investigación científica —básica y aplicada— como resultado de sus contribuciones al conocimiento, el desarrollo de la entidad y el país, y la formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante.
- El éxito en sus relaciones de cooperación académica y cultural con individuos, instituciones y organizaciones nacionales y extranjeras, basadas en la reciprocidad y estructuras flexibles.

- Liderar el análisis crítico de la sociedad, para contribuir al desarrollo sustentable; responder y anticiparse a las necesidades del entorno transfiriendo arte, ciencia, tecnología e innovación, en un esquema de corresponsabilidad y compromiso social.
- Soportar su gobernabilidad en un sistema de gestión ágil, transparente, flexible y con procesos certificados, haciendo de su autonomía un ejercicio responsable.
- La Universidad de Colima como una institución con alto reconocimiento social de sus pares académicos y con clara proyección internacional; dedicada a la formación integral de profesionales, al impulso del arte, la ciencia y la difusión de la cultura, con estructuras y procesos de calidad.
- Se cuenta con Programas y Procesos administrativos, de gestión y toma de decisiones basados en órganos colegiados, que por su eficiencia y eficacia permiten una rendición de cuentas clara a la sociedad. Se han formado alianzas estratégicas con los sectores público, privado y organizaciones no gubernamentales para la promoción del desarrollo social con equidad y justicia.

A su vez, se han estrechado los vínculos con el sector social y productivo, privilegiando el desarrollo comunitario y el apoyo a organizaciones de la sociedad civil, así como el acompañamiento y asesorías que se realizan para la micro y pequeña empresa.

- Finalmente, existen Programas para el rescate, promoción y enriquecimiento de la identidad y valores locales y nacionales, en el contexto universal de la cultura. Además de un marco normativo completo y actualizado que regula las actividades académicas, administrativas y laborales, garantizando estabilidad y su buen funcionamiento.

La UCOL al asumirse como una institución pública comprometida con la Responsabilidad Social, está consciente de que es necesario abandonar los viejos esquemas y paradigmas del desarrollo, y acoge las nuevas teorías y conceptos propuestos por los centros de formación del pensamiento en la frontera del conocimiento. Se busca con ello construir un camino propio para alcanzar lograr su Misión, lo cual la lleva a enfrentar la necesidad de encauzar sus funciones y alianzas con la sociedad y lograr la competitividad, garantizando la equidad y sostenibilidad, contribuyendo al fortalecimiento del tejido social y a su propia comunidad universitaria. Bajo estos supuestos, el plan se enmarca en la nueva agenda para el desarrollo formulada por el PNUD, que se resumen en el desarrollo humano integral, ubicando ampliamente los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La universidad asume el progreso social como el producto de tres factores básicos: una política social de largo plazo destinada a incrementar la equidad y garantizar la inclusión, un crecimiento económico que genere empleos de calidad, y el pleno reconocimiento de que el desarrollo tiene objetivos más amplios, como el contenido en el concepto de “desarrollo humano integral” del PNUD, en donde la Innovación Social y el Emprendimiento conforman un binomio para lograr desarrollo a escala humana.

La UCOL desde su creación como universidad popular se ha comprometido con la población, especialmente con los colectivos de alto riesgo. Además, se ha acumulado experiencia en el desarrollo de estrategias para impulsar mejoras, las que se han cristalizado en un *modelo de intervención social-educativo de alto impacto para el desarrollo de colectivos competitivos*. Esto incluye la implementación de un ecosistema de emprendimiento donde los estudiantes son la pieza clave. A la vez, ellos aprenden competencias para su desarrollo profesional con alto sentido para contribuir a la Innovación Social.

Respecto a la formación de Innovación Social, ésta se concentra principalmente en la formación de una cultura de innovación y de emprendimiento en bachilleratos y facultades, la creatividad y liderazgo emprendedor, la capacitación a profesores en el uso de tecnologías de información para la docencia y

el desarrollo de competencias para la intervención social-educativa. El Modelo de intervención social-educativo tiene como objetivo impulsar procesos y acciones dirigidas a generar condiciones de desarrollo humano sostenible en los diversos municipios del estado de Colima, teniendo como eje la participación y organización de la población y la conformación de redes de cooperación entre los diversos actores sociales, para la atención de su problemática prioritaria con el fin de hacerlas competitivas para sortear los retos que la sociedad moderna les está planteando, comprende las siguientes fases:

Fase I	• Investigación diagnóstica
Fase II	• Diseño y Desarrollo de un Sistema informativo inteligente
Fase III	• Instrumentación del diagnóstico
Fase IV	• Análisis de resultados
Fase V	• Definiendo la situación corriente
Fase VI	• Definiendo el modelo de intervención social
Fase VII	• Instrumentando el modelo de innovación social
Fase VIII	• Asegurando el Desarrollo sustentable (Ecosistema de emprendimiento)

Durante estas fases se realiza:

- Capacitación de estudiantes, maestros e investigadores en torno al modelo de intervención (Intervención e innovación social, desarrollo de proyectos, emprendimiento, seminarios de investigación) y su aplicación.
- Elaboración y análisis del escenario de intervención.
- Diseño de Modelo de intervención (incluye jerarquización de zonas, estrategias de inmersión, líneas y programas, procedimientos, etc., análisis político de actores).
- Integración de red institucional para apoyo de acciones.
- Acompañamiento y asesoría por etapa de inmersión y sensibilización de la población.
- Asesoría para la gestión de recursos para programas, proyectos y procesos.
- Supervisión de procesos desarrollados.

Modelo de intervención social-educativa para colectivos del Estado de Colima

Zona de estudio: Colonias de dos cabeceras municipales; Villa de Álvarez y Colima.

Dependencias y facultades: Escuela de Trabajo Social, Facultad de Pedagogía, CEUPROMED y CGTI.

Participantes; Alumnos de últimos semestres, y en práctica escolar, servicio social y docentes, investigadores expertos de CEUPROMED y CGTI.



Algunas estrategias emprendidas en relación con el Emprendimiento e Innovación Social:

- Programa de capacitación a sectores de mujeres y jóvenes para capacitar en la generación de proyectos productivos en línea.
- La vinculación institucional a través del servicio social para propiciar la gestión, incorporación e involucramiento de los estudiantes en el impulso económico de la zona.
- Fomentar nuevas formas educativas, como lo es la educación a distancia a nivel medio superior y superior, así como orientar acciones encaminadas a la capacitación y formación de competencias de acuerdo a la adquisición de aprendizajes, habilidades y actitudes en el desarrollo de pequeñas empresas.

La UCOL está desarrollando un Programa para así fortalecer la experiencia y promover:

- El apoyo eficaz a los futuros emprendedores mediante estrategias de colaboración multidisciplinarias entre los bachilleratos, escuelas y facultades (estructura flexible).
- La cultura emprendedora del personal académico.
- La integración de actividades y planes de estudio que involucren el desarrollo de competencias de intervención social-educativa, emprendedoras y de Innovación Social en los bachilleratos, escuelas y facultades.
- La vinculación con los diversos sectores para involucrarlos en la construcción de soluciones para las problemáticas sociales del entorno

Desafíos y próximos pasos

- Falta de conocimiento sobre Emprendimiento, Innovación e Inclusión Social.
- Falta de desarrollo de competencias para la implementación de modelos de intervención social- educativa, trabajo colaborativo y multidisciplinar orientado al Emprendimiento y la Innovación Social.
- Incluir a más facultades y escuelas y a centros de investigación.
- Poca integración en los planes educativos de estos conceptos, dándoles ya un carácter disciplinar y transversal.
- Falta de capacitación docente para la formación de estudiantes en el Emprendimiento y la Innovación Social.
- Falta de una política institucional en el ámbito del Emprendimiento y la Innovación Social.

México



3.14. Tecnológico de Monterrey (ITESM)

Contexto

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), también llamado Tecnológico de Monterrey, nació en 1943 con la apertura de dos carreras: Administración en el área de ingenierías y Administración de negocios en México en las que se estudiaban los libros de Elementos de Administración de Henry Fayol y Principios de Administración Científica de Frederick W. Taylor. Estos modelos de administración generaban mecanismos y actividades para incrementar la productividad (considerados como los más avanzados en la época), por lo que el Tecnológico de Monterrey los tomó como columna vertebral en Programas de estudio para fomentar la sustentabilidad de las empresas del País.



Los Programas rápidamente se diversificaron en otras áreas del conocimiento incluyendo el estudio de las Humanidades que dieron un matiz muy generoso, para el desarrollo social que la sociedad demandaba (en silencio) a los programas del área de Ingeniería, así como a los programas que se orientaban a promover los negocios.

Es así que el Tecnológico de Monterrey no se limitó a la reproducción de empresas competitivas, sino que fomentó el estudio de las Ciencias Sociales para intervenir en el desarrollo social a través del impacto que tuvieron sus egresados al desarrollar sus propias empresas como respuesta ineludible del aprendizaje en las aulas.

Al final de la década de los años setenta se consideró como estrategia que: “...sus egresados tuvieran una actitud emprendedora formal con objetivos específicos y con formación especial que les diera las herramientas necesarias para el Desarrollo Social a través del emprendimiento”. De este modo, en 1978 se consolida el *Programa Empresario* que más tarde se transformó en el *Programa Emprendedor*,¹¹⁸ el cual marca los inicios de manera formal al desarrollo de una cultura de Emprendimiento Social como una respuesta que busca impulsar la Innovación Social para atender no solamente el rezago de las personas, sino proponer y fomentar mecanismos para la innovación como detonador de la productividad y la competitividad para el beneficio de los inversionistas (accionistas) y de la sociedad, a través de la generación de empleos y de la calidad de vida de los integrantes de la sociedad en innumerables actividades directas e indirectas de las empresas lucrativas y/o sociales que promueven el desarrollo humano.

¹¹⁸ Tecnológico de Monterrey. Emprendimiento. *Formación Emprendedora. Historia del Programa Emprendedor*. <https://tec.ms/es/diferencia-tec/emprendimiento>

“En el ITESM [Tecnológico de Monterrey] se establecen estrategias basadas en la innovación y en el conocimiento aplicado con el uso de sistemas de información interconectados en redes locales e internacionales, fomentando así las actividades económicas, sobre todo el autoempleo, que demanda el desarrollo de actitudes propositivas en los trabajadores y que requiere de aptitudes y capacidades específicas para desarrollar exitosamente una actividad da lugar a que el desarrollo de las competencias como una alternativa pertinente para resolver y atender a las exigencias de productividad en las organizaciones sea una de sus fortalezas.

En suma: se requiere de una combinación particular en la toma de riesgos, con creatividad e innovación, con administración *sobresaliente* que constituye la manera para generar y consolidar nuevas actividades o procesos económicos”.¹¹⁹

Cobra especial importancia el impulso de la emprendeduría mediante la educación para fomentar la participación social eficaz en los procesos de desarrollo. Esta nueva filosofía de gestión empresarial considera como aspectos relevantes a la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional, lo que implica profundos cambios en los métodos de liderazgo y de organización del trabajo, en esencia representa una transformación radical hacia una cultura colaborativa y de innovación.

Estos cambios en la economía, la empresa y, por ende, en la sociedad reclaman reformas radicales en los procesos educativos en general, y en particular en las universidades. Una respuesta es el tránsito hacia la formación profesional basada en competencias, que se distingue de la formación tradicional en varios aspectos:

- Las competencias se demuestran en el desempeño en un contexto empresarial y/o profesional determinado.
- Se logra una mejor comprensión del proceso para llegar a la apropiación del conocimiento.
- Se conoce por parte del maestro y el alumno, la metodología empleada para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Se comparan los resultados obtenidos con lo esperado por la empresa y la sociedad en su conjunto.

Caso destacado

Uno de los aspectos que justifica la pertinencia de la formación basada en competencias para el Emprendimiento Social, radica en la enseñanza y fomento de la Innovación, la cual es ineludible en las estructuras organizacionales con funcionamiento de equipos auto-gestionados que requieren que sus integrantes cuenten con competencias asociadas a la capacidad para la toma de decisiones efectiva y proactiva para la innovación, para la creatividad, así como para la organización del trabajo colaborativo con responsabilidad en el desempeño. A la fecha se imparten cursos específicos para el desarrollo de competencias en Emprendimiento Social como, por ejemplo:

¹¹⁹ Lillian Briseño y Susana Chacón (Coord.), *Un espacio, cuatro escenarios* (México: Tecnológico de Monterrey/Miguel Ángel Porrúa, 2008), 12.

