

## Modelo de gestión del conocimiento solidario, LA RUTA HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL

Fernando Augusto Poveda Aguja<sup>1</sup> y Héctor José Gil Quintero<sup>2</sup>

Autor para correspondencia: Fernando Augusto Poveda Aguja, Corporación Universitaria Minuto de Dios  
E-mail: fernando.poveda@uniminuto.edu

<sup>1</sup>Corporación Universitaria Minuto de Dios, San Juan Pasto-Colombia

<sup>2</sup>UCALDAS, Grupo de Investigadores CPRES, Manizales-Colombia

Manuscrito recibido el: 20 de marzo de 2017

Aprobado tras revisión el: 9 de junio de 2017

### RESUMEN

La investigación presenta los resultados del proyecto ejecutado en el marco del Contrato RC0012-2014 Fiduciaria Bogotá como vocera del patrimonio autónomo denominado Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia la Tecnología y la Innovación Francisco José De Caldas y la Corporación Politécnico Regional De Educación Superior CPRES para la creación de empresas solidarias como estrategia de innovación social en poblaciones vulnerables, a través del modelo de Micro franquicias en los departamentos de Santander, Boyacá, Cundinamarca y Meta. Su ejecución se estructuró en cuatro fases: 1) identificación y selección de beneficiarios, 2) caracterización y selección de negocios con potencial microfranquiciable, 3) desarrollo del modelo solidario y empaquetamiento; 4) puesta en marcha, seguimiento y acompañamiento. El enfoque metodológico implementado (mixto) permite concluir que se generan oportunidades de ingreso en los participantes. En la fase de inicio del proyecto no es rentable ni autosostenible, pero genera un impacto positivo en el micro franquiciado y sus familiares de manera involuntaria desde su aplicación. Los participantes fueron IOM - OIM, (MinCIT) Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE).

**Palabras clave:** Población vulnerable, innovación, sociedad, gestión del conocimiento, pobreza, micro franquicia.

### ABSTRACT

The research presents the results of the project carried out within the framework of Contract RC0012-2014 Fiduciaria Bogotá as representative for the autonomous patrimony called National Fund for Science, Technology and Innovation Francisco José de Caldas and the Regional Polytechnic Corporation for Higher Education CPRES for the creation of

solidarity companies as a strategy of social innovation in vulnerable populations, through the model of Micro franchises in the departments of Santander, Boyacá, Cundinamarca and Meta. Its execution was structured in four phases: 1) identification and selection of beneficiaries, 2) Characterization and selection of businesses with microfranchisable potential, 3) development of the solidarity model and packaging; 4) start-up, follow-up and accompaniment. The methodological approach implemented (mixed) allows to conclude that income opportunities in the participants are generated. In the initial phase of the project is not profitable or self-sustaining, but generates a positive impact on the micro franchisee and their relatives involuntarily from their application. Participants were IOM - IOM, (MinCIT) Ministry of Commerce, Industry and Tourism, Special Administrative Unit of Solidarity Organizations, National Agency for the Overcoming of Extreme Poverty (ANSPE)

**Key words:** Vulnerable population, innovation, society, knowledge management, poverty, microfranchise.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente artículo es el resultado de la investigación realizada con la participación de los investigadores del Grupo GIUVD de la Corporación Universitaria Minuto de Dios<sup>3</sup>, en la línea de educación, transformación social e innovación, Contrato RC0012-2014 del Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia la Tecnología y la Innovación de Colombia y la Corporación Politécnico Regional De Educación Superior CPRES, proyecto Colciencias<sup>4</sup> para la creación de empresas solidarias como estrategia de innovación social en poblaciones vulnerables a través del modelo de Micro franquicias en los departamentos de Santander, Boyacá, Cundinamarca y Meta.

Según Murray, R., Caulier Grice, J., & Mulgan, G. (2010), la participación comunitaria logra mitigar la pobreza, con herramientas que generen innovación mediante la participación de los sectores públicos y privados como aporte desde la sociedad civil. El proyecto entrega la instalación y puesta en marcha de los negocios microfranquiciables, los cuales se condonan al finalizar el proceso al conformarse las asociaciones en cada Departamento.

