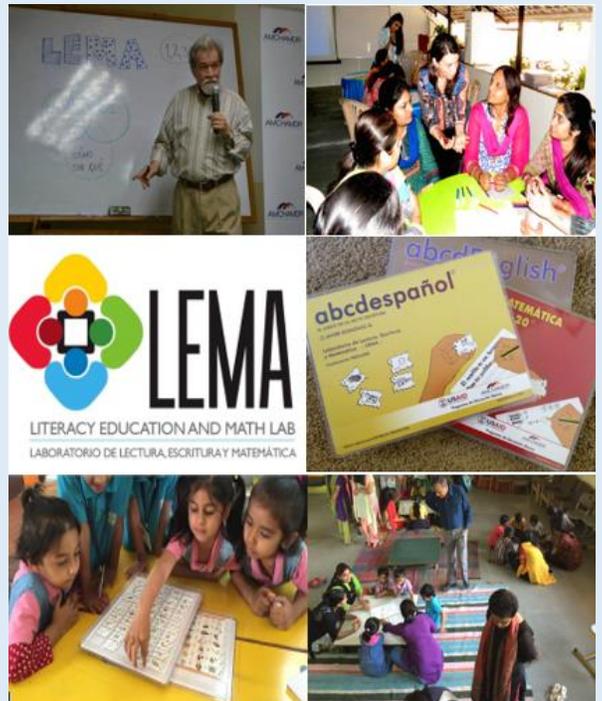


Innovación Social para resolver el problema del analfabetismo, con el método abcdespañol-el Juego de la lectoescritura- y sus aplicaciones en LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-

Notas de Enseñanza





PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Administración
MBA

Innovación Social para resolver el problema del analfabetismo, con el método abcdepañol-el Juego de la lectoescritura- y sus aplicaciones en LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-.

Elaborado por:
Wilson David Camacho Cárdenas
Gubileinaya Ramírez Beltrán

Bogotá, Marzo de 2019

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. TEMA DEL CASO | 3 |
| 2. NIVEL DE DIFICULTAD | 3 |
| 3. TIPO DE CASO | 4 |
| 4. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE | 4 |
| 5. PLAN DE ENSEÑANZA | 5 |
| 6. Parte 1 – Introducción al Emprendimiento Social e Innovación Social | 8 |
| 7. Parte 2. Innovación social como Modelo de Negocio | 16 |
| Bibliografía | 28 |

Innovación Social para resolver el problema del analfabetismo, con el método *abcdespañol*-el Juego de la lectoescritura- y sus aplicaciones en LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-

1. TEMA DEL CASO

La innovación social denota diferentes conceptos que en esencia busca satisfacer una necesidad social que impactará en el desarrollo social, local, económico y cultural de una comunidad. El caso describe el origen de un emprendimiento social, y explora su evolución con una propuesta innovadora en su modelo de negocio social impulsado para resolver una problemática (analfabetismo), que generó un cambio positivo en las comunidades donde fue desarrollada, así como las opciones estratégicas del emprendedor social cuando intensifica sus actividades en otros países. Además, permite la discusión de diferentes características de la innovación en el modelo de negocio social, que hacen referencia entre otros, como la escalabilidad y la sostenibilidad.

Esta iniciativa con carácter social va transformando su propuesta y logra trascender fronteras e idiomas, lo que ha conllevado a que el método de *abcdespañol* sea escalable y sostenible, y no solo ayuda a remediar la situación de analfabetismo, sino que también va generando transformaciones de impacto social en las poblaciones a las que incide, como se aplica con espacios como LEMA Laboratorio de Español y matemáticas. Con lo anterior, reafirma el concepto de la innovación social que señala: “la innovación social son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales (más efectivamente que las alternativas) y que crean nuevas relaciones sociales y de colaboración fomentando las capacidades sociales para la acción”. (Hubert, 2010)¹

2. NIVEL DE DIFICULTAD

El caso de estudio estará orientado para manejar una dificultad conceptual y analítica.

¹ <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>. Pág. 176 EL CONCEPTO DE INNOVACIÓN SOCIAL: ÁMBITOS, DEFINICIONES Y ALCANCES TEÓRICOS

Conceptual, porque pretende que se abarque los diferentes enfoques de los conceptos de innovación social basados en la literatura que se encuentra para su referencia y con el objeto de identificar las características atribuibles a una innovación social.

Analítica, en el sentido que se pretende que el estudiante logre reconocer las etapas del proceso de innovación social a través de la descripción de diferentes situaciones descritas y que permitan, además, identificar algunas características, actitudes y aptitudes de los emprendedores sociales.

3. TIPO DE CASO

El caso de *“Innovación Social para resolver el problema del analfabetismo, con el método abcde español-el Juego de la lectoescritura- y sus aplicaciones en LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-.”*, es orientado a la identificación y aplicación de conceptos; así como también permitirá al estudiante plantear opciones en el ámbito del desarrollo de iniciativas de impacto social, que conlleven a la toma de decisiones.

4. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

El objetivo principal de enseñanza con los estudiantes a desarrollarse durante el análisis del estudio del caso será comprender los conceptos de emprendimiento e innovación social y la identificación de elementos y características del modelo social de negocio a través de la descripción del caso de estudio. Lo anterior, con el propósito de conocer un marco conceptual para el diseño y definición de un modelo de negocio social.

El caso de estudio abarcará los siguientes objetivos de enseñanza para los estudiantes:

1. Comprender el concepto de innovación social y las características más representativas.
2. Entender la relación y diferencias entre la Innovación social y el Emprendimiento Social
3. Conocer los componentes del modelo social de negocios y diferencias frente a un modelo de negocios empresarial.
4. Ilustrar sobre el impacto social alcanzado con este tipo de emprendimientos sociales.

5. PLAN DE ENSEÑANZA

Esta sección sobre el modelo de negocio social (Social Business Model CANVAS) es desarrollado para una sesión de dos a cuatro horas, el cual puede abarcarse en cursos relacionados de: Emprendimiento Social e Innovación Social y Estrategia.

El caso describe el origen de un emprendimiento social, y explora su evolución con una propuesta innovadora en su modelo de negocio social impulsado para resolver una problemática (analfabetismo), que generó un cambio positivo en las comunidades donde fue desarrollada, así como las opciones estratégicas del emprendedor social cuando intensifica sus actividades en otros países. Además, permite la discusión de diferentes características de la innovación en el modelo de negocio social, que hacen referencia entre otros, como la escalabilidad y la sostenibilidad.