- **Liderazgo emprendedor:** Curso obligatorio del 6to. Semestre dentro del Plan de Estudios del Programa de Preparatoria Multicultural y Bicultural. En este curso el alumno desarrolla de forma innovadora un proyecto emprendedor que le permita comprender que ser emprendedor va más allá de crear y administrar empresas, implica un modelo de vida que consiste en identificar oportunidades de desarrollo y asumir riesgos en cualquier ámbito.
- **Liderazgo para el desarrollo social:** Curso obligatorio ubicado en 5to. semestre del Programa de Preparatoria Bicultural y Multicultural, en donde el alumno participa en un proyecto de impacto social a través del cual desarrolla sus habilidades de liderazgo y su compromiso social.
- **Emprendimiento:** Curso obligatorio ubicado en el segundo tercio, entre 5to. y 6to. semestres del Programa de Licenciatura e Ingeniería dentro del Tecnológico de Monterrey. Dentro de este curso, a través de un proyecto, se busca que los estudiantes sean capaces de reconocer las necesidades o problemáticas de desarrollo que aquejan a su sociedad, y puedan, mediante la puesta en práctica de su espíritu emprendedor, crear empresas innovadoras con alto impacto social, cuyos modelos de negocios sean factibles y capaces de generar utilidades y atraer recursos, que además coadyuven al mejoramiento de oportunidades para su sociedad.
- **Red de centros de familias emprendedoras:** Este centro se ha desarrollado tomando en cuenta que 98.5% de las empresas en México son Pymes y Mipymes, y que 90% de las empresas en nuestro país son familiares. Además, 55% de las empresas familiares que nacen cada año, mueren en menos de dos años, y que 85% de los fracasos en las empresas familiares se debe más a los problemas de la familia empresaria que a los problemas propios de la empresa. Solamente 15 de cada 100 empresas llegan a la tercera generación. Se infiere que una de las causas es la ausencia de competencias en Emprendimiento Social necesarias para conformar modelos de negocios capaces de organizar contextos con cadenas de valor financiero y social. En este sentido, el desarrollo de las competencias sociales coadyuva a garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de las empresas.

Estos cursos son un ejemplo de lo que en el Tecnológico de Monterrey se está realizando para preparar a las futuras generaciones que atiendan los retos de una economía cada vez más competitiva, dinámica y basada en el conocimiento. Se asume que la Competencia es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, competencia para trabajar en equipo, que tenga los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar con calidad, creatividad y competitividad diferentes funciones dentro del proceso productivo integrando el saber, el saber hacer y el saber ser.¹²⁰

Esta definición permitió establecer estrategias pertinentes y efectivas que se comunicaron con la Visión y Misión del Tecnológico de Monterrey en su Plan Estratégico de 2015, como se puede apreciar en las definiciones de ambos aspectos:

Visión

En el año 2015, el Tecnológico de Monterrey será la institución educativa más reconocida de América Latina por el liderazgo de sus egresados en los sectores privado, público y social; y por la investigación y desarrollo tecnológico que realiza para impulsar la economía basada en el conocimiento, generar modelos de gestión e incubación de empresas, colaborar en el mejoramiento de la administración pública y las políticas públicas, y crear modelos y sistemas innovadores para el desarrollo sostenible de la comunidad.

¹²⁰ Agustín Ibarra, *Certificación de Competencia Laboral: Nuevo Paradigma, Nuevos Retos para las Políticas Laboral y Educativa* (México: Organización Estados Americanos, 2001).

Misión:

Es misión del Tecnológico de Monterrey formar personas íntegras, éticas, con una visión humanística y competitivas internacionalmente en su campo profesional, que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo económico, político, social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.¹²¹

Así, en la definición de su Plan Estratégico 2020, el Tecnológico de Monterrey ha decidido alinear cada proceso de la Institución alrededor de su visión: “[f]ormar líderes con espíritu emprendedor, sentido humano y competitivos internacionalmente”.¹²² Esto se traduce en un cambio tanto en la cultura organizacional de la Institución, como en la forma de diseñar cursos y planes de estudio, preparación de alumnos y profesores, así como en modelos de enseñanza innovadores y vanguardistas que impliquen no sólo el uso de herramientas tecnológicas, sino una diferencia en la forma de impartir y crear conocimiento. Esto se refleja tanto en su *Modelo Educativo Tec21*¹²³ como en su estrategia educativa *Formación que Transforma Vidas*.¹²⁴

Actualmente, este espíritu de Innovación y Emprendimiento Social se recupera y enfatiza desde la perspectiva de *Sentido Humano*,¹²⁵ la cual se ve reflejada tanto en sus programas educativos como de investigación y desarrollo, a partir de los cuales el Tecnológico de Monterrey forma personas y transfiere el conocimiento para:

- Promover la competitividad internacional de las empresas con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y el desarrollo sostenible.
- Desarrollar modelos de gestión de empresas para competir en una economía globalizada.
- Crear, implantar y transferir modelos y redes de incubadoras para contribuir a la generación de empresas.
- Colaborar en la profesionalización de la administración pública; y analizar y plantear políticas públicas para el desarrollo del país.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad con modelos y sistemas innovadores para mejorarla en lo educativo, social, económico y político.

Algunas cifras generales que muestran la estrecha relación de la estructura organizacional con el desarrollo de competencias para la Innovación y el Emprendimiento Social son:¹²⁶

¹²¹ Tecnológico de Monterrey, *Misión y Visión 2015*, <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/CVA/Cuernavaca/Acercva+campus/Filosofia+Intitucional/Misiones+anteriores/Mision+hacia+el+2015/>

¹²² Tecnológico de Monterrey, *Plan Estratégico 2020*, <http://sitios.itesm.mx/webtools/planestrategico.2020/>

¹²³ Tecnológico de Monterrey, *Modelo Tec 21*, <http://modelotec21.itesm.mx/>

¹²⁴ Tecnológico de Monterrey, *Formación que Transforma Vidas*, <https://tec.mx/es/diferencia-tec/formacion-que-transforma-vidas>

¹²⁵ Tecnológico de Monterrey, *Visión*, <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/Campus/CVA/Cuernavaca/Acerca+del+campus/Filosofia+Institucional/Vision/>

¹²⁶ Revista digital “Transferencia”. Monterrey, México, Tecnológico de Monterrey, n° 70 (2005)

Matrícula total:	89641	Incubadoras	3819
Preparatoria:	26114	Aceleradoras	9
Profesional:	55565	Parques para el Emprendimiento e Innovación	15
Posgrado:	7962	Centros Comunitarios de Aprendizaje	2469
Egresados:	232644	Alumnos en Servicio Social por Semestre	14997
Profesores:	10117	Alumnos en el extranjero	10618
Profesores de planta	2207	Alumnos extranjeros en el ITESM	4714
Profesores de cátedra	7910	Profesores extranjeros en el ITESM	489

Cabe mencionar que la política del Tecnológico de Monterrey para la impartición de cursos es fomentar el desarrollo de las competencias de Innovación y Emprendimiento Social por lo que deben ser consideradas transversales, es decir, deben ser parte de todos los cursos de todas las carreras sin menoscabo de la forma y fondo de cada contenido en los Programas que se imparten.¹²⁷

Desafíos y próximos pasos

Será urgente y estratégico garantizar la formación de líderes sociales que garanticen la creación y recreación de mecanismos para el Emprendimiento Social sin perjuicio de la rentabilidad o de una economía subsidiaria en beneficio de las futuras generaciones.

La Formación Basada en Competencias se considera una alternativa para el proceso de desarrollo a través de la educación que se vincula con el sistema productivo y la problemática social. En este sentido, el desarrollo de competencias para el Emprendimiento e Innovación Social coadyuva al desarrollo de las destrezas y habilidades para realizar una tarea de manera eficiente, partiendo de la concepción de que la competencia es interna y se manifiesta a través del comportamiento de la persona que está constituido por un conjunto de capacidades que se activan cuando se realiza una tarea, dando como resultado la aplicación de una competencia.

El enfoque en la formación por competencias profesionales implica lograr en los individuos el desarrollo de capacidades que les permitan lograr éxito en lo que hacen o hacer algo nuevo, innovador, distintivo de la integración de contenidos teóricos y prácticos en lugar de acentuar su actitud en demostrar sus conocimientos. Las directrices a seguir para el Desarrollo de las Competencias de Innovación y Emprendimiento Social son:

¹²⁷ Ejemplo: curso “Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica”, el cual se usa de referencia dentro del apartado de *Definición de Competencias de Innovación y Emprendimiento Social* que se incluye en este trabajo.

- Introducir y rediseñar modelos de negocio en las empresas para que se consideren los objetivos sociales sin menoscabo de la rentabilidad de la empresa.
- Vincular las actividades empresariales a proyectos de carácter social en beneficio de la calidad de vida de los ciudadanos.
- Generar planes de negocio con la estrategia de Creación de Valor Compartido consolidando el nivel de productividad y competitividad que demanda la economía social en un nuevo contexto mundial del comercio internacional.
- Fomentar en nuestros egresados el “sentido humano” que no solo vigila el desarrollo social, sino también el Índice de Desarrollo Humano que se mide a la luz de los indicadores de la OCDE.
- Promover el rediseño con innovación tecnológica, de los contenidos de los Programas para atender los retos del futuro inmediato que deben atender la sustentabilidad del medio ambiente y los cambios demográficos.
- Promover los modelos de enseñanza-aprendizaje para aprovechar la tecnología y la personalidad de las nuevas generaciones en beneficio de los cuadros empresariales y dirigentes políticos.
- Implementar nuevas formas de colaboración hacia adentro de la Institución con los colaboradores y hacia fuera con organismos públicos que se relacionan con el Tecnológico de Monterrey.
- Desarrollar competencias de Emprendimiento e Innovación Social para generar el contexto de la competitividad con sentido humano que se refleje en la calidad de vida de los ciudadanos.

Portugal



3.15. Universidade de Aveiro (UA)

Contexto

La Universidad de Aveiro (UA) se creó en 1973 y rápidamente se convirtió en una de las universidades más dinámicas e innovadoras del panorama internacional de educación superior. La UA está entre las mejores universidades en el ranking de Times Educación Superior de Menos de 50 [años]; ofrece un campus moderno y consistentemente se le reconoce la calidad de su infraestructura, la fuerza de su investigación y la excelencia de su personal. La Universidad atrae a una vibrante comunidad nacional e internacional, con cerca de 15,000 estudiantes inscritos entre licenciatura y posgrado. Con más de 70 nacionalidades en el campus. Está organizada en 16 departamentos, cuatro escuelas politécnicas y 19 centros de investigación, además de contar con una Incubadora de Negocios (IEUA); en todos ellos se ofrecen programas que son reconocidos en un amplio rango de campos académicos.



Una de las características distintivas clave de la UA es su cercana cooperación con actores regionales y con organizaciones, de ahí su intensa búsqueda del valor social regional. Esta cultura puede percibirse en la forma en cómo se ubican geográficamente los distintos edificios e instalaciones que conforman la infraestructura de la Universidad. Algunas de sus escuelas politécnicas se encuentran ubicadas fuera de las principales áreas de Aveiro, promoviendo una cultura de proximidad con los actores económicos locales, con la meta de dar forma a un desarrollo puntual de programas de educación

adecuados que atiendan las necesidades y los retos del desarrollo regional, especialmente en lo que tiene que ver con la capacidad de emplear a jóvenes.

En este contexto la UA, junto con su tradicional oferta académica curricular ha estado desarrollando iniciativas e involucrándose en proyectos internacionales que promueven la conciencia y la preparación de los jóvenes para el Emprendimiento y la Innovación Social. Las iniciativas incluyen apoyar las redes locales de estudiantes voluntarios, promover la presentación de ideas de Emprendimiento Social y, progresivamente, el desarrollo de formación y preparación de módulos que, finalmente, lleven a la incorporación de dichos tópicos en los Programas curriculares de manera formal. Por ejemplo, los Programas de licenciatura y posgrado en Diseño, dirigidos por el Departamento de Comunicación y Artes,¹²⁸ de la UA incluyen cursos dedicados a los temas de diseño para la Innovación Social, en los que los estudiantes desarrollan proyectos para atender retos locales y oportunidades para la creación de valor social. Se invita a que los estudiantes participen en este curso como un elemento clave para todo

¹²⁸ Universidade de Aveiro, Deca. Departamento de Comunicação e Arte, *Design para a Inovação Social*, <https://www.ua.pt/deca/uc/5822>

el proceso, comenzando con una lluvia de ideas, y después traer a la discusión problemas locales, para posteriormente crear un prototipo e implementar lo que crearon, “servicio, aplicación, solución, marco de trabajo, etc.”.