Herrera Rodríguez, F. A. (2014), refiere a la construcción de “marca de país”, como a la generación de instrumentos que involucren las normativas y políticas que visibilicen las dinámicas económicas para una política exterior colombiana que muestre el tipo de resultados sociales. Este aporte relacionado con el proyecto de Micro franquicias, Ruíz & Slaghekke (2008), articulan la competitividad y el desarrollo en Colombia. En este sentido, el Estado colombiano ha creado programas sociales de alto impacto, como la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema ANSPE, Red Social, departamento para la prosperidad social DPS, Acción Social y Unidad de Víctimas, que trabajan mancomunadamente para la atención a las víctimas del conflicto colombiano.

3. GIUVD, Grupo de Investigación Uniminuto Virtual y a Distancia. EDUCORES, Grupos de Investigación Corporación Universitaria Minuto de Dios Uniminuto – Colciencias.

4. Departamento Administrativo para el avance en la ciencia y la tecnología en Colombia, Colciencias.

El proceso de innovación social se esquematiza bajo el modelo de espiral social de The Young Foundation and NESTA, donde las ideas, la inspiración y el diagnóstico (prompts, inspirations and diagnoses) son las primeras fases. La generación de ideas (proposals and ideas) permiten presentar distintas estrategias que estén encaminadas a la solución de problemas vistos en la primera etapa, recreando prototipos y pruebas piloto (prototyping and pilots), un estudio de sostenibilidad (sustaining), que permitirá solapar todo aquello que no permita el desarrollo de la innovación si estas ideas son sostenibles en el tiempo, mientras que la replicabilidad y escalabilidad (scaling and difusión) de las mismas permitirán un cambio sistemático (systemic change) en la sociedad y sus integrantes.

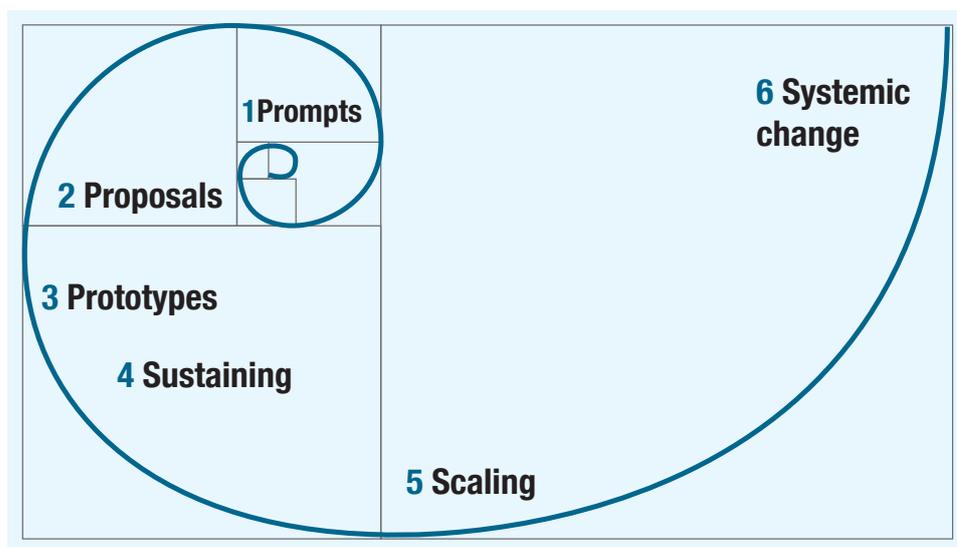


Figura 1:  
Modelo de espiral de la  
innovación social.

Fuente:  
Murray, R. Caulier-Grice,  
J & Mulgan, G. "The  
Open Book Of Social  
Innovation". NESTA, The  
Young Foundation 2010.

Algunos modelos que soportan el concepto de gestión del conocimiento en la ruta de la innovación social son los apartados de Gilbert Probst, Steffen Raub & Kai Romhardt (2002), que se basan en la identificación, adquisición, desarrollo, compartición y distribución, uso y por último la retención del conocimiento. Las metodologías de base de este modelo de gestión del conocimiento, relacionan a los autores Martha Pelufo, Edith Catalan, José Luis Molina & Monserrat Marsal, Zamora (2003), que buscan crear, convertir y compartir el conocimiento, mediante el diagnóstico, identificación de objetivos, la aplicación de herramientas, la gestión de la información y por último la medición del conocimiento.