En particular, el caso de estudio describe como la creación del juego de la lectoescritura “*abcdespañol*”, surge como una metodología innovadora de aprendizaje de la lectoescritura y la matemática, consideradas áreas básicas de conocimiento, el cual comienza como emprendimiento social como un método eficaz en la alfabetización de países de habla española, que logra ser traducido y aplicado con igual efectividad, en otras lenguas, y complementa su propuesta a través de *LEMA Laboratorio de Lectura Escritura y Matemáticas*, con la organización Literacy4all, cuya transformación aporta valor en la innovación del modelo de negocio social, para continuar brindando una solución al analfabetismo de poblaciones vulnerables en países en vía de desarrollo y al empoderamiento de las personas en la sociedad.

5.1 Ejemplo de descripción de la sesión para el programa del curso:

Título de la sesión: Modelo de Negocio Social (CANVAS Social)

El objetivo de esta sesión es introducir los conceptos de emprendimiento social e innovación social, así como ilustrar sobre una metodología para la definición de un modelo de negocio social. Una vez interiorizados estos conceptos, se presentará la historia de una empresa social en el sector de la educación. El caso permite la comprensión de los componentes de la innovación en el Modelo de Negocio Social y las características presentes en este tipo de modelo.

El caso de estudio puede ser el punto de inicio para la comprensión del concepto de innovación social y sus características, las motivaciones y rasgos de personalidad del emprendedor social. Interiorizado estos aspectos, se destaca su propuesta de valor en el modelo de negocio social, como respuesta a una

problemática social, con la cual generó una solución de carácter novedoso que impactó en la sociedad, que para este caso se refleja en la reducción del analfabetismo en los países en donde se replicó dicha metodología.

Vamos a analizar el modelo de negocio social y la evolución del juego de la lectoescritura desarrollado por abcdespañol y su propuesta LEMA (Literacy Education and Math Lab) Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática, desarrollado por la organización Literacy4all, como una innovación educativa, a través de una metodología desarrollada con un set de juegos didácticos creativos y diseñados por el creador de la metodología, como herramientas para la alfabetización de niños, jóvenes y/o adultos iletrados o en procesos de formación, que además de mejorar el aprendizaje de la lectoescritura, permite el desarrollo y mejoramiento de habilidades personales y sociales de las personas que se logran beneficiar con estas didácticas.

Las ideas de la sección para estudiar el modelo de negocio social son fundamentadas en un esquema de Modelo de Negocio Social, inspirado en la estructura del modelo de negocio CANVAS creado por Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, con el cual el estudiante logrará analizar y plasmar el modelo de negocio social del caso de estudio, permitiendo identificar cómo aquellas nuevas ideas para el desarrollo o implementación de productos y/o servicios, diseñados para satisfacer necesidades sociales, crean mejores resultados y generan nuevos procesos de interacción y bienestar social en las comunidades que impactan.

Las preguntas del estudio son:

1. ¿Por qué se puede considerar una innovación social y qué características tiene? Describir el proceso de creación del abcdespañol, y su aplicación LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-.
2. ¿Cómo se define un modelo de negocio social y qué componentes están presentes en este tipo de modelo? Identificar los componentes en la innovación del modelo de negocio social de la Organización Literacy4all (Social Business Model CANVAS). ¿Se puede señalar que la empresa tiene un modelo escalable para hacer frente a los nuevos retos implícitos en el problema del analfabetismo?

Esquema de la sesión

La sesión está organizada en 3 partes que en su conjunto conforman un ciclo de aprendizaje completo:

- 1- Análisis del concepto de emprendimiento social e innovación social y sus características. Se expone el problema del analfabetismo y el surgimiento de una metodología innovadora (*abcdespañol*) con su modelo de negocio social inherente, como respuesta a esta situación identificada.
- 2- Ilustración de los componentes del modelo negocio social utilizando el caso de la Organización Literacy4all, y discusión sobre su escalabilidad y sostenibilidad. para la construcción del modelo a través de herramientas como el Social Business Model CANVAS.

En clases más cortas (menos de 2 horas) la sesión puede cubrir solamente el punto 2. Una sesión de 3-4 horas podría cubrir los puntos 1 y 2.

6. Parte 1 – Introducción al Emprendimiento Social e Innovación Social

Introducción: Inicio de la Jornada de Aprendizaje

Para comenzar se introduce brevemente mediante un ejemplo sencillo, para el reconocimiento de los conceptos de emprendimiento social e innovación social, para luego concentrarnos en el estudio de una herramienta que permite la definición de un modelo de negocio social, con la cual los emprendedores sociales pueden plasmar su idea y generar valor.

Se da inicio con la presentación de un video corto con la historia de un emprendimiento social, para efectuar un corto análisis y reflexión sobre cómo gracias a la motivación personal y basado en la voluntad para cambiar un problema social, puede permitirse la generación de una idea ingeniosa, que de manera positiva puede transformar una realidad, y trascender en una comunidad.

Ejemplo: Richard Turere, el niño masai y su invento para espantar a los leones (https://www.ted.com/talks/richard_turere_a_peace_treaty_with_the_lions/transcript?awesm=on.ted.com_9QY4&language=es)

Luego, con este ejemplo, se solicita a los estudiantes que describan las cualidades que encuentran en este emprendedor social, y por qué surgió su emprendimiento.

Así mismo, frente al caso de estudio, se solicita que brevemente se comente de qué trata el caso de estudio para ésta sesión y que describan algunas características identificadas en el emprendedor social Javier González Quintero, creador del abcdespañol y su hija Catalina González con LEMA.

En este espacio se puede destacar que los emprendedores sociales, son personas que tienen entre otras características²:

Ingenio: Por su creatividad y motivación, lo cual está presente en las acciones desarrolladas por ellos y por su alta motivación de brindar soluciones efectivas ante un problema.

Innovación: El emprendedor social se cuestiona y proponen cambios siempre con el objetivo de brindar un mundo mejor.

Compromiso y perseverancia: Se requiere constancia y persistencia para lograr lo que se proponen.

² <http://socialnest.org/cuales-son-las-caracteristicas-de-un-emprendedor-social/>

Liderazgo: Alta capacidad para guiar a su equipo y de manejo de las situaciones para superar dificultades.

Capacidad para asumir riesgos: Se asumen los retos y sus contratiempos.

Basado en las reflexiones de esta parte, se continúa con la explicación de algunos conceptos sobre el emprendimiento social e innovación social.

El emprendimiento social es la respuesta a un problema social y económico mediante una solución innovadora y que cuenta con una estrategia sostenible de impacto. Es decir, busca resolver problemas a necesidades identificadas y con un enfoque de desarrollo social.