“Portfolio” y “Oficinas de Innovación Social”

Desde 2014 la Universidad de Aveiro ha desarrollado una metodología, llamada “Oficinas de Innovación Social”, que se materializa dentro de una serie de talleres para formación de los actores regionales para el desarrollo de proyectos de Innovación Social. La metodología del taller se desarrolló, y se implementa, por un equipo multidisciplinario de la Universidad de Aveiro (involucrando a profesores e investigadores de varios Departamentos y Escuelas, incluidas Diseño, Ciencias Sociales y Gobernanza, Gestión y Economía, etc. En 2015 esta formación metodológica se aparejó con una iniciativa preliminar llamada “Portfolio de Oportunidades para la Innovación Social en la Región de Aveiro”, que involucraba visitas de campo y diálogo con actores locales para identificar oportunidades prominentes de creación de valor social. Un equipo multidisciplinario de la Universidad llevó a cabo investigación de campo en los 11 municipios que componen la región de Aveiro, catalogando las oportunidades de herencia, las prácticas y el conocimiento locales, cuya valorización podría promover su preservación y su valor social; es decir, preservando las identidades locales y promoviendo las oportunidades de empleo y crecimiento. La meta del trabajo de campo fue identificar las oportunidades para los servicios de desarrollo basados en estilos de vida sustentables, ciudadanía activa, inclusión social, diversidad cultural y nuevos modelos económicos. Este ejercicio preliminar fue, en sí mismo, un reto, porque involucró la coordinación de distintas partes interesadas en la región: la universidad, los municipios locales y las asociaciones locales, que se involucraron en un ejercicio conjunto de identificación de los actores relevantes de la región, y en posibilitarles el acceso. El diagnóstico de esta área llevó a la identificación de cuatro áreas de oportunidades para la creación de valor social: construir sobre la base de los activos, el conocimiento y los individuos locales: salud y cuidado; agricultura y alimentos; turismo y desarrollo sustentable; preservación de la herencia cultural.

Siguiendo el diagnóstico del área, se llevaron a cabo una serie de esfuerzos de difusión en los que el ejercicio fue comunicado a los actores locales, a través de las 11 municipalidades y, nuevamente, con la colaboración de los actores sociales (como las Municipalidades, las asociaciones, etc.); la información se difundió en un formato en línea.¹²⁹ El propósito de dicha difusión fue generar conciencia de las oportunidades e incrementar el rango de atracción de potenciales individuos interesados en buscar las “Oficinas de Innovación Social” con la meta de desarrollar ideas de proyectos en las cuatro áreas temáticas.

Los talleres incluían un número de fases dedicadas a la explicación de conceptos, ejemplos y oportunidades actuales para el Emprendimiento y la Innovación Social; ejercicios de diseño en los cuales los participantes pasaban por varias fases, generando soluciones posibles en un marco de trabajo de un concepto de servicio para sus comunidades, y también una sesión con un equipo de gestión y economía, para crear un escenario financiero sustentable. Los talleres se organizaron en cuatro temas de acuerdo a las oportunidades previamente mapeadas en la Región. Cada taller aportó dos o tres ideas de servicios que a continuación ayudaron a incubar y guiar soluciones existentes.

¹²⁹ Como ejemplo, Universidade de Aveiro, Oficinas da Inovação Social, “Portfolio de Oportunidades de Inovação Social na Região de Aveiro”, <http://ais-iera,web.ua.pt/>



El programa de formación permitió a los participantes desarrollar habilidades para poder trabajar en equipos inter-institucionales, mientras que al mismo tiempo identificaban las oportunidades de desarrollo de proyectos de Innovación Social. A través de las sesiones tuvieron la oportunidad de comprender que la Innovación Social requiere un esfuerzo colectivo para poder generar nuevas respuestas a los retos sociales, a través del uso de herramientas que promueven la creatividad, la cooperación y la colaboración entre los distintos actores.

Desafíos y próximos pasos

El desarrollo de las ofertas de educación y formación para la Innovación y el Emprendimiento Social en el nivel universitario todavía está en una fase temprana. Mientras que se tiene una percepción acerca de la apertura de los actores regionales al desarrollo de ofertas académicas en esas áreas, los cursos y programas que existen al respecto son todavía predominantemente extra-curriculares, es decir, conferencias, cursos de formación cortos, proyectos de investigación, etc. Entre los factores determinantes de éste se encuentra la aparente ambigüedad acerca del futuro de los perfiles de trabajo de los emprendedores e innovadores sociales; esto condiciona la voluntad de la universidad de desarrollar ofertas curriculares de formación. Es más, la falta de entendimiento común acerca de la Innovación y el Emprendimiento Social todavía existe entre los actores locales, los tomadores de decisiones, los educadores y los investigadores: una realidad que no favorece un desarrollo rápido de las ofertas de educación y formación.

Debido a esto, un paso siguiente será insertar la Innovación Social en una disciplina curricular transversal dentro de cursos diferentes como educación, lenguas modernas, planeación urbana, ingenierías y economía. Con miras a un currículo interdisciplinario y de capacidades múltiples esta disciplina transversal llevará a unir a los profesores y a los estudiantes, y desarrollará un sentido de comunidad eficaz dentro del campus.

Referencias Generales

- Abu-Saifan, S. "Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries". *Technology Innovation Management Review* (Febrero, 2012): 22–27.
- Addie, Jean-Paul D. "From the Urban University to Universities in Urban Society". *Regional Studies* 0(0). Taylor & Francis (2016): 1–11. doi:10.1080/00343404.2016.1224334
- Agudelo, Santiago. *Alianzas entre formación y competencias*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2003.
- Aguilera, Ana María. *Nonaka y Takeuchi: Un modelo para la gestión del conocimiento organizacional*, <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Anderson, Tara, Andrew Curtis, y Claudia Wittig. *Definition and Theory in Social Innovation*. Krems, Austria, 2014. doi:10.2796/13155
- Anheier, H. K. "The Nonprofits of 2025". *Stanford Social Innovation Review* 11, no. 2 (2013): 18–19.
- Argüelles, Antonio (comp). *Competencia laboral y educación basada en competencias*. (México: CONALEP, 1996).
- Arnau-Sabates, L., M. T. Marzo, M. Jariot, y J. Sala-Roca. "Learning Basic Employability Competence: A Challenge for the Active Labour Insertion of Adolescents in Residential Care in Their Transition to Adulthood". *European Journal of Social Work* 17(2). Taylor & Francis (2014): 252–65. doi:10.1080/13691457.2013.802227
- Ashoka U. *Trends in Social Innovation Education 2014*. (AshokaU, 2014), <http://ashokau.org/trends/>
- Austin, James, Howard Stevenson, y Jane Wei-Skillern. "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice* 30, no. 1 (2006): 1–22. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00107.
- Bikse, Veronika, Baiba Rivza, y Inga Riemere. "The Social Entrepreneur as a Promoter of Social Advancement". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 185. Elsevier B.V. (2015): 469–78. doi:10.1016/j.sbspro.2015.03.405
- Boules, Douglas. "Competency-Based. Teacher Education?". *The Houston Story* (1973).

Briseño, Lillian y S. Chacón (Coord.), *Un espacio, cuatro escenarios*, (México: Tecnológico de Monterrey /Miguel Ángel Porrúa, 2008).

Bunk, Gerhard. “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”. *Revista europea de formación profesional*, núm. 1 (1994), 8-14.

Castellanos, Rodeloy. “Caja de herramientas del estratega. Árbol de competencias”, en *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. (Málaga: Universidad de Málaga, 2008).

Caulier-Geice, Julie, Geoff Mulgan, Sebastián Gatica, Waldo Soto, Diego Vela, Carmen Păunescu, Martin Fougère, et al. “And Grow Social Innovation the Open Book of Social Innovation”. *Young* 30, no. 8. Krems, Austria (2014): 224. doi:10.1371/journal.pcbi.0030166

Chell, Elizabeth. “Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process”. *International Small Business Journal* 25, no. 1 (2007): 5–26. doi:10.1177/0266242607071779

Consejo Europeo. *Preparación del paso a una economía competitiva, dinámica y basada en el conocimiento. Una sociedad de la información para todos*. (marzo de 2002), <http://www.europarl.europa.eu/summits>

Cunha, Jorge, Paul Benneworth, y Pedro Oliveira. “Social Entrepreneurship and Social Innovation: A Conceptual Distinction”. En *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*, (2015) 616–39, doi:10.4018/978-1-4666-8348-8

Defourny, Jacques, y Marthe Nyssens. “Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments”. *Social Enterprise Journal* 4, no. 3 (2008): 202–28. doi:10.1108/17508610810922703

Domanski, Dmitri, Jurgen Howaldt, y Antonius Schroder. “Social Innovation in Latin America”. *Journal of Human Development and Capabilities* (Taylor & Francis, 2017), 18, no. 2, 307–12, doi:10.1080/19452829.2017.1299698

Domanski, Dmitri, y Christoph Kaletka (eds.), *Exploring the Research Landscape of Social Innovation. A Deliverable of the Project Social Innovation Community (SIC)*. (Dortmund: Sozialforschungsstelle, 2017).

Etzkowitz, Henry. *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*. (New York: Routledge, 2008), <http://ssi.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/05390184030423002>

European Commission. “Social Innovation: A Decade of Changes”. *Washington University Law Review*. Vol. 92. (Luxembourg: European Union, 2014). doi:10.2796/27492

European Ministers. “Towards the European Higher Education Area”. *European Journal of Social Work* 4, no. 3 (Prague: 2001) 320–23. doi:10.1080/714889991

Gatica-Lara, Ignacio y Teresa Uribarren-Berrueta. “¿Cómo elaborar una rúbrica?”. *Investigación en educación médica*, Año 2, n° 5 (2013): 61-65.

- Ghina, Astri, Tomar M. Simatupang, y Aurik Gustomo. "The Relevancy of Graduates' Competencies to the Effectiveness of Entrepreneurship Education: A Case Study at Sbm Itb – Indonesia". *Journal of Entrepreneurship Education* 20, no. 1 (2017): 1–24. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85028354566&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=1172df937126f3ed70cf5105648f31ce&sot=autdocs&sdt=autdocs&sl=18&s=AU-ID%2856427948600%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=>.
- Gillwald, Katrin. "Konzepte Sozialer Innovation". (Berlin, 2000). <http://stages-online.info/pdfs/soziale-innovationen.pdf>.
- Groot, Asceline, y Ben Dankbaar. "Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?". *Technology Innovation Management Review* 4, no. 12 (2014): 17–26. <http://timreview.ca/article/854>
- Heitor, Manuel. "How University Global Partnerships May Facilitate a New Era of International Affairs and Foster Political and Economic Relations". *Technological Forecasting and Social Change* 95. Elsevier Inc. (2015): 276–93. doi:10.1016/j.techfore.2015.01.005
- Hubert, Agnès. *Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union. BEPA - Bureau of European Policy Advisers (European Commission)*. (Luxembourg: European Communities, 2011). doi:10.2796/13155
- Ibarra Almada, Agustín, *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*, (mayo –agosto 2000), https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf
- Instituto Nacional del Empleo. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Madrid: Subdirección general de gestión de formación ocupacional, 1995.
- Kobinger, L. "De la evaluación de actitudes a la evaluación de competencias". *Serie de investigación y evaluación educativas*, núm. 8 (1998).
- Le Boterf, Guy. *La ingeniería de las competencias*. (Barcelona: Gestión, 2001).
- Light, Paul. *The Search for Social Entrepreneurship*. (Washington DC: Brookings Institution Press, 2008).
- Mair, Johanna, y Ignasi Martí. "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight". *Journal of World Business* 41, no. 1 (2006): 36–44. doi:10.1016/j.jwb.2005.09.002
- Martinez, Daniel Alonso, Nuria Gonzalez Alvarez y Mariano Nieto. "Emprendimiento Social vs Innovación Social". *Cuadernos Aragoneses de Economía* 24, no. 1–2 (2015): 119–40. http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovación_social.pdf
- Medina Elizondo, Manuel. *Praxis Curricular: Formación basada en competencias*. (México: Diana, 2007).
- _____ (2009). "La formación profesional basada en el Desarrollo de las Competencias". (Tesis doctoral, UNAM, 2009).

Mirabella, Roseanne, y Angela Eikenberry. "The Missing 'Social' in Social Enterprise Education in the United States". *Journal of Public Affairs Education* 23, no. 2 (2017): 729–48.

Moulaert, Frank, Diana MacCallum, Abid Mehmood, y Abdelillah Hamdouch (eds.), *The International Handbook on Social Innovation - Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. (Cheltenham, UK; Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar, 2013).

Mulgan, Geoff, Simon Tucker, Rushanara Ali, y Ben Sanders. *Social Innovation: Why It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. The Young Foundation. (London: Basingstoke Press, 2007).

Murray, Robin, Julie Caulier-Grice, y Geoff Mulgan. *The Open Book of Social Innovation*. (London: NESTA and The Young Foundation, 2010).

Nabi, Ghulam, y Rick Holden. "Graduate Entrepreneurship: Intentions, Education and Training". (Education + Training 50, no. 7. Emerald Group Publishing Limited 2008): 545–51. doi:10.1108/00400910810909018

Neumeier, Stefan. "Why Do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They Be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research". *Sociologia Ruralis* 52, no. 1 (2012): 48–69. doi:10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x

Ngo, Le Minh, y Tu Anh Trinh. "A University-City Complex, a Model for Sustainable Development: A Case Study in Vietnam". *Procedia Engineering* 142. Elsevier B.V. (2016): 92–99. doi:10.1016/j.proeng.2016.02.018

Nonaka, Ikujiro y Horotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, trad. de Martín Hernández Kocka. (México D.F.: Oxford University Press, 1999).