## MATERIALES Y METODOLOGÍA

Este proyecto responde como iniciativa de innovación social con población perteneciente a cuatro (4) departamentos de Colombia. Los participantes son población vulnerable identificada en los estamentos y organismos asignados para su apoyo ANSPE, UAEOS, DPS. La metodología aplicada es mixta, que según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C., & Baptista Lucio, P. (2010), genera la correspondencia entre las dos metodologías, combinándolas. La primera fase es cualitativa, la población contempla alrededor de 120 familias identificadas, cerca de 3000 personas. El muestreo es estratificado. Se aplicarán fases de intervención y cualificación que

entregaron la selección preliminar de la población. La fase de intervención se realizó en la puesta en marcha de las micro franquicias generadas en los 4 departamentos.

#### 1. Metodologías desarrolladas

- a) Estudio de Vocación Productiva (cualitativa – cuantitativa)
- b) Estudio de Vigilancia Tecnológica de Micro franquicias y negocios exitosos (cuantitativo)
- c) Estudio de estructura socio empresarial (cuantitativo)
- d) Metodología para la Identificación, caracterización y selección de beneficiarios Micro franquiciados y Micro franquiciantes. (cualitativo – cuantitativo)
- e) Metodología para el desarrollo del modelo solidario, empaquetamiento y puesta en marcha de las Micro franquicias (cuantitativo).

#### 2. Metodología para la identificación de vocaciones productivas.

El Centro de Investigaciones y Prospectiva de la Institución Esumer, detalla la construcción metodológica la cual ha sido construida con base en la práctica y a las lecciones aprendidas, la cual comprende:

- a) Mesa promotora de desarrollo económico local
- b) Opciones de futuro locales
- a) Diseño estratégico para la apuesta: Un enfoque de cadenas (Romero, 2010)

#### 3. Fase de Revisión Literaria

- a) Lectura de caracterización del territorio objeto: Se revisan documentos como la Agenda Interna, Plan de Desarrollo de CTel, Planes de Desarrollo, Visión Colombia II Centenario: 2009, comisión regional de productividad, estudios sectoriales, estudios sobre análisis estratégico, identificación de clúster, apuestas productivas y perfiles productivos estratégicos.
- b) Comercio de sectores estratégicos, revisión de bases estadísticas (DANE), encuestas agropecuarias, multidimensionales.
- c) Evaluación de la matriz productiva (DANE).
- d) Recolección, análisis y clasificación de la documentación.
- e) Segmentación de la cadena de valor respecto a la apuesta productiva

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se evidencia, el aporte es significativo desde las tablas presentadas. Es importante resaltar que se aplicó la réplica en 40 versiones.

**Tabla 1:**  
Número de negocios  
Micro franquiciados con  
replica

NEGOCIO	Acacias	B/Manja	Tunja	Sogamos	V/cencio	F/blanca	Soacha	Total
Café servileta	1	1	1	1	1	1	3	9
Conos & Conos	1	1	1	1	2	2	1	8
Flash Crepe	1	1	0	1	1	1	1	7
Frutales	2	1	2	1	3	3	0	11
Smooth	1	1	0	1	1	1	1	5
TOTAL	6	6	4	4	8	8	6	4

**Fuente:**  
Grupo de  
investigación GIUVD

El resultado de las cooperativas generadas que hacen parte del modelo de innovación social, está ligado al desarrollo de Micro franquicias operadas por población vulnerable que logran consolidar la propuesta final, las cuales no culminaron en su totalidad pero se constituyeron. En cada departamento se logra la instalación del modelo de gestión del conocimiento de acuerdo con la planeación realizada.

A continuación se presenta la relación de las Cooperativas creadas y el número de participantes directos por Municipio en Colombia.

**Tabla 2:**  
Cooperativas  
generadas proyecto  
micro franquicias  
solidarias

COOPERATIVA Y/O PRECOOPERATIVA	SIGLA	NO. ASOCIADOS	MUNICIPIO
Cooperativa Agropecuaria Mujeres Independientes de Sogamoso.	COOPAGROMIS	16	Sogamoso
Pre cooperativa de Procesamiento y Comercialización Agropecuaria de Boyacá.	FRUCAPIZBOY	15	Tunja
Cooperativa Multiactiva de Micro franquicias en Soacha.	COOPSUA	24	Soacha
Cooperativa de Micro franquicias de Villavicencio.	COOMICROMET	28	Villavicencio
Cooperativa Multiactiva de Micro franquicias de Acacias Meta.	COODEMIA	23	Acacias
Cooperativa Bucaramanga Solidaria.	COOBUCASOL	23	Bucaramanga
Cooperativa de Micro franquicias.	COOMICROFRANQUICIAS	21	FloridaBlanca

**Fuente:**  
Grupo de  
Investigación GIUVD.

El modelo de innovación social permitió que se crearan 6 cooperativas y una pre cooperativa que bajo la economía propuesta de “asociatividad”, permitió la participación de las personas vinculadas. Después de realizar la verificación respectiva de las Micro franquicias solidarias como estrategia de consolidación de gestión de conocimiento y construcción de paz, se muestran los

resultados del modelo en cada municipio donde se implementó, el cual parte de la necesidad de generar oportunidades de ingresos a la población vulnerable por la violencia que se encuentra en los municipios focalizados.