En el emprendimiento social, la prioridad de la empresa es satisfacer alguna necesidad de la sociedad de su entorno. Su objetivo primordial es de carácter social, y la obtención de máximos beneficios pasa a un segundo lugar. Esto no quiere decir, que el emprendimiento social equivale a ser una organización sin ánimo de lucro que no busca beneficios, ya que un emprendedor social necesita obtener recursos para subsistir, y enfoca su actividad a la creación de valor con una propuesta en donde tiene prioridad principios éticos, sociales y medioambientales.

Un emprendimiento social común, es aquel que combina un modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda, también tradicional, de una solución a un problema social. Un emprendimiento social innovador se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social. (Edwin Ojeda, 2015)

Existen organizaciones internacionales que promueven el emprendimiento social, como la fundación Ashoka que desde 1980 identifica y apoya a los emprendedores sociales, y define que “*Los emprendedores sociales son individuos con soluciones innovadoras para los desafíos sociales, culturales y ambientales más acuciantes de la sociedad. Son ambiciosos y persistentes, abordando los principales problemas y ofreciendo nuevas ideas para el cambio a nivel de sistemas*”. (Ashoka, 2019). Este aspecto es importante señalarlo, dado que en el estudio de caso, el abcdespañol, su creador el profesor Javier González Quintero, fue seleccionado como Emprendedor Social de Ashoka", en 1997 y luego obtuvo un reconocimiento en el año 2004, en el Programa de Responsabilidad Social Empresarial del Citibank en Colombia dentro del proyecto Ashoka E2 (Emprendedor/Empresario).

¿Pero qué hace que un emprendimiento sea una innovación social?

Se puede señalar que, si bien es cierto, el emprendimiento social y la innovación social buscan cubrir una necesidad social, es importante definir los conceptos involucrados.

Mientras que el Emprendimiento Social hace referencia más hacia las personas o empresas es decir a los impulsores de la innovación social, los cuales por medio de la creación o transformación de productos o servicios y utilizando un modelo de negocio, además de satisfacer las necesidades que demanda el mercado supone una transformación social de impacto y sostenible, lo que implica que uno o varios individuos o empresas generalmente que están iniciando su actividad económica, obtienen un triple objetivo al desarrollar soluciones a los problemas sociales o ambientales y buscan un beneficio económico propio.

Ahora bien, los Emprendimientos Sociales, se pueden confundir con los emprendimientos comerciales, pero estos se diferencian básicamente en el objetivo social o medioambiental que siempre se encuentran en el centro de sus operaciones. Por lo tanto, el Emprendimiento Social es una de las maneras o formas en que se puede hacer Innovación Social teniendo como esencial el buscar un objetivo social.

Pero ¿Cómo está presente la innovación en el emprendimiento social?

Según la Stanford Graduate School of Business (Stanford Business School, s.f.), la innovación social, es el término utilizado para aquellas soluciones nuevas, innovadoras o novedosas que atienden problemas sociales y ambientales de primera necesidad o de alto interés para los diferentes sectores de la sociedad, de manera más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual, generando el mayor valor para enriquecer a la misma sociedad en conjunto es decir apoyando su progreso social, en lugar de acumular el mayor valor en los particulares, es decir que la Innovación Social se centra en el objetivo o el cambio que se busca lograr, enfoca la atención en las ideas y soluciones que crean valor social, así como en los procesos a través de los cuales se generan, sin importar de dónde provengan.

La innovación social propende por la *“generación de valor para la sociedad mediante la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes y produce un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas son persistentes, tienen un impacto escalable y promueven y fortalecen la participación de la comunidad donde se insertan”* (Gatica, 2012)

También se puede señalar a los estudiantes, lo definido por los autores Phills, Deiglmeier y Miller, en el artículo para la Stanford Social Innovation Review, que señalaron la innovación social como: *“una solución novedosa para un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible o simplemente que las soluciones existentes y para las cuales el valor creado se acumula principalmente a la sociedad en su conjunto y no a particulares. Una innovación social puede ser un producto, un proceso de producción o una tecnología (al igual que la innovación en general), pero también puede ser un principio, una idea, una pieza legislativa, un movimiento social, una intervención o una combinación de ellos.”* (Phills, 2008)

Así mismo, en el libro *The Open Book of Social Innovation*, los autores Murray, Caulier-Grice y Mulgan, señalan que las innovaciones que son sociales están tanto en sus fines como en sus medios y definen *“ las innovaciones sociales como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen simultáneamente las necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones sociales. En otras palabras, son innovaciones que son buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de la sociedad para actuar”*. (Robin Murray, 2010)

Si bien es cierto que la innovación implica que algo nuevo, frente a la Innovación Social las acciones no son necesariamente creaciones, ya que, por su contenido social, normalmente estas iniciativas son una reestructuración o reorganización de elementos o factores existentes para obtener una mayor utilidad y eficiencia como de describimos anteriormente.

En conclusión, podemos inferir que la innovación social además de solucionar un problema de carácter social, conlleva otros atributos, como ser una mejor solución a lo tradicional que genera un cambio positivo con la participación de la comunidad en la que incide, y además, busca ser sostenible y escalable para que ayude al progreso social y genere un mayor valor a la sociedad.

Para cerrar esta introducción, se permite la discusión de los estudiantes con sus observaciones frente a los planteamientos descritos.

Análisis de problema - Orientación del problema

La principal razón para dar inicio a un emprendimiento social, es detectar una necesidad o problemática desatendida por la sociedad. Es decir, el emprendimiento social o comercial, que se defina debe corresponder a generar una solución a este problema.

Lo primero a definir es **¿Por qué es un problema social?**

Para entrar en materia, en el caso de estudio a analizar, se plantea el analfabetismo como un flagelo para la sociedad. Se le pregunta a los estudiantes, ¿Cuál consideran que fue la necesidad identificada o problema planteado dentro del caso de estudio?

En este sentido, es importante que el estudiante analice que esto es la consecuencia de diversas situaciones sociales que generan el analfabetismo, pero no la causa principal.

¿Pero entonces cuales son las verdaderas causas de este problema? Se les puede solicitar a los estudiantes que describan, de acuerdo con el caso de estudio, algunas causas raíces que identificaron en el relato de la historia.

Entre estas podemos precisar:

- Pobreza y dificultades para acceder a la escuela en zonas rurales (víctimas de la violencia y desplazamiento forzoso)
- Considerar que la educación es perder el tiempo y el trabajo es más importante
- Maestros con métodos ineficientes para la enseñanza de la lecto-escritura
- Métodos de enseñanza inadecuados
- Falta de herramientas prácticas y atractivas para el aprendizaje básico del español y las matemáticas.