OECD. *The Knowledge-Based Economy*. Ocde/Gd. Vol. 96. (Paris: OECD, 1996). doi:10.2139/ssrn.1369058.

_____. *Education at a Glance 2012: OECD Indicators*. Education at a Glance. (OECD Publishing, 2012). doi:10.1787/eag-2012-en

OIT/Cinterfor. *La nueva Recomendación 195 de OIT. Desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente* (2006). <https://www.oitcinterfor.org/node/6189>.

Păunescu, Carmen. "Current Trends in Social Innovation Research: Social Capital, Corporate Social Responsibility, Impact Measurement". *Management and Marketing* 9, no. 2 (2014): 103–16. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84907274813&partnerID=tZOTx3y1>

Phills, James A, Kriss Deiglmeier y Dale T. Miller. "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* Fall (2008): 34–43. https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation.

Roquero, Esperanza y Sonia Hernando. "La conformación del Sistema Nacional de Cualificaciones". *Cuadernos de Relaciones Laborales* 22, n° 1 (2004).

Reyes, Mauricio. “El árbol de competencias se formalizó como herramienta por M. Giget en los años ’80, teniendo como pregunta guía ¿cuáles son nuestras competencias nucleares?”. (Fundación Chile. Programa de competencias laborales. Chile: 2004).

Ruiz, Magaly. *El Proceso Curricular de Competencias*. México: Trillas, 2009.

Salinas, Nestor H. Bravo. “Competencias Proyecto Tuning-Europa, Tuning.-America Latina”. 2007. http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbc_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf.

Schumpeter, Joseph. “Entrepreneurship as Innovation”. *Entrepreneurship: The Social Science View* (2000): 51–75. <http://ssrn.com/abstract=1512266>

SIG. “SIG - Social Innovation Generation de Línovation Sociale”. 2017. <http://www.sigeneration.ca/field-building/>.

Silva, Helena, Hilma Caravau, Marlene Amorim y Marta Ferreira Dias. “Social Entrepreneur: Does Literature Match Reality?” *Responsible Entrepreneurship Vision, Development and Ethics: Proceedings of the 9th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development.*, edited by Alexandra Zbucnea and Dimitrios Nikolaidis, 199–209. (Bucharest, Romania: Comunicare.ro, 2016). https://www.researchgate.net/publication/312383495_Social_entrepreneur_Does_literature_match_reality.

UNESCO. *Glosario de términos de tecnología educativa* (2005).

Uyarra, Elvira. “Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions”. *European Planning Studies* 18, no. 8 (2010): 1227–46. doi:10.1080/09654311003791275

Valle León, Isel. *Curso Competencias Laborales: una alternativa de desarrollo organizacional*, <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/>

Wiley, Kimberly, y Frances Berry. “Teaching Social Entrepreneurship in Public Affairs Programs: A Review of Social Entrepreneurship Courses in the Top 30 U.S. Public Administration and Affairs Programs”. *Journal of Public Affairs Education* 21, no. 3 (2015): 381–400. [//www.jstor.org/stable/24615515](http://www.jstor.org/stable/24615515)

Zahra, Shaker A., Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, y Joel M. Shulman. “A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges”. *Journal of Business Venturing* 24, no. 5 (2009): 519–32. Elsevier B.V.

Zorychta, Alexander. “Aspiring Entrepreneurs Should Not Major in Entrepreneurship”. En *The Great Debates in Entrepreneurship (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth*, editado por Donald F. Kuratko y Sherry Hoskinson, 61–72. (Emerald Publishing Limited, 2017). doi:10.1108/S1048-473620170000027008

ANEXOS

I. Tabla completa de competencias en Innovación Social

Nombre de la competencia	Conocimiento teórico
Descripción de la competencia	Conocimiento de sobre la Innovación Social y cómo llevarla a la práctica
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Aprender el saber-hacer teórico. Utilizar el conocimiento teórico en la práctica. Construir un sistema de transferencia teórico-práctico.
Acciones	Definir la Innovación Social. Explicar el término “Innovación Social”. Separar el término de otros términos (como Empresa social). Recolectar los mejores ejemplos de la práctica de la Innovación Social. Identificar a los actores relevantes en el campo de la Innovación Social. Aprender acerca de la investigación sobre la Innovación Social. Analizar el área de interés (dependiendo del campo de estudio de los estudiantes). Cognición de preguntas específicas de investigación. Buscar formas de desarrollar un proyecto para responder estas preguntas. Puesta en práctica de un proyecto. Desarrollar la capacidad de transferir el conocimiento teórico a la práctica. El conocimiento es más sólido cuando el conocimiento teórico y el práctico están conectados.
Herramientas metodológicas	Mapas mentales. Lluvias de ideas. Investigación de fuentes secundarias.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012
Nombre de la competencia	Planeando proyectos de innovación social
Descripción de la competencia	La capacidad de planear un proyecto para la configuración o el desarrollo de las prácticas sociales
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Realizar una estrategia. Conocimiento sobre las fases de un proyecto de innovación social. Establecer el plan para integrar los objetivos que hagan frente a la necesidad social detectada. Crear un proyecto de valor social a largo plazo
Acciones	Establecer conexiones con socios. Identificar necesidades. Generar ideas. Desarrollar un proyecto. Llevar a cabo el proyecto. Evaluar el proyecto. Involucrar a socios y considerar sus perspectivas desde el inicio. Crear un plan con todas las fases. Escoger los métodos. Establecer una conexión con el campo del proyecto. Crear un proyecto sustentable que tenga la capacidad de perdurar en el tiempo. Desarrollar colaboraciones y cooperación sustentable. Crear valor.

Herramientas metodológicas	Generación de ideas. Trabajo en equipo. Definición de reto. Impulsores de Mejora. Marco PATRI. Plan de Negocio Canvas Social. Prototipado rápido.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Planeación de un presupuesto
Descripción de la competencia	Habilidades referentes a la técnica y la práctica de manejar un plan de fondos.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Conocimiento acerca del manejo de un presupuesto y cómo conseguir fondos. Preparar un plan presupuestario. Crear un plan presupuestario a largo plazo para conseguir fondos para el proyecto.
Acciones	Aprender sobre los requisitos legales de recibir financiamiento. Aprender sobre los tipos de financiamientos. Recolectar ejemplos de éxito de proyectos financiados. Aprender a hacer un plan presupuestario. Escribir un plan estratégico que involucre: preocuparse por los problemas y necesidades sociales; crear valor social; lograr ganancias; implementar el plan estratégico; contactar organizaciones de financiamiento; escribir una solicitud para el financiamiento del proyecto; socializar los contactos; aportar una lista de información; hacer una lista con socios importantes para el financiamiento; conseguir soluciones financieras sostenibles.
Herramientas metodológicas	Estrategia de Financiación. Flor de Decisión de Inversor. Metodología básica para una empresa de reciente creación (start-up).
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Métodos de trabajo científico
Descripción de la competencia	El estudiante tiene la capacidad de nombrar, explicar, seleccionar y utilizar un método para desarrollar un proyecto
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Principios básicos de investigación y manejo del conocimiento. Utilización de los principios del trabajo científico para definir los retos y el desarrollo de preguntas de investigación. Llevar a cabo un proyecto propio.
Acciones	Obtener un resumen de los principios científicos. Aprender los distintos tipos de métodos (e.g. entrevistas, encuestas, etc.). Familiarizarse con el proceso de las fases del proceso de investigación. Utilizar el conocimiento en un área social. Crear una idea propia de un proyecto de investigación o de un proyecto en práctica. Utilizar el conocimiento acerca de los principio y métodos para encontrar una solución a la pregunta de investigación o a la necesidad social. Los estudiantes deberán ser capaces de trabajar con nuevos métodos.
Herramientas metodológicas	Entrevistas a través de Grupos de Foc. Investigación de fuentes secundarias. Mapas mentales. Método Delphi

Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i>. Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i>. 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html. Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i>, International Association for K-12 Online Learning. 2012
------------------------------	--

Nombre de la competencia	Adaptación del conocimiento
Descripción de la competencia	Los estudiantes desarrollan habilidades cognitivas y de investigación para ser capaces de generar o utilizar nuevo conocimiento al transferir el proceso de aprendizaje de las áreas conocidas a las desconocidas
Tipo	Básica
Objetivos generales	Principios básicos de la gestión del conocimiento. Los estudiantes pueden resolver un problema nuevo encontrando soluciones propias. Los estudiantes son capaces de resolver un problema nuevo adaptando su conocimiento a nuevos problemas.
Acciones	Analizar textos. Aprender lo básico sobre la investigación. Aprender cómo investigar la información. Analizar un problema autónomamente. Actualizar la información. Adaptar la información a nuevas situaciones. Los estudiantes resumirán toda la información para encontrar una solución. Desarrollar independencia. Los estudiantes pueden encontrar una solución a nuevos problemas.
Herramientas metodológicas	Lluvia de Ideas. Sesión de Co-creación
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i>. Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i>. 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html. Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i>, International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Presentación y discusión
Descripción de la competencia	La habilidad de presentar el resultado de las tareas de manera constructiva
Tipo	Básica
Objetivos generales	Estimar los resultados de un proyecto y estructurarlo razonablemente. Preparar y dar una presentación estructurada. Compartir conocimiento y lograr la habilidad de presentarlo.
Acciones	Aprender las reglas de la discusión: basada en hecho, respetuosa, valorando a todos, discutir, retroalimentar. Promover una discusión acerca de un objeto específico. Crear un marco de trabajo común para la discusión. Tomar nota de las ideas. Resumir. Aportar retroalimentación. Desarrollar la capacidad de hacer una presentación. Incrementar el conocimiento. Impulsar a que todos formen parte de la discusión. Hacer que todos se sientan valorados.
Herramientas metodológicas	Contar una historia. Entrevistas a través de Grupos Focales. Generación de Ideas. Lluvia de Ideas. Mapa Mental.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i>. Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i>. 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html. Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i>, International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Trabajo cooperativo
Descripción de la competencia	Los estudiantes tienen una sensación de camaradería con otros miembros del proyecto, planean su trabajo en grupo y comparten las tareas equitativamente
Tipo	Conductual
Objetivos generales	Al trabajar de manera conjunta con otros estudiantes, desarrollan una sensación profunda de compañía. Los estudiantes comparten responsabilidades y trabajan juntos para cumplir con las tareas. Los estudiantes se apoyan unos a otros y valoran la contribución de todos
Acciones	Trabajar juntos en las mismas tareas. Conocer y respetar los puntos de vista de los otros. Lograr un sentimiento de pertenencia. Enfrentar las tareas de manera conjunta. Compartir las tareas de manera equitativa. Desarrollar un sentimiento de responsabilidad con el grupo (reconocer que se necesitan los unos a los otros). Ponerse en contacto entre ellos y con la situación de vida de los demás. Aprender sobre las diferencias entre los métodos de trabajo y las situaciones de vida. Valorar la contribución de todos. Los estudiantes se apoyan unos a otros.
Herramientas metodológicas	Lluvia de ideas. Método Delphi. Roles de Belbin. Taller de creatividad.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Analizar los problemas sociales
Descripción de la competencia	La capacidad de identificar y explicar el sistema social y sus problemas
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Seleccionar un área o comunidad social. Dirigir la investigación en la comunidad hacia sus posibilidades y sus problemas. Crear un resumen acerca de las oportunidades y los límites que enfrenta la comunidad.
Acciones	Obtener un resumen de la sociedad con sus diferentes áreas y comunidades. Enfatizar las necesidades y los problemas sociales. Seleccionar un área o comunidad y explicar esa selección. Establecer contacto con la comunidad. Investigar acerca de las condiciones de vida de la gente y de los problemas de la comunidad. Comparar las condiciones con las expectativas a las que se aspira. Recolectar toda la información. Escribir un resumen sobre el problema. Este resumen puede ser la base para el proyecto de investigación y de apoyo.
Herramientas metodológicas	Generación de ideas. Trabajo en grupo. Diagrama de flujo de innovación. Identificación Público Objetivo. Mapa de Viaje del Cliente. Metodología FODA.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Responsabilidad
Descripción de la competencia	Los estudiantes desarrollan y extienden su sistema de principios con respecto a la responsabilidad
Tipo	Conductual
Objetivos generales	Intercambio de reflexiones y de ideas. Encontrar una definición común sobre la responsabilidad. Implementar el conocimiento y la práctica responsable en la vida y en el trabajo.
Acciones	Investigar la literatura. Discutir e intercambiar ideas. Identificar las situaciones en las que tienen que ser responsables. Comparar sus ideas de responsabilidad. Poner la responsabilidad en contexto de la Universidad. Poner la responsabilidad en contexto de las comunidades. Relacionar la responsabilidad a cuestiones sociales. Crear un punto de vista propio. Recolectar ideas. Escribir lineamientos sobre la responsabilidad referente a problemas sociales. Involucrar a proyectos socios y a comunidades de una forma responsable. Conciencia sobre la responsabilidad.
Herramientas metodológicas	Gestión de Proyectos
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Pensamiento crítico
Descripción de la competencia	La capacidad de comprender una situación, identificar sus partes, organizarlas sistemáticamente y analizar y evaluar ideas establecidas y proponer alternativas con base en la experiencia, la investigación y el razonamiento.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Comprender y organizar situaciones. Analizar y evaluar ideas establecidas. Proponer alternativas para aquello que no es ni necesario ni benéfico.
Acciones	Identificar situaciones o ideas complicadas. Contrastar intereses diferentes. Organizarlos sistemáticamente. Evaluar ideas. Confrontar características positivas ante características negativas. Decidir si los patrones establecidos o sus partes deben mantenerse. Encontrar alternativas para las partes negativas o no necesarias de la situación. Implementar distintas formas de comportamiento.
Herramientas metodológicas	Árbol de problemas y oportunidades. Definición de reto. Generación de ideas. Mapa de viaje del cliente. Prototipado rápido. Sombreros creativos.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i> . Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA International Association for K-12 Online Learning. 2012</i> . <i>Rehabilitationspädagogik</i> . 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html . Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i> , International Association for K-12 Online Learning. 2012