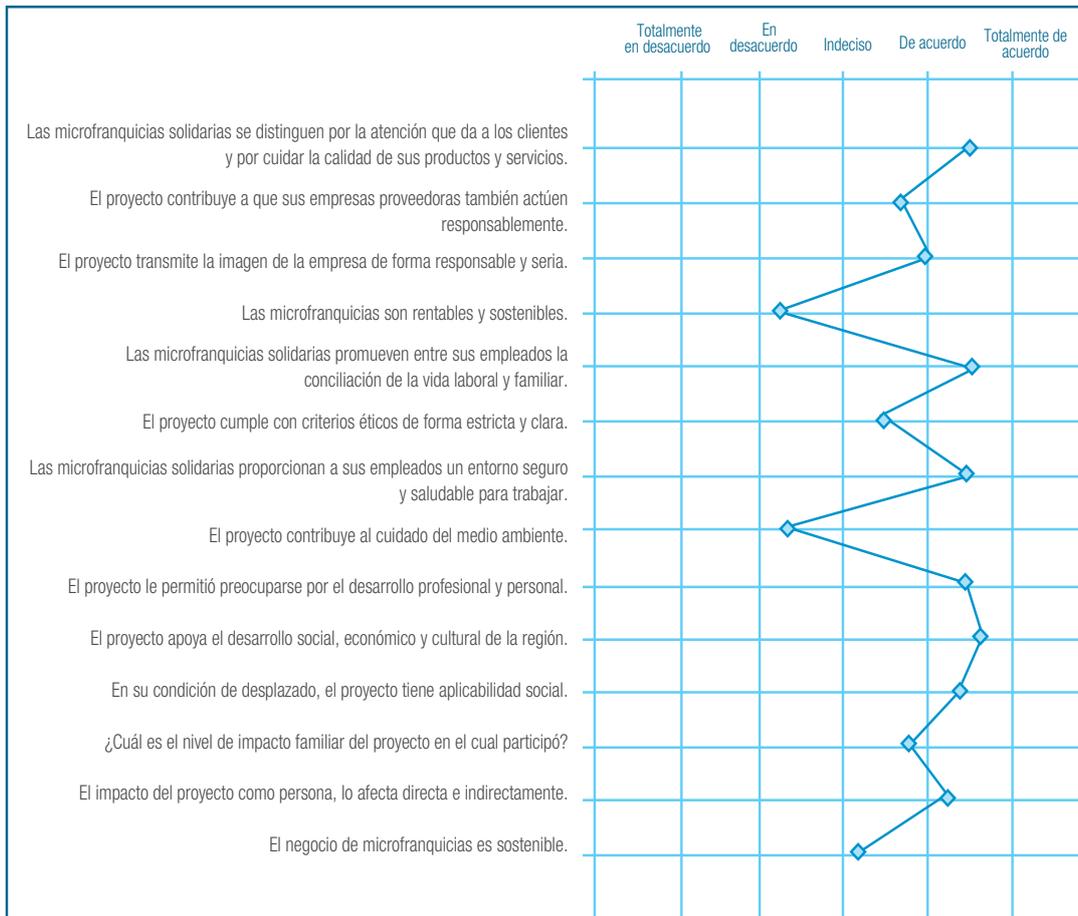


Figura 2:  
Resultados generales encuesta Microfranquicias

El modelo de micro franquicias solidarias tiene tres aspectos críticos, el primero, la rentabilidad y sostenibilidad, la responsabilidad social ambiental, estos aspectos son claves para evidenciar la ausencia de habilidades gerenciales importantes para la sostenibilidad del negocio en el proyecto. En un modelo social se rescata el reconocimiento del entorno que permita identificar las variantes en los modelos económicos. La selección de un mercado potencial es clave en el proceso de éxito, sin embargo en contraste con la oportunidad de trabajo para una persona marcada por la violencia según las bases de datos de las entidades Gubernamentales responsables, este modelo es una nueva oportunidad de mejoramiento personal que involucra su núcleo familiar.