En este punto, se hace un breve análisis del entorno del analfabetismo en el mundo, para contextualizar a los estudiantes, comentando que el Instituto de Estadísticas de la UNESCO señaló en el año 2016, que 758 millones de adultos continúan siendo analfabetos y las dos terceras partes de estos, son mujeres.

Pero porqué es importante analizar este aspecto, ¿Qué incidencias en la vida tiene el ser una persona analfabeta?

Esta situación impacta negativamente en el desarrollo de los pueblos, porque la falta de acceso a la educación genera exclusión, desigualdad y subdesarrollo en las economías de los países, y es en este punto donde surgen valiosas propuestas de los emprendedores, para brindar soluciones a estas necesidades.

abcdespañol-el Juego de la lectoescritura- y su aplicación en LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática

Vamos entonces ahora, a reconocer como Javier González, un profesor de escuela inició su emprendimiento, al ver que los padres de familia no se acercaban a la escuela, para conocer los logros escolares de sus hijos, decide conocer a los padres de familia e identifica que estas personas no saben leer ni escribir. Al darse cuenta de ésta realidad, se preocupa más allá de su obligación docente y propone una solución a esta comunidad para que aprendan a leer y escribir.

Javier González Quintero es un educador y emprendedor social en el sector de la educación, con su creación del Juego de la lectoescritura “abcdespañol” (1982). Gracias a la labor y desarrollo de programas para la alfabetización de adultos y jóvenes, con su material educativo el “abcdespañol” y el ABC DE la matemática, utilizado en nueve países, fue seleccionado como Emprendedor Social de Ashoka (1997) y elegido como uno de los 40 Emprendedores Sociales Excepcionales del 2001, por la Fundación Schwab, (Ginebra, Suiza. 2001). Cuenta con Mención Especial en el “Concurso Nacional de Ciencia”, de la Fundación Alejandro Ángel Escobar (Colombia, 1983).

Además, seleccionado por la organización Shamengo como Uno de los 1000 Pioneros que transforman el Mundo (Francia, 2012) y como Uno de los 50 Emprendedores más Talentosos del Mundo (Mumbai, 2015); se calcula que ha logrado más de un millón (1,000,000) de personas alfabetizadas.

Catalina González, hija el profesor Javier, ha continuado con el legado de la familia, fundó y dirige la Organización Literacy4all, que aplica la metodología del abcdespañol en su propuesta LEMA, un espacio lúdico para la exploración de lectura, escritura y matemáticas que incorpora dinámicas para el empoderamiento en valores, el trabajo en equipo, el liderazgo y las interacciones sociales positivas. LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-, fue seleccionado como una de las 100 Innovaciones Educativas por HundrED 2018, organización no gubernamental con sede en Helsinki que descubre, investiga y promueve innovaciones educativas de impacto fácilmente replicables, y que han generado cambios significativos en la vida de los niños alrededor del mundo.

Su solución propuesta fue:

¡No tienes que enseñar, debes permitir que aprendan jugando!. Para los profesores, es desaprender la forma rutinaria de enseñar, y permitir que el estudiante descubra y aprenda con autonomía. Javier González

Frente a esta problemática del analfabetismo -inicialmente en una población marginada de un grupo de padres de familia, quienes no sabían leer ni escribir- el profesor Javier González inició con un objetivo para el cambio de esta inequidad social, y propone brindar una metodología educativa innovadora a través del juego, que, por sus resultados, generó una mejor forma que los métodos de enseñanza tradicionales. Hablar de Juego para adultos como una forma de aprender era un escándalo en ese momento, pero Javier González lo intentó y lo logró.

Javier diseñó y creó una herramienta para el aprendizaje de la lectura, la escritura y la matemática básica, inspirada en el juego del dominó. Observó en aquellos padres de familia iletrados, que se reunían a compartir en las tardes y jugar dominó, luego de la jornada laboral en el campo, que comprendían la dinámica del juego con mucha facilidad, aún sin conocer los números, pero con un pensamiento lógico reconocían las jugadas de sus competidores, y realizaban mentalmente operaciones matemáticas con las cuales acertaban en las jugadas. De allí surge la idea que es mejor jugar para la aprehensión del conocimiento en vez de memorizarlo mecánicamente.

Luego, vio la posibilidad de ofrecer el juego de la lectoescritura el “abcdespañol” para los jóvenes en prácticas de alfabetización, quienes como parte de programas de políticas públicas debían desarrollar un servicio social a la comunidad, y el profesor Javier González identificó que estos jóvenes les faltaban herramientas didácticas para lograr este propósito de enseñanza a población adulta, y este fue en principio lo que lo convirtió en un emprendedor social, al llevar su propuesta a la práctica y proveer una metodología para el aprendizaje del español a personas iletradas.

Se plantea a los estudiantes frente al caso de estudio en análisis **¿Por qué se puede considerar una innovación social y qué características tiene?**

Frente a si se trata de una innovación social, además de los conceptos analizados, se plantea que *“La innovación es más que una idea creativa, porque solo algunas ideas sobreviven y se convierten en innovación. El objetivo final es dar lugar al cambio, añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias. Por lo tanto, el término implica también ejecución.”* (Rodríguez, Carreras y Sureda, 2012)³.

El caso de estudio muestra diferentes elementos que permiten identificar que se trata de una innovación social. Se les solicita a los estudiantes comentarlos y se puede orientar con los siguientes aspectos

³ Rodríguez, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2012): Innovar para el cambio social: de la idea a la acción. Madrid: Fundación PwC.

- Es social, por que identificó una necesidad en una comunidad: la alfabetización.
- El producto es innovador, fue diseñado y creado con una idea innovadora, ya que el juego de la lectoescritura, dio origen a un nuevo modelo pedagógico para mediante una nueva forma de aprendizaje, y diferente al método tradicional.
- Agregó valor al proceso de enseñanza-aprendizaje⁴ en las personas mayores iletradas y en los niños con deficiencia en lecto-escritura, porque con el set de juegos del abcde español y la metodología LEMA, no solo se transmite un conocimiento, sino que se logran otras habilidades de pensamiento y de desarrollo personal, herramientas fundamentales y necesarias para el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Genera valor social, porque además de solucionar problemas de analfabetismo, permite en las personas el desarrollo de otras habilidades para su participación e integración en la sociedad, y pueden ser agentes transformadores de esta realidad en sus comunidades.