Nombre de la competencia	Autoeficacia
Descripción de la competencia	Los estudiantes desarrollan confianza en sus propias capacidades para lograr los resultados buscados. En el contexto de la empresa social la autoeficacia les permite a los estudiantes percibir la creación de un negocio social como algo viable

Tipo	Conductual
Objetivos generales	Los estudiantes reciben tareas que deben hacer por cuenta propia. Los estudiantes tienen que terminar una tarea como grupo con sus propias ideas. Los estudiantes desarrollan autoeficacia porque ellos ven que pueden lidiar con la tarea.
Acciones	Trabajar en una nueva tarea. Ellos solos deben seleccionar un método. Desarrollar su propia forma de enfrentar la tarea. Desarrollar su responsabilidad con respecto a la tarea. Interactuar con el grupo. Decidir acerca del método de trabajo en el grupo. Compartir el conocimiento e ideas. Resolver las tareas como grupo. Encontrar una solución por cuenta propia y desarrollar la autoeficacia como grupo. Estar motivados para trabajar en nuevas tareas.
Herramientas metodológicas	Evaluación de proyectos. Gestión de Proyectos.
Referencias sugeridas	Peris-Ortiz, Marta y Meringó Lindahl, José Maria (Eds.). <i>Sustainable Learning in Higher Education. Developing Competencies for the Global Marketplace</i>. Cham: Springer, 2015. Pferdekämper, Anne y Jana York, J. <i>Projektstudium. Handbuch. Kompetenzorientiertes und selbstständiges Lernen in BA Rehabilitationspädagogik</i>. 2017. https://www.fk-reha.tu-dortmund.de/fk13/de/Studium_und_Lehre/Projektstudium/index.html. Sturgis, Chris. <i>The Art and Science of Designing Competencies. A CompetencyWorks Issue Brief</i>, International Association for K-12 Online Learning. 2012

II. Tabla completa de competencias en Emprendimiento Social

Nombre de la competencia	Análisis Social
Descripción de la competencia	El alumno es capaz de analizar, comparar, aplicar, reconciliar y negociar valores de sustentabilidad. Así mismo, tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia y responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de coadyuvar a disminuir los rezagos sociales que se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Seleccionar requisitos cuyo conocimiento y dominio doten al alumno de los medios necesarios para adaptarlo a la vida cotidiana. Establecer esquemas de actuación para situaciones concretas en la vida real.
Acciones	El estudiante detecta situaciones de injusticia social; genera propuestas de solución que involucran estrategias de negocios; considera el impacto en la comunidad; reconoce las necesidades de la comunidad y su relación con las actividades de la empresa/negocio; busca soluciones que garanticen condiciones de vida digna/óptima/sustentables.
Herramientas metodológicas	Diagrama de Flujo de Innovación Identificación Público Objetivo Mapa de Viaje del Cliente Metodología FODA
Referencias sugeridas	Goldratt, Eliyahu M. <i>La meta : un proceso de mejora continua</i> . Buenos Aires: Granica, 2007, 2011. Agudelo, Santiago. <i>Alianzas entre formación y competencias</i> . Montevideo, Argentina: Cinterfor/OIT, 2003. P Palacios Núñez, Guadalupe. <i>Emprendimiento social</i> Maracaibo: Universidad del Zulia, 2010
Nombre de la competencia	Trabajo en equipo
Descripción de la competencia	El alumno es capaz de trabajar en equipo y compromiso con las partes interesadas, nutriendo y facilitando el trabajo co-creativo. Sabe valorar las aportaciones y los puntos de vista de los demás.
Tipo	Conductual
Objetivos generales	Revisar esquemas de actuación. Asegurar que el alumno revise posibles cursos de acción.
Acciones	El estudiante reconoce cuáles son las fortalezas y debilidades de los miembros de su equipo; escucha las opiniones e intereses de su equipo con respecto al objetivo que se desea alcanzar; abre espacios de diálogo y participación entre todos los miembros del equipo; permite la generación de ideas y soluciones entre los distintos miembros del equipo; delega actividades y responsabilidades entre los distintos miembros del equipo.
Herramientas metodológicas	Lluvia de ideas Método Delphi Roles de Belbín Taller de creatividad
Referencias sugeridas	Díaz Barriga, Frida y Gerardo Hernández Rojas. <i>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo</i> . México: McGraw-Hill, 2010. González, I. "Las organizaciones aprendientes y el capital humano". En <i>Comportamiento Organizacional</i> , ed. Rosendo Romero, 28-53. México: Porrúa: 2008. Robbins, Stephen P. <i>Comportamiento organizacional</i> . México: Pearson, 2004. French, Wendell, y Cecil Bell. <i>Desarrollo Organizacional</i> . México: Prentice Hall, 1996.

Nombre de la competencia	Visión de oportunidades /Emprendimiento
Descripción de la competencia	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para Emprendimiento Social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.
Tipo	Funcional
Objetivos generales	Enseñanza global. Establecer actividades en las que el alumno elabora esquemas de actuación y los aplica
Acciones	El estudiante reconoce cuáles son las oportunidades de negocio y establece un análisis a partir del cuál puede definir los beneficios para la comunidad, sin perder de vista la rentabilidad que garantice la permanencia del negocio; es capaz de generar estados de resultados
Herramientas metodológicas	Identificando redes de apoyo Mapa de Personas y Conexiones Mapa de Viaje del Cliente
Bibliografía sugerida	Díaz-Barriga Arceo, Frida y Gerardo Hernández Rojas. <i>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación Constructivista</i>. México: McGraw-Hill, 2010. Torre García, Carlos, Itziar Maruri Palacín ; prólogo, Ramón Jáuregu. <i>Innovación y responsabilidad social : tándem de la competitividad : claves para innovar y crecer en la empresa inteligente</i>. Madrid: Wolters Kluwer España, 2011.

Nombre de la competencia	Creatividad
Descripción de la competencia	El alumno tiene la capacidad de pensar "fuera de la caja", mantener una aproximación creativa a los hechos y problemas, tener la mente abierta, recibir información de todas partes con la finalidad de encontrar soluciones creativas y flexibles. Tiene la capacidad de actuar con emprendimiento para resolver problemas y adaptarse rápidamente ante los cambios y nuevas situaciones.
Tipo	Conductual
Objetivos generales	Seleccionar requisitos cuyo conocimiento y dominio doten al alumno de los medios necesarios para adaptarlo a la vida cotidiana. Establecer esquemas de actuación para situaciones concretas, en la vida real.
Acciones	El estudiante genera estrategias de lluvia de ideas; toma tiempo de análisis y reflexión sobre distintas perspectivas del problema; muestra capacidad de vincular diferentes áreas de conocimiento para lograr soluciones que vinculen a diversos actores/sectores de la comunidad.
Herramientas metodológicas	Inspiración por analogía Sombreros creativos Taller de creatividad
Referencias sugeridas	Díaz-Barriga Arceo, Frida y Gerardo Hernández Rojas. <i>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación Constructivista</i>. México: McGraw-Hill, 2004. González, I. "Las organizaciones aprendientes y el capital humano". En <i>Comportamiento Organizacional</i>, ed. Rosendo Romero, 28-53. México: Porrúa: 2008. Robbins, Stephen P. <i>Comportamiento organizacional</i>. México: Pearson, 2004. French, Wendell, y Cecil Bell. <i>Desarrollo Organizacional</i>. México: Prentice Hall, 1996.

Nombre de la competencia	Proactividad
Descripción de la competencia	El alumno tiene la capacidad de pensar de manera sistemática y analítica en contextos desconocidos, estar abierto al cambio, con un enfoque de resolución de problemas. Capacidad de ser proactivos y comprometerse con proyectos sin respuestas o soluciones obvias, además de tomar riesgos y aprender de los mismos.

Tipo	Técnica
Objetivos generales	Establecer actividades que permitan al alumno identificar la información que le permitirá atacar la problemática de esa situación de forma eficaz y eficiente.
Acciones	El estudiante combina habilidades de observación, análisis y resolución de problemas; promueve la solución a un problema tomando en cuenta las ideas y puntos de vista de los diferentes actores involucrados; no se conforma con la solución más a la mano, sino que piensa y evalúa otras alternativas de solución.
Herramientas metodológicas	Definición del éxito
Referencias sugeridas	Solís San Vicente, Silvia. <i>Guía para la elaboración, gestión y evaluación de proyectos</i> . México, D.F.: Plaza y Valdés. Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social, 2006 Hernández, Roberto. <i>Metodología de la investigación</i> . México: Mc Graw Hill, 2011. Khadem, Riaz. <i>Administración en una página</i> . México : Norma, 2008.
Nombre de la competencia	Compromiso (Conductual (C))
Descripción de la competencia	El alumno tiene la capacidad de reconocerse como partícipe en la identificación de problemáticas sociales y se involucra en su resolución, dentro de su comunidad. Se reconoce como agente de cambio dentro de su sociedad.
Tipo	Conductual
Objetivos generales	Asegurar que sepa interpretar la situación y comprenderla con el fin de evaluar los diferentes procesos de solución en la comunidad.
Acciones	El estudiante participa en actividades de su comunidad; identifica los problemas que aquejan a su comunidad y las vías de solución de los mismos; denuncia y propone estrategias de respuesta a las soluciones propuestas y les da seguimiento.
Herramientas metodológicas	5 por qué Roles de Belbín
Bibliografía sugerida	Díaz-Barriga Arceo, Frida y Gerardo Hernández Rojas. <i>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación Constructivista</i> . México: McGraw-Hill, 2004. González, I. "Las organizaciones aprendientes y el capital humano". En <i>Comportamiento Organizacional</i> , ed. Rosendo Romero, 28-53. México: Porrúa: 2008. Robbins, Stephen P. <i>Comportamiento organizacional</i> . México: Pearson, 2004. French, Wendell, y Cecil Bell. <i>Desarrollo Organizacional</i> . México: Prentice Hall, 1996
Nombre de la competencia	Pensamiento crítico
Descripción de la competencia	El alumno está en continuo cuestionamiento, con el fin de generar nuevas ideas por medio de asociaciones de pensamiento, formación de criterio propio y capacidad de generar un juicio selectivo.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Supervisar que el alumno aplica la competencia de forma adecuada; engloba conceptos, procedimientos y actitudes. Asegurar la sistematización de información.
Acciones	El estudiante analiza y evalúa diferentes perspectivas relacionadas con el problema; investiga sobre diferentes aproximaciones al problema; utiliza estrategias de análisis y discernimiento de ideas; cuestiona las soluciones propuestas desde su viabilidad, eficacia y eficiencia.
Herramientas metodológicas	Árbol de problemas y oportunidades Definición de reto Generación de ideas Mapa de viaje del cliente Prototipado rápido Sombreros creativos