### Análisis Cualitativo

Para del análisis de la información cualitativa se utilizaron matrices como instrumento según el modelo de análisis de contenido de Bardin (1991) especificando por cada Municipio. El instrumento de análisis permitió consolidar la matriz DOFA, donde se identifica debilidades y fortalezas internas, oportunidades y amenazas externas.

<b>MATRIZ DOFA- GENERAL</b>			
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Bajas ventas*	Alianzas estratégicas*	Modelo único en la zona	Cierre de la Micro franquicia por falta de capacitación
Falta de estudio de la zona *	Búsqueda de valores agregados*	Iniciativas de valores agregados	*Cierre de la Micro franquicia por falta de manejo adecuado de los recursos *
Inseguridad en el sector*	Mejor ubicación de la Micro franquicias *	Modelos únicos en los territorios	Cierre de la Micro franquicia por falta de capacitaciones*
*Poca capacitación para conocer el modelo	Agregar nuevo productos a la Micro franquicia *	Cumplimiento de los objetivos por parte de los administradores	Poca rentabilidad producida por el modelo
*Poca clientela	Proyección del modelo en otra zona*	Buenas expectativas por parte de los micro franquiciadores*	Cierre de la micro franquicia por falta de clientes*
Progreso lento de acreditación*	Toma de decisiones de forma grupal *	Proyección de alianzasestratégicas	Cierre por desconocimiento del funcionamiento del modelo (objetivos,misión,etc.)
Poco conocimiento sobre administración y marketing para acreditar la Micro franquicia *	Mejoramiento de los precios* (al alcance de los clientes del sector)	Auxilio monetario para arriendos y sostenimiento de 4 meses*	Cierre después del gasto de todo el auxilio *
El desconocimiento de la Micro franquicia en la zona *	Mejoramiento de la remuneración salarial *	Empeño en las funciones desarrolladas	Cierre por falta de publicidad * zona de alto riesgo (robos constantes)*
Falta de retribución monetaria del modelo *	La buena toma de decisiones como proceso de mejoramiento continuo	Conocimiento de las objetivos y misión de las Micro franquicia y el modelo *	Falta de devolución monetaria del modelo *
Falta de acompañamiento por parte de la cooperativa	Disposición del personal para el desarrollo de la Micro franquicia*	Modelos de negocios únicos en el territorio*	Mala inversión de las ayudas recibidas
Dificultades para la estabilidad de la Micro franquicia	Mejor ubicaciónpara el ofrecimiento del producto	Realización de un proceso contable para llevar control sobre la Micro franquicia	Desorientación frente al modelo por falta de acompañamiento.
	Iniciativas por parte del personal para seguir con el modelo	Cierre de la Micro franquicia por falta de capacitaciones	Cierre de la Micro franquicia por Falta de capacitación para llevar control sobre la Micro franquicia
			Cierre de la Micro franquicia por falta de capacitaciones

**Tabla 3:**

*Matriz DOFA General; departamentos Boyacá, Meta, Cundinamarca, Santander.*

**Fuente:**

*Grupo de Investigación GIUVD, los \* permiten el reconocimiento de variables recurrentes en la información recopilada.*

Un aspecto clave en el manejo de competencias empresariales, se reorganiza con lo rápido de la implementación (tiempo). Esta condición implica una serie de etapas de análisis minucioso, constituyéndose en una estrategia dedicada al fortalecimiento de la labor social. Se considera que el Estado cumple con un acompañamiento que hace del modelo un producto visible y escalable, no obstante, las ayudas y acompañamientos necesarios permiten que la formación en habilidades gerenciales establezcan dinámicas de fortalecimiento de proyectos de vida. Un aspecto externo a tener en cuenta es la relación con el patrocinador o sponsor que hace de sus aportes un auxilio recurrente para el negocio convirtiéndose en una amenaza para que los productos tengan un canal de distribución adecuado, en el juego empresarial, ya que se convierte el proceso en un asistencialismo dependiente del recurso entregado a los microfranquiciados, cuando se deja de percibir el aporte los negocios tienden a terminar. Se debe reconocer que la acreditación de un modelo económico que tiene cierta madurez depende de variables del entorno como la ubicación el tipo de cliente, los stakeholders.