Esto traducido a la innovación social nos enseña que cuando el juego abcde español, ideado de manera creativa, se convirtió en un nuevo método para “aprender a pensar jugando” de manera intuitiva, permitió que las personas adultas iletradas, superaran sus deficiencias de lecto-escritura y matemáticas, y además, cambió y añadió valor al proceso tradicional de aprendizaje e impactó de manera positiva en dicha comunidad. En un segundo escenario, y reconociendo que la metodología también atraía a los niños, se reorientó para que la metodología también fuera aplicada a los niños con algunas deficiencias de lecto-escritura y matemáticas, y mediante LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y Matemática-, se continúa agregando valor al proceso de enseñanza-aprendizaje y superando el analfabetismo funcional, porque al adquirir estos aprendizajes que son fundamentales pueden alcanzar otros conocimientos a lo largo de la vida, para construir una sociedad más democrática y tener mayores herramientas para afrontar los retos del mundo.

Por esto la propuesta, luego de alcanzar diferentes logros y reconocimientos por sus resultados en países latinoamericanos, continúa avanzando para que a través de su método sea aplicable a otras lenguas como el inglés, y es así que a través de la organización, Literacy4all.org, liderada por la hija del profesor González, Catalina sigue siendo un modelo de aprendizaje transformador de comunidades, y sigue demostrando ser una innovación social escalable, rentable y replicable, capaz de abordar problemas educativos sistémicos que incluyen: educación de mala calidad, falta de docentes capacitados, infraestructura

⁴ Proceso enseñanza-aprendizaje: es el procedimiento mediante el cual se transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia, sus dimensiones en el fenómeno del rendimiento académico a partir de los factores que determinan su comportamiento. https://www.ecured.cu/Proceso_de_ense%C3%B1anza-aprendizaje#Reflexiones_acerca_del_estado_actual_del_proceso_de_ense.C3.B1anza-aprendizaje

deficiente y altas tasas de deserción.⁵

Teniendo claros los conceptos de innovación social, podemos analizar el caso de estudio, en el cual una organización híbrida que busca generar un impacto muy superior y exponencial en la sociedad a nivel mundial con su metodología LEMA- Laboratorio de Lectura, Escritura y matemáticas-, con su aporte en sectores de educación desatendidos, y al alcance de cualquier nación o estatus socioeconómico, esto logra que sea un proyecto de Innovación Social, ya que está atendiendo la necesidad básica de alfabetizar de manera más efectiva, eficiente y sustentable que las diferentes soluciones actuales, inclusive llegando a lugares que antes con los diferentes métodos tradicionales era muy complicado de realizar la cobertura, generando de esta manera un mayor valor para la sociedad, es debido a esto, que esta metodología ha sido premiada y ampliamente reconocida a nivel mundial por su impacto e innovación en el campo educativo.

7. Parte 2. Innovación social como Modelo de Negocio

Dentro de la actividad empresarial, está el emprendimiento social, que si cuenta con un modelo de negocio bien diseñado puede ser garantía de éxito y sostenibilidad.

Pero entonces, **¿Qué es un modelo de negocio? y ¿Cómo describir un modelo de negocio para una empresa social?**

Se comenta que según Osterwalder y Pigneur (2010) cada organización posee un modelo de negocio que crea, entrega y captura valor.

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa que ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y la capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.”

En este punto es importante analizar qué es una empresa social, la cual según premio Nobel Muhammad Yunus , pionero de las microfinanzas y creador del Banco Grameen, el Banco de los pobres describe el concepto de empresa social *“como una empresa autosostenible que vende bienes o servicios y paga las inversiones de sus dueños, pero cuyo objetivo principal es servir a la sociedad y mejorar la suerte de los pobres”* (Muhammad Yunus, 2010)

⁵ <http://www.literacy4all.org/our-model.html>

Según Yunus y otros (Muhammad Yunus, 2010), *la construcción de modelos de negocios sociales se basa en algunos de los mismos movimientos estratégicos que la innovación de modelos de negocios convencionales. Sin embargo, las especificidades de este tipo de modelo de negocio son: la necesidad de tener en cuenta a todas las partes interesadas, no solo los accionistas, y la necesidad de definir el beneficio social que es el objetivo de la empresa social.*

Debora Mills (Mills-Scofield, 2013) en su artículo "Cada negocio es (o debería ser) un negocio social" afirma que no hay una diferencia significativa en los modelos de negocios en sí mismos. De hecho, las empresas sociales son una forma poderosa de aumentar el impacto social. Mills, también comparte lo escrito el analista financiero Alex Osterwalder en Harvard Business Review, quien describió "*Los modelos de negocio más sorprendentes son aquellos en los que las ganancias y el impacto social viven en armonía. "Los modelos de negocios pueden diseñarse donde el impacto no disminuye los ingresos ni las ganancias, y viceversa".*

Entonces ¿Cómo podríamos definir o plasmar la innovación social en el modelo de negocio para este caso?

A continuación, vamos a analizar la perspectiva de los componentes y las relaciones entre estos componentes, para lograr entender el marco del modelo de negocio, y como la innovación social hace parte en la definición de su estrategia.

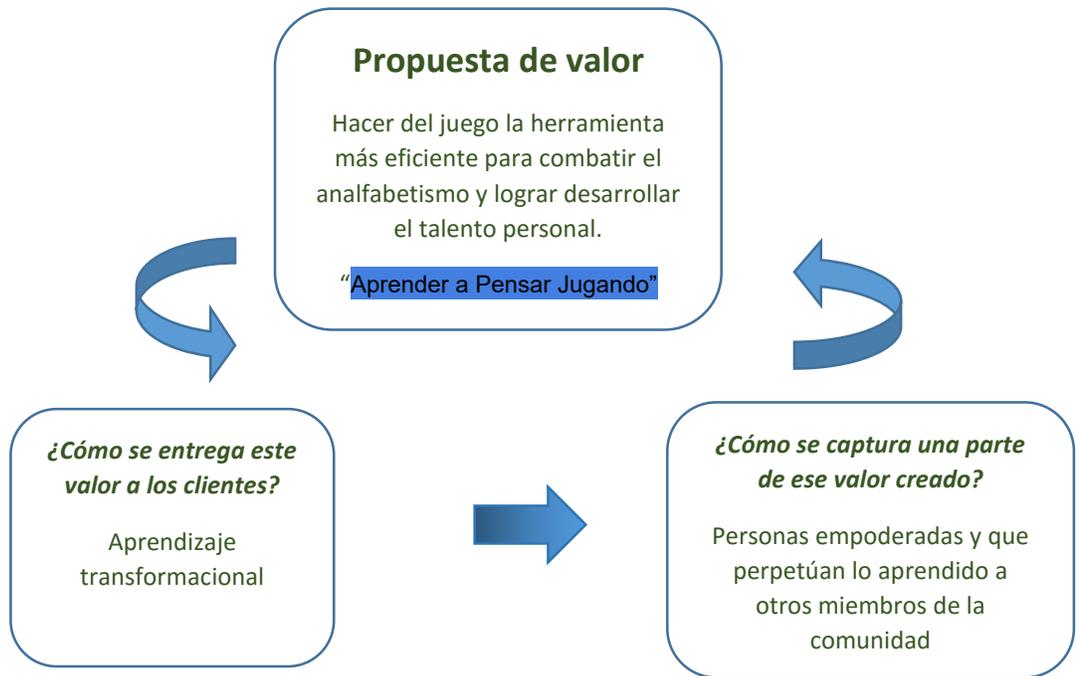
Para concentrarnos en el modelo de negocio social del caso de estudio, se presenta un video corto. Javier González Quintero y abcdespañol en Global 3000 Deutsche Welle Tv. <https://www.youtube.com/watch?v=RtliclhVRdl>