Bibliografía sugerida	Fernández López, Javier. <i>La gestión por competencias</i> . Madrid: Pearson, 2006. Argüelles, Antonio. <i>Competencia y educación basada en normas de competencia</i> . México: 1997
Nombre de la competencia	Innovación
Descripción de la competencia	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria. Tiene la capacidad para revolucionar la forma en que se atienden las necesidades sociales en los contextos en que se ha percibido que los mercados han fracasado o donde existen grandes vacíos institucionales, con poco poder social o adquisitivo individual.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Realizar un análisis de la situación desde una posición que admita su complejidad para identificar sus problemas básicos de cara a la actuación.
Acciones	El estudiante escucha, analiza y evalúa nuevas ideas; toma riesgos; transformación de propuestas iniciales mediante la incorporación de variables sociales.
Herramientas metodológicas	Tiraje de cartas Observación Generación de ideas de forma rápida.
Bibliografía sugerida	Segura Mojica, Francisco Javier. <i>Puede gestionarse la complejidad de los problemas sociales</i> . Madrid : Universidad Complutense de Madrid, 2009. Durán de Huerta Patiño, Marta.. <i>Problemas sociales, económicos y políticos de México</i> . México, D.F. : Santillana, 2008 Schilling, Melissa A., <i>Dirección estratégica de la innovación tecnológica</i> . México: Mc Graw-Hill, 2008. Reza, Alejandro. <i>Diseño de una herramienta para gestión de la innovación en equipos de trabajo multidisciplinarios mediante el desarrollo de competencias conducidas por un proceso de diseño</i> . Edición Electrónica. 2014
Nombre de la competencia	Productividad
Descripción de la competencia	El alumno sobrepasa cualquier obstáculo, con el fin de completar el proyecto, manteniendo una actitud positiva, tolerante y proactiva, en busca de la eficacia y eficiencia
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Identificar los obstáculos que impiden la solución de una problemática, para poder enfrentarse a ella para actuar de forma eficaz y eficiente.
Acciones	El estudiante mantiene una actitud de diálogo; realiza estrategias de negociación y resolución de conflictos; crea espacios de apertura y discusión de ideas.
Herramientas metodológicas	Modelos lógicos
Bibliografía sugerida	González, Mónica. <i>Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: an exploratory study in Mexico</i> . México: Tecnológico de Monterrey, 2013. Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa. <i>Estrategias didácticas para el desarrollo de competencias</i> . Trillas: México, 2012. SIEMPRO, et. al. <i>Gestión integral de programas sociales orientada a resultados</i> . Buenos Aires : Fondo de Cultura Económica , 1999
Nombre de la competencia	Empatía
Descripción de la competencia	El alumno escucha activa y respetuosamente a sus compañeros, aceptando sus ideas y opiniones, sin emitir juicios de valor.
Tipo	Conductual

Objetivos generales	Asegurar medios de reflexión en torno a la situación abordada.
Acciones	El estudiante escucha de forma atenta y respetuosa los comentarios de otras personas; busca entender desde la perspectiva de los otros al momento de tomar decisiones diferentes; busca comprender el contexto desde el cual las personas toman determinada decisión o determinada solución a un problema; propone espacios de diálogo y escucha entre los participantes.
Herramientas metodológicas	Mapa de empatía Definición del reto
Bibliografía sugerida	Díaz-Barriga Arceo, Frida y Gerardo Hernández Rojas. <i>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación Constructivista</i> . México: McGraw-Hill, 2004. González, I. "Las organizaciones aprendientes y el capital humano". En <i>Comportamiento Organizacional</i> , ed. Rosendo Romero, 28-53. México: Porrúa: 2008. Robbins, Stephen P. <i>Comportamiento organizacional</i> . México: Pearson, 2004. French, Wendell, y Cecil Bell. <i>Desarrollo Organizacional</i> . México: Prentice Hall, 1996.

Nombre de la competencia	Comunicación
Descripción de la competencia	El alumno se expresa libremente en grupo y exponer su proyecto de manera concisa, relevante e innovadora.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Asegurar al alumno la realización de experiencias que le permitan desarrollar la competencia.
Acciones	El estudiante utiliza un lenguaje claro y de acuerdo al público al que va dirigido su mensaje; utiliza elementos de apoyo que ayuden a un mejor entendimiento de su mensaje.
Herramientas metodológicas	Contar una historia Entrevistas a través de Grupos Focales Generación de Ideas Lluvia de Ideas Mapa Mental Pitch
Bibliografía sugerida	Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa. <i>Estrategias didácticas para el desarrollo de competencias</i> . Trillas: México, 2012. Merino, Lucía. (ed.). <i>Contextos y usos de la innovación social</i> . España: Universidad del País Vasco, 2012

Nombre de la competencia	Emprendimiento
Descripción de la competencia	El alumno tiene la habilidad para creativamente analizar e interpretar un problema real como reto; tiene visión para los negocios y maneja sus proyectos desde nuevas perspectivas.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Establecer problemas que pueden suceder en la vida real con el fin de dirigirlos de una manera flexible, adaptando la acción a las características específicas de la situación real.
Acciones	El estudiante propone diferentes ideas o soluciones para resolver los problemas identificados; permite el intercambio de ideas y perspectivas entre los diferentes actores relacionados en los problemas detectados; promueve espacios de diálogo, discusión y encuentro entre los diferentes actores involucrados para desarrollar una solución al problema detectado.
Herramientas metodológicas	Identificando redes de apoyo. Mapa de viaje del cliente.
Bibliografía sugerida	Argüelles, Antonio. <i>Competencia y educación basada en normas de competencia</i> . México: 1997 Díaz Coutiño, Reynol. <i>Desarrollo Sustentable. Enfoque basado en competencias</i> . México: Mc Graw Hill, 2011.

Nombre de la competencia	Amplitud de Criterio / Mente Abierta (Apertura)
Descripción de la competencia	El alumno tiene la habilidad para administrar una lluvia de ideas en grupos y/o implementar con creatividad herramientas y técnicas para generar ideas.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Asegurar la sistematización de la información, así como su interpretación y comprensión.
Acciones	El estudiante genera estrategias de lluvia de ideas; permite el intercambio de ideas y perspectivas entre los distintos actores relacionados con el problema; muestra capacidad de vincular diferentes áreas de conocimiento para lograr soluciones que vinculen a diversos actores/sectores de la comunidad.
Herramientas metodológicas	Lluvia de ideas, Sesión de co-creación.
Bibliografía sugerida	Argüelles, Antonio. <i>Competencia y educación basada en normas de competencia</i> . México: 1997 Díaz Coutiño, Reynol. <i>Desarrollo Sustentable. Enfoque basado en competencias</i> . México: Mc Graw Hill, 2011.

Nombre de la competencia	Compromiso (Técnica (T))
Descripción de la competencia	El alumno comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, en el cual el impacto social predomina sobre la rentabilidad económica.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Asegurar que el alumno comprende, valora e interviene en la sociedad de forma crítica y responsable con el fin de ser más justo, solidario y participativo.
Acciones	El estudiante establece y cumple con los tiempos de entrega para las diferentes actividades desarrolladas dentro del proyecto; informa al resto del equipo sobre eventualidades que puedan afectar el cronograma del proyecto; comunica de forma honesta y clara los objetivos, tareas y/o contratiempos del proyecto.
Herramientas metodológicas	Mapas de grupos de interés. Construcción de equipos.
Bibliografía sugerida	Argüelles, Antonio. <i>Competencia y educación basada en normas de competencia</i> . México: 1997 Díaz Coutiño, Reynol. <i>Desarrollo Sustentable. Enfoque basado en competencias</i> . México: Mc Graw Hill, 2011.

Nombre de la competencia	Gestión de capital financiero
Descripción de la competencia	El alumno tiene la habilidad para considerar la creación de valor en el empresariado social sin menoscabo de la gestión del capital financiero.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	El alumno es capaz de priorizar acciones, estableciendo un equilibrio entre las necesidades de la empresa social y los recursos financieros con los que ésta cuenta.
Acciones	El estudiante considera a los diferentes actores involucrados en la problemática dentro del estado financiero; reparte actividades y recursos de acuerdo a las capacidades y conocimiento de los actores vinculados; demuestra criterio para priorizar el uso de los recursos financieros.
Herramientas metodológicas	Estrategia de Financiación Flor de Decisión de Inversor Metodología Lean Start-up
Bibliografía sugerida	Armendariz, Liliana. <i>Dimensiones unificadoras y diferenciadoras entre empresas sociales y negocios sociales: una propuesta para Chihuahua</i> . Chihuahua: Tecnológico de Monterrey, 2014.

Nombre de la competencia	Creación de valor social/Impacto social
Descripción de la competencia	El alumno es capaz de integrar a las organizaciones valores de la empresa social, basados en el mercado, con la finalidad de abordar problemas sociales

Tipo	Técnica
Objetivos generales	Asegurar que el alumno comprende, valora e interviene en la sociedad de forma crítica y responsable con el fin de ser más justo, solidario y participativo.
Acciones	El estudiante establece relaciones constructivas entre la empresa y otros actores involucrados en el problema, con la finalidad de mejorar las cadenas de suministro y de valor en actividades operativas y/o administrativas.
Herramientas metodológicas	Construcción de Alianzas Teoría del cambio Identificando redes de apoyo Mapa de viaje del cliente
Bibliografía sugerida	Díaz Coutiño, Reynol. <i>Desarrollo Sustentable. Enfoque basado en competencias</i> . México: Mc Graw Hill, 2011.
Nombre de la competencia	Liderazgo
Descripción de la competencia	El alumno identifica como cualidad del contexto de la empresa social el nivel de auto-eficacia como el elemento detonante de su creación, con consecuencias directas en su intención conductual.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Establecer actividades de acuerdo a los objetivos propios de la empresa social, de tal forma que se propicie el poner en práctica actitudes, procedimientos, hechos y conceptos de manera interrelacionada.
Acciones	El estudiante comunica de manera efectiva las actividades a realizar; fomenta el compromiso con el ejemplo; orienta sus esfuerzos a formar equipos de trabajo colaborativos y productivos para el cumplimiento de los objetivos establecidos; promueve la autodisciplina para generar un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua
Herramientas metodológicas	Construcción de Alianzas Teoría del cambio Identificando redes de apoyo Mapa de viaje del cliente
Bibliografía sugerida	Ricardo Contreras Soto, et. al. <i>Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales de la Mipymes</i> , México: Pearson, 2011.
Nombre de la competencia	Perspectiva/Visión moral en la E.S./Valores
Descripción de la competencia	El alumno identifica la relevancia de los valores y de la inteligencia moral en la empresa social.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Asegurar el aprendizaje de conceptos desde una aproximación moral y su utilización para la interpretación, comprensión o exposición de un fenómeno o situación desde una perspectiva moral de justicia social, solidaridad y equidad, mostrando la capacidad de vincular dichos conceptos con hechos concretos.
Acciones	El estudiante promueve acciones que coadyuvan a mantener y fomentar la moral, centrándose en garantizar la verdad y la amabilidad, sin menoscabo de la libertad de los demás; es tarea del estudiante el cuidado del medio ambiente y el respeto a la convivencia en todos los aspectos de la naturaleza.
Herramientas metodológicas	Construcción de alianzas Construcción de equipo
Bibliografía sugerida	Argüelles, Antonio. <i>Competencia y educación basada en normas de competencia</i> . México: 1997 Díaz Coutiño, Reynol. <i>Desarrollo Sustentable. Enfoque basado en competencias</i> . México: Mc Graw Hill, 2011.

Nombre de la competencia	Identificación de necesidades y solución de problemas
Descripción de la competencia	El alumno tiene la capacidad para aplicar diferentes escenarios de solución a problemas complejos de sustentabilidad para desarrollar alternativas de solución en un ambiente de presión.
Tipo	Técnica
Objetivos generales	Desarrollar en el alumno la capacidad de reflexión y flexibilidad adecuándola a características específicas de la situación real.
Acciones	El estudiante analiza variables involucradas en un escenario determinando tomando en cuenta tanto los hechos que conoce como los que desconoce; involucra variables que implican un desarrollo sustentable; realiza estrategias de negociación y resoluciones de conflictos.
Herramientas metodológicas	Metodología FODA Identificando redes de apoyo Mapa de viaje del cliente
Bibliografía sugerida	Argüelles, Antonio. <i>Competencia y educación basada en normas de competencia</i> . México: 1997 Díaz Coutiño, Reynol. <i>Desarrollo Sustentable. Enfoque basado en competencias</i> . México: Mc Graw Hill, 2011.
Nombre de la competencia	Trabajo colaborativo
Descripción de la competencia	El alumno posee una actitud de respeto a la divergencia de ideas para no chocar con otras ideas o sentimientos, manteniendo el respeto y la veracidad de las ideas sin prejuicios
Tipo	Conductual
Objetivos generales	Asegurar que el alumno es capaz de relacionarse, comunicarse y cooperar con una actitud de escucha al otro, con el fin de ser empáticos, solidarios y tolerantes.
Acciones	Los estudiantes deberán practicar procesos de retroalimentación directa con comunicación efectiva que genere relaciones productivas, con la finalidad de asimilar nuevos aprendizajes que provoquen un efecto multiplicador para el beneficio de todos.
Herramientas metodológicas	Lluvia de ideas Método Delphi Roles de Belbín Taller de creatividad
Bibliografía sugerida	Díaz-Barriga Arceo, Frida y Gerardo Hernández Rojas. <i>Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación Constructivista</i> . México: McGraw-Hill, 2004. González, I. "Las organizaciones aprendientes y el capital humano". En <i>Comportamiento Organizacional</i> , ed. Rosendo Romero, 28-53. México: Porrúa: 2008. Robbins, Stephen P. <i>Comportamiento organizacional</i> . México: Pearson, 2004. French, Wendell, y Cecil Bell. <i>Desarrollo Organizacional</i> . México: Prentice Hall, 1996.