## DISCUSIÓN

Según Echeverría, & Merino (2011), el cambio de paradigma como aporte de la innovación desde el enfoque social, inicia por la contribución que realizan las políticas de la Unión Europea en las cuales el modelo lineal es transformado por espirales que pueden afrontarse de manera independiente. La investigación aporta a la innovación directamente como esencia de su transformación. Anthony Arundel y Hugo Hollanders, investigadores del Instituto MERIT (Maastricht Economic Research on Innovation and Technology) plantean un cuestionamiento relevante sobre el modelo lineal ya que con los nuevos modelos de ciencia, que involucran la intervención comunitaria no se requiere tener un paso a paso, se puede saltar la espiral, no son secuenciales ya que estos procedimientos permiten que se realicen procesos de reingeniería cuando el negocio lo requiera.

La tercera edición del Manual de Oslo (2005), acepta la comunicación de la Comunidad Europea CE en 2003, donde resalta los cambios de la definición de la innovación, adaptada en décadas anteriores: es innovación social si se crea valor el cual genera valor económico. Un referente que valida esta tesis lo determina el mercado al cual da cuenta el proyecto, si su aceptación o rechazo es denominado innovación social; pero en la propuesta de Micro franquicias se innova en la presentación de productos con una aceptación del mercado que se caracterice por su óptima y fácil forma de medición y réplica garantizando el proceso de mercadeo adecuado, haciendo del resultado positivo un impacto sistémico adicional de cuenta con el valor diferencial de la población vulnerable afectada por el conflicto.

Se plantea la innovación como el valor compartido resultante de un programa social. El Estado invierte en la aplicación de recursos a una población focalizada con problemas sociales marcados, donde la inversión privada ha desligado y marginado a los sectores afectados. Según Phillset (2008), el valor agregado no es aquel que termina en las ganancias privadas sino aquel valor que genera nuevas oportunidades de ingreso a la comunidad y genera plusvalía en su entorno, -articulado con el concepto de Murray, Caulier – Grice y Mulgan (2010)-, cuando una comunidad genera capacidad para actuar en sociedad desde la representación de un modelo se podría consolidar el concepto de innovación social.

La innovación social de las Micro franquicias son valores de producto o proceso. Se reconoce la iniciativa de la propuesta, es un proceso que derivado de un programa mejora la rutina básica de la creación de pequeñas empresas comunitarias, asociativas y derivadas del entorno real, Westley (2008), las nuevas ideas de representación de servicios y modelos que asociados, conforman un ecosistema único, socialmente responsables con el ambiente, creando las nuevas colaboraciones dispuestas en la espiral de la innovación social (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Las Micro franquicias constituyen una propuesta de mercado, al momento de generar valor económico desde la base de la pirámide económica, en un modelo social financiado siendo este el ideal la estrategia de generación de oportunidades de ingreso, según (Saúl, 2011), asociado a los conceptos el éxito se relaciona con los recursos financieros, innovaciones, sociales con un impacto a escala (Eric Young, citado por Pearson, 2007).

## CONCLUSIONES

Para la determinación de las conclusiones de la investigación se soporta el planteamiento de Buckland, H., & Murillo, D. (2014), quien habla de la innovación social en América Latina con cinco variables que asociadas aclaran esta postura. Según Abreu Quintero, J. L. (2011), las etapas y conceptos de la innovación social consolidan el ecosistema de innovación social haciendo de su identificación un propósito diverso enriquecido el cual se puede resolver con las siguientes preguntas, Peralta, D. A. S., & Aguja, F. A. P. (2015), quien en su modelo de evaluación en contextos sociales permite identificar cuáles son las tendencias y modelos aplicados al enfoque social.

Se inicia con el planteamiento sobre ¿Cuáles son sus resultados medibles?, para el proyecto los resultados son evidenciables, el número de negocios funcionales corresponden al 70% activos, con problemas de ensamblaje y canales de distribución, no son sostenibles pero generan oportunidades adaptables de ingresos, la formación realizada a las personas involucradas corresponden al 100% del modelo solidario aplicado, en el inicio del proyecto se propone la generación de 120 empleos directos de 40 negocios.