Luego, se señala que un modelo de negocio es la forma como se implementa una estrategia y que la innovación en el modelo de negocio es más completa si logramos dar respuesta a los siguientes tres aspectos:

1. ¿Cuál es la propuesta de valor?
2. ¿Cómo entregamos este valor al cliente?
3. ¿Cómo se captura una parte de este valor creado?

Se les pregunta a los estudiantes, de acuerdo con el análisis del caso y el video, ¿Cómo podemos dar respuesta a estos planteamientos? y en conjunto se grafica en el tablero las respuestas.

Un ejemplo podría ser:



Luego se menciona a los estudiantes, que el modelo de negocio social de Literacy4all, podría plantearse como una alternativa educativa con una metodología innovadora para lograr el aprendizaje de la lectura y escritura, de manera divertida y sin distinción de edad, porque a través del juego abcdespañol y mediante el Laboratorio de escritura, lectura y matemática LEMA, es más fácil llegar a la población con dificultades para el aprendizaje, dado que estos talleres dirigidos a niños con deficiencias y jóvenes o adultos iletrados, permiten lograr superar el analfabetismo y desarrollar otras habilidades personales y sociales para su participación en la sociedad.

Sus recursos provienen de las contrataciones que logran con programas institucionales para la alfabetización, así como por los derechos de autor por la producción del material educativa del juego de la lectoescritura.

De igual forma, el impacto se logra cuando resuelven la necesidad social identificada del analfabetismo y generar otros valores y habilidades sociales en las poblaciones beneficiarias.

El modelo funciona de la siguiente forma:

Flujos de actividades clave en el modelo de negocio de abcdespañol / Literacy4all



Ahora, vamos a analizar una herramienta útil para plasmar un modelo de negocio social, que puede ser utilizado por los emprendedores a la hora de definir su modelo.

El Modelo de Negocio CANVAS, creado por Osterwalder y Pigneur (2010) quienes plantearon una definición y estructura basada en 9 bloques, con la cual se describe los componentes presentes en un modelo de negocio (propuesta de valor, segmento de clientes, canales, relaciones, socios clave, actividades clave, recursos clave, costos e ingresos). Esta es una herramienta útil para los interesados en definir y estructurar su modelo de negocio, el cual busca crear un sistema para entregar valor.

Adicionalmente, se mencionó que aunque no hay un consenso unificado para la definición del modelo de negocio social, algunos autores manifiestan que es importante otros componentes vitales para estas organizaciones, que corresponden a su misión relacionada con el objeto social que persiguen, así como, el impacto que buscan lograr en la sociedad.

Se continúa con un ejercicio, para construir en grupo el Modelo de Negocio Social del caso de estudio, mediante las respuestas a unas preguntas orientadoras para facilitar la identificación de sus componentes, con el objeto de describirlos en una hoja en el cuadro tipo CANVAS, como el ejemplo del modelo en el anexo N° 1.

A continuación, se presenta un ejemplo del Modelo de Negocio Social para el abcdespañol / LEMA con la definición de los nueve bloques de construcción.

| COMPONENTES | OBSERVACIÓN |
|--|---|
| <p>Misión</p> | <p>Creación, validación y difusión de Juegos/Herramienta innovadores, de fácil y efectiva aplicación en diversos ambientes socio-culturales, dirigidos a estimular y potenciar la Conciencia Lingüística, el Juicio Crítico y el Pensamiento Sistémico, indispensables en todo Ser Humano.</p> |
| <p>1. Segmentos de clientes:</p> <p>Corresponde a los diversos grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y atender.</p> <p>Para el caso del Modelo de Negocio Social, se visualiza las poblaciones a atender y las cuales serán beneficiada con la propuesta de valor.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Población adulta iletrada - Población infantil y juvenil con deficiencias de lecto escritura - Organizaciones que busquen mejorar esta condición en sus comunidades (ONG´s) - Empresas con programas de responsabilidad social con énfasis en alfabetización. - Gobiernos que ejecuten políticas de alfabetización para ayudar a poblaciones con esta dificultad. - Organismos multilaterales |
| <p>3. Propuesta de valor:</p> <p>En esta sección se define el producto y/o servicio que crean valor para un segmento de cliente específico. El valor puede definirse en términos cuantitativo o cualitativo. En la construcción de la propuesta de valor, es importante referirse al problema que se quiere resolver y qué valor se entrega a los beneficiarios, compradores y/o donantes.</p> <p>Así mismo, ¿Cómo se medirá el impacto social?</p> | <p>Hacer del juego la herramienta más eficiente para combatir las deficiencias de lecto-escritura (analfabetismo), y lograr desarrollar el talento personal.</p> <p>IMPACTO</p> <p>De acuerdo con la visión, que el Ser Humano disponga de un oportuno y fácil desarrollo de la Competencia Simbólica por medio de la Lectura, la Escritura y la Matemática y así logre sistematizar los aprendizajes a través de toda su vida, y pueda participar y comprometerse en el crecimiento y bienestar Personal-Familiar-Comunitario.</p> <p>En cifras corresponde a la cantidad de personas que superan su analfabetismo.</p> |
| <p>4. Canales de distribución:</p> <p>Se identifica cómo se comunica la empresa, y cómo se llega a sus segmentos de clientes para entregar la propuesta de valor. Estos canales de comunicación, de distribución y ventas comprenden la interfaz de una</p> | <p>www.abcdespanol.com www.literacy4all.org http://www.facebook.com/abcdespanol</p> <p>Organizaciones interesadas en brindar planes de alfabetización dentro de sus programas institucionales</p> |