III. Propuesta de curso desde una perspectiva de competencias en Innovación y Emprendimiento Social

Información General del Curso:

Materia:	Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica
Clave:	AD3019
Horas de Clase:	3 horas a la semana
Horas de auto-estudio (trabajo de campo):	5 horas a la semana
Prerrequisitos:	RH1000 – Comportamiento organizacional...
Técnica didáctica (sugerida)	Método de caso y Solución de problemas
Procesos de enseñanza – aprendizaje (Sugeridos):	a. Zona próxima de desarrollo (Vigotzky) b. (SECI), Modelo de conversión del conocimiento: (Nonaka y Takeuchi) c. Método de Caso d. Proyecto orientado a solución de problemas

Información sobre el profesor

Profesor	
Certificado	Si () NO () EN PROCESO ()
Datos del profesor	

Objetivo General del curso

El alumno será capaz de comprender que una cultura organizacional orientada a la innovación y a la tecnología se puede convertir en una ventaja competitiva que distingue a una empresa por su cultura de trabajo, permitiendo una alta productividad, que se incrementa de manera progresiva y sostenida en el largo plazo, contribuyendo a la rentabilidad de la organización.

Así mismo, los contenidos del curso consideran el desarrollo de competencias para el Emprendimiento Social a través de actividades de investigación documental y experiencias (empíricas) que coadyuven a generar un efecto multiplicador en las habilidades, actitudes y conocimientos de los alumnos.

Programa de actividades:

No.	1	2
TEMA	La Cultura Organizacional y el emprendimiento social	Cultura Organizacional: a) Definiciones, b) Conceptos, c) Aplicaciones
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Analizar la importancia de la Responsabilidad Social de la Empresa (ESR) y fomentar el emprendimiento social a través de objetivos en los Modelos de Negocio	Aspectos estratégicos de la organización Innovadora. Elementos clave de la cultura organizacional orientadas al emprendimiento social y a la cultura de innovación.
COMPETENCIA	Visión de Oportunidades para el Emprendimiento Social	Análisis Social
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para emprendimiento social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.	El alumno es capaz de analizar, comparar, aplicar, reconciliar y negociar valores de sostenibilidad. Así mismo, tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, y responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de que los rezagos sociales se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.
EVIDENCIAS	Ensayo, resultado del cuestionario	Evaluación con rúbrica
ACTIVIDADES	Elaborar ensayo, control de lectura, cuestionario en Google Drive, intercambio de ideas en chat o plataforma digital (BB).	Entrega y presentación ejecutiva del caso, dinámica de debate en clase.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	Palacios Núñez, Guadalupe. <i>Emprendimiento social...</i> ; Abreu, José Luis. La gestión de RSE: enfoque interdisciplinario...	Bell, Cecil, <i>Desarrollo Organizacional...</i> ; Melissa A. Shilli. <i>Dirección estratégica de la innovación tecnológica...</i> ; Chávez Méndez, Paulina. <i>Comportamiento de la cultura organizacional...</i> ; Cepeda, Ivón. <i>La Tolerancia, una virtud necesaria para la convivencia...</i>
MÉTODO PROPUESTO	Método de caso, lectura y debate, lluvia de ideas, aprendizaje colaborativo.	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.

No.	3	4	5
TEMA	Cultura organizacional en los negocios: a) El cambio de paradigma, b) Las restricciones legales, c) Las experiencias en empresas	Cultura de innovación en los negocios: a) El cambio de paradigma, b) Las restricciones legales, c) Las experiencias en empresas	Tipos de cultura Organizacional: a) Calidad de vida, b) Desarrollo Humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	La Cultura Organizacional basada en el emprendimiento social como ventaja competitiva.	La Cultura de Innovación en el emprendimiento social como ventaja competitiva.	Factores clave de la cultura organizacional que inciden en el emprendimiento social con innovación
COMPETENCIA	Visión de Oportunidades para el Emprendimiento Social.	Innovación	Gestión del capital Financiero
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para emprendimiento social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.	El alumno tiene la habilidad para interpretar con creatividad una problemática real y analizarla como un reto, posee visión de negocio y aborda los proyectos desde nuevas perspectivas.	El alumno tiene la habilidad para considerar la creación de valor en el empresariado social sin menoscabo de la gestión del capital financiero.
EVIDENCIAS	Evaluación con rúbrica	Entrega del caso, evaluación con rúbrica	Evaluación con rúbrica
ACTIVIDADES	Entrega y presentación ejecutiva del caso, dinámica de debate en clase.	Entrega y presentación ejecutiva del caso, dinámica de debate en clase.	Cálculo de indicadores, análisis comparativo.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	Porter & Kramer. <i>Harvard Business Review...</i> ; Senge, Peter. <i>La Quinta Disciplina...</i>	Senge, Peter. <i>La Quinta Disciplina...</i> ; Ponti, Franc. <i>Inteligencia creativa: 7 estrategias para descubrir y potenciar tu creatividad...</i>	González, Ignacio. <i>La estrategia invisible para mejorar la competitividad...</i> ; PNUD, <i>Informe de Desarrollo Humano 2016...</i>
MÉTODO PROPUESTO	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.

No.	6	7	8
TEMA	Influencia del entorno en la cultura Organizacional	Cultura organizacional como estrategia clave para transformar a las organizaciones en empresas con emprendimiento social e innovadoras	El tipo de liderazgo en la Cultura en transición hacia el emprendimiento social e Innovación
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Los Valores y normas de la cultura organizacional con enfoque de emprendimiento social e innovación tecnológica.	Análisis del Ciclo de Vida: a) Empresa, b) Producto, c) Servicio, d) Mercado, e) Sociedad.	Liderazgo como elemento clave del cambio cultural en las organizaciones: a) Perfil de competencias de empleados, b) Liderazgo de productos, c) Ejemplos de innovación

COMPETENCIA	Moral en la Empresa. Social: valores en la empresa.	Compromiso	Liderazgo
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno identifica la relevancia de los valores y de la inteligencia moral en la empresa social.	El alumno comprende la importancia del compromiso en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, en el cual el impacto social predomina sobre la rentabilidad económica.	El alumno identifica como cualidad del contexto de la empresa social el auto nivel de auto-eficacia como el elemento detonante de su creación, con consecuencias directas en su intención conductual.
EVIDENCIAS	Análisis, desarrollo y presentación de resultados, evaluación con rúbrica.	Análisis, desarrollo y presentación del caso, evaluación con rúbrica.	Entrega y presentación ejecutiva del caso, evaluación con rúbrica
ACTIVIDADES	Entrega y presentación ejecutiva del caso. Diagnóstico de la cultura de emprendimiento social en una empresa.	Entrega y presentación ejecutiva del caso	Investigación documental, análisis, desarrollo y presentación del caso.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	Likert, Rendis. <i>Nuevas formas para solucionar conflictos...</i>	Senge, Peter. <i>La Quinta Disciplina</i> ; Palavicini, Gabriela. <i>Poder y Globalización: Una época en transición...</i>	Miller, Lawrence. <i>De bárbaros a burócratas: estrategias para el ciclo vital de las empresas...</i>
MÉTODO PROPUESTO	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.	Investigación documental, método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas.

No.	9	10
TEMA	Características de la cultura laboral en diferentes organizaciones	Orientación de la cultura organizacional hacia la estrategia de la empresa
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Análisis de la cultura organizacional: a) Diagnóstico, b) Análisis, c) Alineación	Atracción y alineación de talento y potencial orientados a la innovación. Elementos clave para crear una cultura organizacional innovadora
COMPETENCIA	Visión de oportunidades para el Emprendimiento Social	Proactividad
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno presenta visión de negocio ante la posibilidad de generar una empresa social. Es capaz de gestionar, incrementar y reinvertir los recursos existentes, con el fin de asegurar su sustentabilidad y valor social. Genera oportunidades que permitan obtener recursos para emprendimiento social, implica la habilidad para adquirir y sistematizar los recursos operativos necesarios para iniciar y hacer crecer una organización.	El alumno tiene la capacidad de pensar de manera sistemática y analítica en contextos desconocidos, estar abierto al cambio, con un enfoque de resolución de problemas. Capacidad de ser proactivos y comprometerse con proyectos sin respuestas o soluciones obvias, además de tomar riesgos y aprender de los mismos.
EVIDENCIAS	Entrega y presentación ejecutiva del caso, evaluación con rúbrica	Entrega y presentación ejecutiva del caso, evaluación con rúbrica

ACTIVIDADES	Análisis, desarrollo y presentación de resultados. Diagnóstico del clima laboral en una empresa.	Análisis, desarrollo y presentación de resultados. Diagnóstico del clima laboral en una empresa.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	GERPISA Grupo, <i>Tendencias en la organización del trabajo</i> (Instrumento de trabajo)...	Robbins, Stephen. <i>Comportamiento organizacional...</i>
MÉTODO PROPUESTO	Aprendizaje orientado a la solución de , instrumento de diagnóstico.	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas, instrumento de diagnóstico.

No.	11	12
TEMA	La Innovación tecnológica	La Cultura de Innovación tecnológica. Competencias clave en la evolución de la cultura organizacional y su relación con el emprendimiento social.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	La cultura innovadora para generación, transmisión y difusión de la tecnología que genere competitividad en la cadena de valor de la empresa	Los retos para implementar una Cultura para generar emprendimiento e Innovación social: a) Restricciones: financieras, Capital humano; b) Competencias clave; c) Oportunidades; d) Rentabilidad social y financiera.
COMPETENCIA	Innovación	La Cultura de Innovación y de Emprendimiento Social
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria. Tiene la capacidad para revolucionar la forma en que se atienden las necesidades sociales en los contextos en que se ha percibido que los mercados han fracasado o donde existen grandes vacíos institucionales, con poco poder social o adquisitivo individual.	El alumno tiene visión de negocio, aborda los proyectos desde nuevas perspectivas, convirtiéndolos en un reto creativo y aproximándose a las necesidades sociales de forma revolucionaria. Tiene la capacidad para revolucionar la forma en que se atienden las necesidades sociales en los contextos en que se ha percibido que los mercados han fracasado o donde existen grandes vacíos institucionales, con poco poder social o adquisitivo individual.
EVIDENCIAS	Entrega y presentación ejecutiva del caso, evaluación con rúbrica	Entrega y presentación ejecutiva del caso, evaluación con rúbrica
ACTIVIDADES	Análisis, desarrollo y presentación de resultados	Caso Integrador para final del curso. Se lista contenido mínimo: análisis, desarrollo y presentación de resultados.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	Flores Jiménez, Liliana. <i>Desarrollo de la creatividad e innovación tecnológica...</i>	Hernández Sampieri, Roberto. <i>Metodología de la investigación...</i> ; referencias de los temas analizados en el curso.

MÉTODO PROPUESTO	Método de caso, aprendizaje orientado a la solución de problemas, trabajo de campo, instrumento de diagnóstico.	Trabajo de campo, diagnóstico en una empresa, instrumentos de diagnóstico (aquellos que sean congruentes con la empresa seleccionada).
-------------------------	---	--

No.	13
TEMA	Presentación de proyectos: La Cultura Organizacional y su relación con el emprendimiento y la innovación social
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	El alumno deberá investigar, analizar y diseñar una propuesta para generar una Cultura Organizacional basada en Emprendimiento e Innovación Social en una organización (lucrativa o no lucrativa).
COMPETENCIA	Análisis Social
DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	El alumno es capaz de analizar, comparar, aplicar, reconciliar y negociar valores de sostenibilidad. Así mismo, tiene la habilidad para identificar principios y objetivos basados en los conceptos de justicia, y responsabilidad para atender problemas sociales, con la finalidad de que los rezagos sociales se consideren en los objetivos de los modelos de negocio.
EVIDENCIAS	Evaluación con rúbrica. Se lista contenido mínimo. Demostrar la rentabilidad financiera y social de la propuesta.
ACTIVIDADES	Diagnóstico de una empresa. Instrumentos de diagnóstico.
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	Los que sean congruentes con la empresa seleccionada
MÉTODO PROPUESTO	Trabajo de campo, método de caso, video, aprendizaje basado en la resolución de problemas.

Bibliografía básica del curso “Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica”:

SCHILLING, Melissa A. Dirección estratégica de la innovación tecnológica. 2da. Edición, Madrid; México: Mc Graw-Hill, 2008,;España, 2008.

PALACIOS Núñez, Guadalupe. Emprendimiento social. Maracaibo: Universidad del Zulia, 2010

PNUD. Panorama general. Informe sobre Desarrollo Humano, 2016.

Bibliografía complementaria “Cultura Organizacional e Innovación Tecnológica”:

ABREU, José Luis. La gestión de la RSE: enfoques interdisciplinarios. N.L., México: UANL-CEDEEM-FACPYA, 2013.

ANSOFF, Igor. A profile of intellectual growth in Management laureates. London: JAI Press, 1994.

ARGYRIS, Cris. Overcoming organizational defenses. Boston: Allyn & Bacon, 1990.

BALLINA, Francisco. Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo. México: Mc Graw Hill, 2000

BELBIN, Meredith. The coming shape of organization. Oxford: Butterworth Heinemann, 1996.

BELL, Cecil. Desarrollo Organizacional. Prentice hall, 1996.