En el segundo planteamiento donde se establece si ¿Es efectiva la propuesta en su enfoque? Lo primero a relacionar es el impacto social que genera el proyecto en la población desmovilizada, vulnerable víctima del conflicto armado en Colombia, en este proceso interviene el mejoramiento sistémico familiar el cual es tácito en la ejecución, en cuanto al modelo asociativo solidario responde adecuadamente, no obstante las fallas se dan en la operación con terceros, relacionado en la introducción de los participantes que se encuentran en las bases de datos de las unidades responsables G6.

Tercer cuestionamiento, ¿Hasta qué punto está incidiendo el proyecto de las microfranquicias en una mejora social? El proyecto es relevante e incide en todos los participantes, las bases de datos suministradas por ANSPE, Red Unidos o Red Juntos, DPS proporcionan información inicial, la cual puede ser codificada desde el impacto que ellos generan que al final del mismo proporciona los efectos resultantes de su aplicación, esta propuesta manifiesta como un proyecto aprobado por Colciencias desde el Departamento de la prosperidad social programa estatal que busca alternativas de desarrollo en las víctimas del conflicto colombiano.

Cuarto cuestionamiento, ¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?. El proyecto logra evidenciar que la iniciativa es la base para un cambio sistémico en el participante, no determina un éxito cortoplacista se fundamenta en la asociatividad desde la interacción comunitaria, pero no representa la solución final al problema, se puede considerar una alternativa escalable experimental.

Quinto cuestionamiento, ¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro? El modelo aplica una financiación de instalación condonable a las asociaciones durante la finalización del proyecto, cada ecosistema social genera estrategias o alternativas de cofinanciación, alcaldías, ONG, empresa privadas son claves para la triada que proyectaría el negocio, el modelo solidario es una propuesta asociativa o cooperativa que se manifiesta en la metodología del proyecto.

Importante preguntar si el proyecto ¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? La innovación de las micro franquicias solidarias son procesos cerrados para el proyecto y para el grupo G6 (ANSPE, UAEOS, Red Juntos, DPS, Red Unidos), creado para mitigar las acciones del conflicto, se puede replicar en personal no vinculado. En la guía sectorial de programas y proyectos de Ciencia, Tecnología e innovación de Colciencias (2015), se define las tipologías que envuelven la innovación donde se abordó la innovación de producto (Micro franquicias creadas), organizativa (asociaciones o cooperativas), innovación de proceso (modelo de micro franquicias solidarias), Centros de Innovación Organizaciones públicas y privadas sin ánimo de lucro, con personería jurídica, establecidas en Colombia (participación de Colciencias, DPS), Innovación de comercialización (modelo de micro franquicias solidarias).

## BIBLIOGRAFÍA

- Abreu J. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. *Daena: International journal of goodconscience* 6(2), 134-138.
- Bacon, N., Faizullah, N., Mulgan, G., Y Woodcraft, S. (2008). *How local areasinnovatetoaddress-changing social needs*. NESTA. Recuperado de <https://youngfoundation.org/publications/transformers-how-local-areas-innovate-to-address-changing-social-needs/>
- Bardin, L. (1991). *Análisis de contenido*. Madrid, España: Ediciones Akal.
- Becerra-Arévalo, Y. (2015). Sistema general de regalías: nuevos recursos para la ciencia, tecnología e innovación en Colombia. *Revista CEA*, 1(1), 75-91.
- Buckland, H., y Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Fondo Multilateral de Inversiones (BID), ESADE, Universidad Ramon Llull e Instituto de Innovación Social. Recuperado de [http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1431613105032\\_ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-1.pdf](http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1431613105032_ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-1.pdf)
- Echeverría, J. y Merino, L. (2011). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. *Arbor* 187 (752), 1031-1043.
- Probst, G., Raub S., Romhardt, K. (1997). *Wissen Managen. Wie Unternehmenihre Wervouste Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden, Alemania: Gabler.
- Hernández, R., Collado, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Herrera, F. (2014). *Construcción de marca país como instrumento de política exterior colombiana*. (Tesis de Maestría). Universidad Javeriana, Colombia.
- Mumford, M., Scott, M., Gaddis, B., y Strange, J. (2002). Leadingcreativepeople: Orchestratingexpertise and relationships. *Theleadershipquarterly*, 13(6), 705-750.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.

- Murray, R., Caulier-Grice J., y Mulgan G. The open book of social innovation (2010). *Tercer Sector*, 233.
- Peralta, D., y Aguja, F. (2015). Percepción académica sobre la evaluación en el contexto universitario modalidad a Distancia Tradicional y virtual. *Cultura Educación y Sociedad*, 6(1).
- Phills, J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.