| | |
|--|---|
| <p>empresa con los clientes. Los canales pueden ser directos o indirectos, propios o asociados. En términos de las empresas sociales, define cómo se llega a su población objetivo (beneficiarios, beneficiadores).</p> | |
| <p>5. Relaciones con el cliente:</p> <p>Se establece los tipos de relaciones que una empresa genera con segmentos específicos de clientes. Es comprender qué tipo de relaciones necesitan o espera la población objetivo.</p> | <p>Se ofrece a los niños, jóvenes y adultos la oportunidad de adquirir las herramientas fundamentales y necesarias para el aprendizaje a lo largo de la vida y convertirse en agentes de cambio en sus vidas, familias y comunidades.</p> <p>Desarrollo de comunidades de lecto-escritura con programas institucionales</p> <p>Empoderamiento de entrenadores-coachs.</p> |
| <p>6. Flujo de ingresos:</p> <p>El efectivo que una compañía genera de cada segmento de clientes. Se identifica cuáles son los principales generadores de ingresos. En el caso del modelo social de negocio, identificar ¿Quién paga y por qué?, así como, Donaciones versus el ingreso ganado.</p> | <p>Ingresos por concepto de derechos de autor por la impresión del material del abcdespañol. (plantillas de juegos y cartillas de apoyo) Contratos</p> |
| <p>6. Recursos clave:</p> <p>Los activos más importantes y necesarios para hacer que el modelo de negocio funcione. Basado en estos recursos, una empresa crea y ofrece una Propuesta de Valor, para llegar a los mercados objetivos, y lograr mantener relaciones con los Segmentos de Clientes, para así, obtener beneficios. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos; y pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave.</p> | <p>Set de juegos: abcdespañol, ABC DE las matemáticas, abcdEnglish, abcdPortugues y lenguas Mayas, cartillas Cartillas didácticas para el desarrollo de los talleres</p> <p>Profesores capacitados como coachs</p> |
| <p>7. Actividades clave:</p> <p>Los procesos más relevantes que una empresa siempre debe hacer para que su modelo de negocio funcione y que logre brindar su propuesta de valor. Es importante, preguntarse ¿En qué actividades clave se centrará la</p> | <p>Diseño e implementación de proyectos educativos innovadores basados en nuestros juegos de aprendizaje</p> <p>Capacitación y desarrollo profesional para maestros, facilitadores y líderes comunitarios.</p> <p>Seguimiento y asesoría del proyecto.</p> |

| | |
|---|--|
| empresa para tener éxito? y ¿Qué recursos posee o necesita adquirir / desarrollar (categorías de recursos: físico, intelectual, humano y financiero)? | Asistencia Técnica y Consultoría. Adaptación y articulación de nuestros principios pedagógicos y herramientas de aprendizaje para la construcción de valores y habilidades sociales. |
| 8. Asociaciones clave: La red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Identificar ¿Quién ayuda a hacer que el modelo de negocio funcione (es decir, proveedores, distribuidores, socios estratégicos)? | Editor Alemana Otto Heinevetter Maestros empoderados con las herramientas y que replican en los diferentes países. Fundaciones que fomentan el emprendimiento social (Ashoka (USA); Schwab (Suiza); Shamengo (Francia).) |
| 9. Estructura de costos: Todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. | Costos administrativos (papelería, equipos de cómputo, servicios públicos, transporte (ticketes aéreos) Página web Personal |

Ahora analicemos algunas características de la innovación en el modelo de negocio que se presenta en su propuesta de Literacy4all, que permiten valorar su calidad. Permitir la discusión del grupo frente a estos criterios, proporcionándoles una definición de las mismas.

¿Es escalable?

Esta definición de escalable, se presenta cuando una empresa tiene un potencial de crecimiento muy fuerte, y se puede internacionalizar, además, que sean capaces de hacer crecer los beneficios sin reinvertir en infraestructuras al mismo nivel que aumentan los ingresos. Es decir, se requiere que exista un mercado potencial grande o que esté en crecimiento. Además, que tenga la posibilidad de ofrecer el mismo producto o servicio con soluciones más simples, menos costosas o de mayor calidad.

¿Es replicable?

Va de la mano con ser escalable, ya que cuando el negocio, cuenta con experiencia, conoce sus fortalezas y debilidades, sistematiza su proceso, puede brindarlo para que otros también lo hagan, y hacer crecer su empresa, es decir, volverlo más rentable al negocio principal. Además, fácil de utilizar por diferentes usuarios y que se pueda vender unidades del producto (con las mínimas modificaciones) al mayor número de clientes posible.

¿Es sostenible?

La sostenibilidad tiene que ver con la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

¿Es confiable?

Es velar por entregar al cliente, con buena calidad y a lo largo del tiempo, el valor ofrecido en el producto y/o servicio.

¿Tiene impacto multiplicador?

El impacto puede referirse a los efectos que la intervención desarrollada tiene sobre la comunidad en general. Su efecto multiplicador se refleja cuando el impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este (efecto multiplicador).

Se podría orientar al grupo con las siguientes observaciones, del caso analizado:

| | |
|-------------------|--|
| Escalable | <p>Ha sido escalable, ya que se evidencia un fuerte crecimiento en el uso de este método de aprendizaje, que ha logrado internacionalizarse sin requerir mayores inversiones en cuanto al proceso productivo del juego mismo. Con baja inversión y pequeña adaptación del set de juegos, se ha logrado traducir a distintos idiomas y dialectos.</p> <p>Aunque tiene el potencial de internacionalizarse su crecimiento ha no ha sido tan rápido, porque obedece al esfuerzo personalizado que se realiza en cada país, lo cual ha conllevado años de trabajo.</p> <p>De los beneficios obtenidos, no requerido reinvertir en infraestructura dado que tiene como aliado estratégico el editor alemán, quien le produce los sets de piezas de juegos que requiera y le retorna un valor por concepto de derechos de autor.</p> |
| Replicable | <p>Es replicable, porque se ha logrado elaborar el set de juegos de lecto-escritura en diferentes idiomas. La metodología LEMA para el analfabetismo, ha sido llevada no solo en países de habla española, sino</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>también al portugués, inglés, las 4 cuatro lenguas mayas mayoritarias (k'iché, mam, kaqchikel, y q'eqchi).</p> <p>Así lo demuestran las experiencias de éxito en Colombia, Bolivia, Brasil, Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua México, Panamá y República Dominicana; así como también, el desarrollo del plan piloto abcdEnglish en India, (desarrollado en 2015) que permitirá la alfabetización masiva de millones de personas en la provincia occidental de Gujarat, que cuenta con más de 60 millones de habitantes.⁶</p> |
| Sostenible | <p>Ha sido sostenible, ya que a través del tiempo ha demostrado mantenerse y lograr generar interés en los países y organizaciones que buscan brindar este tipo de herramienta para su población iletrada. Por ejemplo, para el año 2016, alfabetizar a un adulto en Guatemala cuesta sólo entre 3 y 4 dólares, gracias al sistema de González.</p> |
| Confiable | <p>Ha demostrado confiabilidad del método: en todos los sitios en donde se utiliza con la misma metodología, porque el juego elimina el mayor obstáculo al aprendizaje: el miedo. Este se puede adaptarse rápidamente a las necesidades de diversas poblaciones y contextos socioculturales, como ha sido demostrado con sus logros en diferentes países. Los pilotajes realizados por los países, le permitieron garantizar la continuidad del programa con buen éxito.</p> <p>Además, se logra la alfabetización en seis meses, que es un periodo más corto, comparado con otros procesos de alfabetización.</p> |
| Impacto multiplicador | <p>También demuestra ser multiplicador de impacto en la sociedad, porque ha sido considerado como “el profesor millonario”, porque ha conseguido que “más de un millón de personas” aprendan a leer y a escribir con su método, incidiendo notablemente en contribuir a que las personas superen esta dificultad. Como prueba de ello, ha ganado diferentes reconocimientos, como Mención Especial en el Concurso Nacional de Ciencia de la Fundación Alejandro Ángel Escobar, Reconocimiento como Maestro de Maestros por la Alcaldía de Cartagena de Indias, y los mencionados anteriormente.</p> |