- CARDENAS, Agustín. Administración con el Método Japonés. México: CECSA, 1993.
- CARNEGIE, Dale. How to win friend and influence people. Nueva Yor: Simon & Schuster, 1993.
- CEPEDA, Ivón. La Tolerancia: Una virtud necesaria para la convivencia. México: Porrúa, ITESM, 2016.
- CHANDLER, Alfred. Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Massachusets: Harvard University Press, 1990.
- CHÁVEZ Méndez, Paulina Margarita. Comportamiento de la cultura organizacional. Chihuahua, Chihuahua, 2010
- CONTRERAS Soto, Ricardo Emprendimiento: dimensiones sociales y culturales de la MIPYME. México, D.F.: Pearson, 2011.
- CORIAT, Benjamín. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa. México: S. XXI, 1992.
- DEMING, Edward. Out of the crisis. Cambridge, Massachusets: MIT, 1982.
- DRUCKER, Peter. Managing in times of great change. Oxford: Butterworth Heinemann, 1995.
- FÉLIX González, Mónica. Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: an exploratory study in Mexico. México: Tecnológico de Monterrey, 2013
- FLORES Jiménez, Liliana. Desarrollo de la creatividad e innovación tecnológica. México: Éxodo, 2008.
- FRUIN, Mark. Las fábricas del conocimiento. Oxford, México, 1997.
- GERPISA Grupo. Tendencias en la organización del trabajo (Instrumento de trabajo).
- GONZÁLEZ, Ignacio. “La participación en la organización del trabajo: Flexibilidad y control”. Revista Adminístrate Hoy. No. 121, México, Mayo 2004.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairós S.A., 1996.
- GONZALEZ, Ignacio. Innovación en la Organización del Trabajo. México: GASCA, 2010.
- GONZALEZ, Ignacio y Manuel Medina. La estrategia invisible para mejorar la competitividad. México: EAE, 2011
- HAMMER, M. The reengineering revolution. Nueva York: Harper Collins, 1995.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill, 2014.
- HERZBERG, Frederick. The motivation to work. Nueva York: Wiley, 1959.
- HUGGINS, Laura E. Environmental entrepreneurship. Markets Meet the Environment in Unexpected Places. United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 2013.
- JURAN, Joseph. Planning for quality. Nueva York: Free Press, 1988.
- KANTLER, Ross. The challenge of organizational change. Nueva York: Free Press, 1992.
- LIKERT, Rensis. Nuevas formas para solucionar conflictos. México: Editorial Trillas, 1986.

LUNA Rubio, Nancy Nallely. Modalidad emprendedora: generación de escenarios. Monterrey: Tecnológico de Monterrey, 2007

MARTÍNEZ Andrade, Irasema. Actividades docentes para incentivar el espíritu emprendedor. Monterrey: Tecnológico de Monterrey, 2014

Mc GREGOR, Douglas. The human side of enterprise. México: Pearson, 2014.

MILLER, Lawrence De bárbaros a burócratas: estrategias para el ciclo vital de las empresas M. México, D.F.: Editorial Grijalbo, 1945.

MINTZBERG, Henry. Musings on management. Harvard Business Review, Julio – Agosto, 1996.

PALAVICINI, Gabriela. Poder y globalización: Una época de transición. México: Tec y Juan Pablos editores, 2010

PNUD. Informe sobre Desarrollo humano, 2016.

PONTI Franc. Inteligencia creativa: 7 estrategias para descubrir y potenciar tu creatividad. Barcelona: Amat Editorial, 2013.

PORTER, Michael, Mark R. Kramer. “La creación de valor compartido”. En Harvard Business Review. América Latina. Estados Unidos: Havard, enero 2011.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Pearson, 2013.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización. Buenos Aires, México: Garcnica, 2010.

IV. Glosario

En el glosario podrán encontrar un grupo de definiciones de términos que sirven como base para el desarrollo de los proyectos, y que son el resultado del trabajo conjunto de los socios.

<http://s4cglossary.web.ua.pt/>

A

Actor social

Actor social y económico, individuo o institución, que realiza o desempeña actividades y que mantiene relaciones en un determinado territorio.

Aprendizaje experiencial

Proceso a través del cual un desarrollo integrado de competencias es construido de manera reflexiva a partir de la realidad de cada individuo, reconociendo que estos se encontraban siempre en procesos de aprendizaje.

Aprendizaje

Proceso por el cual las competencias, los comportamientos o los valores son adquiridos, modificados y/o se vuelven conscientes.

C

Crecimiento Inteligente

Desarrollo de una estrategia de crecimiento asentado en una economía basada en el conocimiento y en la innovación.

Crecimiento sustentable

Desarrollo de una estrategia de crecimiento que promueva una economía más eficiente en términos de gestión de recursos, hipocarbónica y competitiva.

Crecimiento inclusivo

Desarrollo de una estrategia de crecimiento que promueva la participación en el mercado de trabajo con una mayor cohesión social y territorial.

Comunidad creativa

Conjunto de individuos que actúa de forma colaborativa, yendo más allá de aquello que es el pensamiento dominante y de los patrones de comportamiento habituales, en el sentido de criar, mejorar y administrar soluciones innovadoras para nuevos modos de vida.

Comunidad

Conjunto de individuos que se unen en torno a determinados intereses y actitudes en común.

Colaboración

Acción de realizar tareas en conjunto con otros individuos con un objetivo de alcanzar un resultado determinado.

Cohesión social

Capacidad de una sociedad de garantizar el bienestar de todos sus miembros, minimizando las disparidades y evitando la discriminación/marginalización.

Co-creación

Proceso de desarrollo de una solución, en la cual se invita a todas las partes interesadas a tener un papel activo, en una relación de igualdad y reciprocidad.

Ciudadanía activa

Es la participación de los individuos en las actividades de la sociedad en la que están insertados y la procuración de soluciones que mejoren las condiciones de vida de esa sociedad.

Capital social

Conjunto de recursos provenientes de los individuos o de la comunidad local, simultáneamente promotores y destinatarios del valor resultante de las iniciativas de innovación social.

D

Pensamiento diseño

Metodología de apoyo a la innovación que implica una comprensión profunda de las necesidades de las personas y/o comunidades a través de la observación directa, y que se traduzca en el desarrollo de soluciones que respondan a esas necesidades, ejecutables y viables al nivel de negocio.

Diseño social

Diseño de soluciones que combinan recursos de forma eficiente y eficaz para alcanzar los resultados y el impacto pretendidos en la sociedad.

Diseño de servicios

Proceso de diseño de servicios eficientes, eficaces, deseables y fáciles de usar. Es un proyecto estratégico que busca simplificar problemas complejos, incluyendo aprovechar el desarrollo de las soluciones.

Desarrollo sustentable

Desarrollo que procura satisfacer las necesidades de la generación actual, sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

Desarrollo integral de las competencias

Proceso que busca capacitar a los individuos —en términos de conocimientos, capacidades técnicas y aptitudes— de forma integral, articulada y coherente.

E

Exclusión social

Discriminación o segregación de personas pertenecientes a grupos sociales minoritarios, y que se consideran que no encajan con los patrones convencionales de la sociedad.

Habilitar sistemas/soluciones

Sistemas/soluciones que proveen instrumentos cognitivos, técnicos y organizacionales que les permiten a los individuos o a sus comunidades alcanzar determinado resultado utilizando las propias competencias; al mismo tiempo que contribuyen para la mejoría de la calidad de vida de la comunidad en la que están integrados.

Empresa social

Una empresa con objetivos esencialmente sociales, cuyas ganancias se reinvierten en el desarrollo del negocio o de la comunidad en vez de ser distribuidos entre los accionistas o propietarios.

Emprendimiento social

Es la aplicación de los principios de los negocios y del emprendimiento como respuesta a las necesidades sociales, procurando la obtención del retorno financiero y la creación de valor de carácter social; proceso de creación de una empresa social.

Emprendimiento

Desarrollo de nuevas iniciativas generadoras de valor, resultado de la identificación y exploración de oportunidades (tales como nuevos productos, procesos y mercados).

Economía social

Actores económicos y sociales activos en todos los sectores de la sociedad (cooperativas, mutualidades, asociaciones o fundaciones) que surgen para responder a las necesidades de las personas, comunidades o instituciones, y que procuran unir los intereses en común al desempeño económico y a una actuación democrática; la economía social también puede ser entendida como un contexto en donde ocurre la innovación social; un espacio entre varias sub-economías (estado, mercado, organizaciones sociales, familias/individuos), en el cual éstas cooperan/colaboran a obtener respuestas para los desafíos sociales.

F

Filantropía

Donación de recursos a causas que promueven el bienestar de los demás.

G

Gobernanza

Forma de ejercitar la autoridad política, económica y administrativa necesaria para gestionar los asuntos de un país o de una organización.

I

Innovación social

Una idea nueva (un bien, un servicio o un modelo) que pretende satisfacer una necesidad social de forma más eficiente, eficaz o sustentable que las soluciones ya existentes, al mismo tiempo que potencia la colaboración y el establecimiento de las nuevas relaciones sociales, reforzando la capacidad de la sociedad para actuar.

Innovación sistémica

La innovación que resulta de la transformación profunda de los sistemas de la sociedad (como la salud, la educación, la energía) y que implica el cambio del nivel de las políticas públicas, la legislación, la cultura y las prácticas de las organizaciones, y de las actitudes y comportamiento de los ciudadanos en general.

Innovación radical

Implementación de una nueva idea que rompe con los patrones existentes.

Innovación abierta

La utilización del conocimiento interno y externo de una organización para acelerar el proceso de innovación; es lo opuesto a la innovación cerrada, en la cual las organizaciones sólo utilizan ideas generadas internamente.

Innovación

Implementación exitosa de una idea nueva o de la aplicación de una idea pre-existente con vistas a resolver un problema o una oportunidad percibida.

Inclusión social

Garantía de que todas las personas tienen la misma oportunidad de participar en la sociedad, independientemente del grupo social que integran.

Inversionistas

Personas, grupos u organizaciones que pueden ser afectadas por los resultados de determinadas acciones; partes interesadas.

O

Organización social

Entidad que actúa en el sentido de dar respuesta a los problemas sociales, considerada parte integral del tercer sector.

R

Responsabilidad social

Integración voluntaria de preocupaciones sociales y ambientales en las operaciones cotidianas de las organizaciones y en la interacción con las partes interesadas, a través de un comportamiento transparente y ético, que contribuya para el desarrollo sustentable (la innovación social puede ser vista como una oportunidad para que las organizaciones ejerzan su responsabilidad social).

Red social

Forma de organización social que posibilita a los individuos el establecimiento de relaciones y de compartir contenidos, por lo que puede ser un medio de promoción/apoyo para las organizaciones de comunidades creativas y redes de colaboración en sus respuestas a los desafíos sociales.

Red de conocimiento

Conjunto de individuos u organizaciones que comparten conocimiento.

Red de colaboración

Forma de organización social que reúne un gran número de personas interesadas, que comparten una visión y objetivos comunes y que colaboran a nivel local o global.

S

Sustentabilidad

Capacidad de asegurar que las ganancias resultado de la implementación de una idea cubran la inversión hecha.

Servicios colaborativos

Servicios de carácter social cuyo usuario final está involucrado activamente y asume el papel de co-creador o co-productor.

T

Tercer sector

Conjunto de organizaciones o asociaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, como instituciones de solidaridad social, grupos comunitarios, voluntarios y cooperativas.

V

Valor público

El resultado de la construcción colectiva por medio de la discusión y de la deliberación a partir de un conjunto de opciones de intervención de política pública que asisten a la construcción y manutención de redes colectivas de suministro.

Valor compartido

El resultado de actividades que crean valor económico de una forma que promueve igualmente la creación de valor para la sociedad, considerando sus necesidades y desafíos.

Students4Change es un proyecto financiado con fondos de la Unión Europea dentro de su programa **Erasmus+: Capacity Building in the field of Higher Education** en el que participan 15 universidades de Europa y América Latina, junto con Ashoka, una organización no gubernamental a nivel internacional.

El objetivo del proyecto es el desarrollo de **competencias en Emprendimiento e Innovación Social** como parte del plan curricular de las universidades Lationamericanas, con el fin de promover entre los estudiantes las capacidades necesarias para identificar y resolver los problemas sociales que aquejan a dicha Región.

Actualmente, *Students4Change* es coordinado por el Tecnológico de Monterrey (México), a su vez que participan las universidades: TU Dortmund University (Alemania), Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil), Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Brasil), UNIMINUTO (Colombia), Universidad de Caldas (Colombia), Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica), Universidad de Costa Rica (Costa Rica), Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile), Universidad de Talca (Chile), Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (España), Universitat Politècnica de València (España), Université Grenoble Alpes (Francia), Universidad de Colima (México), Universidade de Aveiro (Portugal).

El presente libro es el resultado del primer año de trabajo dentro de *Students4Change* y presenta un modelo que promueve estrategias académicas para el desarrollo de competencias en Innovación y Emprendimiento Social entre los estudiantes, así como una propuesta de su evaluación.