⁶ <http://www.portafolio.co/tendencias/homenaje-a-un-gran-maestro-500099>

| | |
|--|---|
| | Así mismo, porque permite que cualquier persona que pueda leer y escribir, y que aprenda la metodología, se convierta en un agente multiplicador del cambio en su propia comunidad. |
|--|---|

Para finalizar la sesión, se puede plantear con los estudiantes algunas conclusiones generales de los temas trabajados durante el análisis del caso de estudio:

1. Se reconocieron algunos conceptos de emprendimiento social e innovación social, sus características y qué hace que un emprendimiento sea una innovación social, a través del análisis del caso del abcedespañol – LEMA y su organización Literacy4all.

Es importante destacar que la innovación social resuelve un problema social, y es el mejor camino estratégico para generar productos o servicios, novedosos y mejores a los existentes, y que buscan brindar un mayor valor agregado a la sociedad, pero requieren, que sean sostenibles y escalables para tener impacto multiplicador.

2. Con el reconocimiento de la estructura del modelo de negocio comercial, frente a aquellos que son sociales, se logró establecer que en esencia cuentan con los mismos componentes, pero tienen más presente su misión que obedece a un objetivo social y con el cual buscan generar un resultado de impacto social.

En el proceso de relacionamiento de los diferentes componentes que conforman un modelo de negocio social, toma vital importancia, la propuesta de valor, que, al ser diferenciadora, agrega mayor valor a la sociedad cuando resuelve una necesidad social desatendida por otros grupos que intervienen (gobiernos, entidades públicas), y así logra un impacto con efecto multiplicador, como fue observado con la historia del abcedespañol y su propuesta transformadora LEMA.

3. A través de la representación dentro de la estructura propuesta del modelo social de negocio, los emprendedores sociales pueden plasmar una representación básica e integrada de las relaciones presentes en el proceso y de la propuesta de valor de la iniciativa, producto y/o servicio que ofrece,

para resolver una necesidad de la sociedad y con miras a lograr un impacto social.

Ahora se cuenta con herramientas valiosas para diseñar y construir una propuesta de modelo de negocio social para un emprendimiento / o iniciativa innovadora.

Bibliografía

- Ashoka. (10 de marzo de 2019). *Ashoka*. Obtenido de <https://www.ashoka.org/es-VE/focus/emprendimiento-social>
- CIEMAT (Centro de Investigaciones Energéticas, Medioambientales y Tecnológicas). (s.f.). Obtenido de http://rdgroups.ciemat.es/documents/69177/122473/M_Cornejo_1169.pdf/8bd39959-686e-4c87-ab72-23eebee00aaa
- Edwin Ojeda, A. R. (2015). La innovación en los emprendimientos sociales: Una tipología. *DEBATES IESA, Volumen XX, Número 4*, 26-30.
- Forbes Magazine. (s.f.). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/5-claves-para-instaurar-la-cultura-de-innovacion-en-america-latina/>
- Gatica, S. L. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Santiago, Chile: Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile. Obtenido de Santiago: Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- González, C. (s.f.). <http://www.literacy4all.org/our-model.html>.
- HERNÁNDEZ-ASCANIO, J. T. (2016). *El concepto de innovación social: ambitos, definiciones y alcances teóricos*. Obtenido de <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/>: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>. Pág. 176
- James A. Phills Jr., K. D. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. Obtenido de Stanford Social Innovation Review: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation
- Mills-Scofield, D. (14 de enero de 2013). *Every Business Is (Or Should Be) a Social Business*. Obtenido de <https://hbr.org/2013/01/every-business-is-or-should-be>
- Muhammad Yunus, B. M.-O. (Abril de 2010). *Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/262002643_Building_Social_Business_Models_Lessons_from_the_Grameen_Experience
- Phills, J. A. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 34-43.
- Prieto, P. (22 de Marzo de 2016). <http://www.cicap.ucr.ac.cr>. Obtenido de Las-seis-etapas-de-la-innovacion-social: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/las-seis-etapas-de-la-innovacion-social/>
- Real Academia Española. (s.f.). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>
- Revista Trilogía. (s.f.). Obtenido de <https://eds-b-ebSCOhost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=0b7ad202-00e3-4242-9a31-65aa4fe7410d%40pdc-v-sessmgr05>

- Rey, G. H. (4 de Septiembre de 2016). Homenaje a un gran maestro. *Portafolio*, págs. 1-3.
- Robin Murray, J. C.-G. (2010). The process of social innovation. En J. C.-G. Robin Murray, *The Open Book of Social Innovation* (págs. 11-107). Londo, UK: NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) y The Young Foundation.
- Rodríguez, E. C. (Junio de 2012). *Innovar para el cambio social: de la idea a la acción*. Obtenido de www.plataformaong.org: <https://www.plataformaong.org/recursos/60/innovar-para-el-cambio-social-de-la-idea-a-la-accion>
- Semantic Scholar Organization. (s.f.). Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/7384/3671651b23a2bce86c29ff34214765866b53.pdf>
- Stanford Business School. (s.f.). Obtenido de <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>