

**MARCO DE REFERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL BASADA EN LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES SOCIALES**

José Andrés Rodríguez Monsalve

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLIN
2018

MARCO DE REFERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL BASADA EN LA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES SOCIALES

José Andrés Rodríguez Monsalve

TRABAJO DE GRADO

MÓNICA HENAO CÁLAD, PHD.MSC.
Directora del Trabajo de grado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLIN
2018

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, octubre de 2018

¡Gratitud!

A esa fuerza, simple, sencilla e inteligente que genera mi Madre y sigue siendo la luz que ilumina el sendero.

Al encuentro de nuevos seres: mis compañeros de salones y escenarios de aprendizaje y ahora mis amigos de la vida. A los maestros que nos acompañaron, y al encuentro de nuevos conocimientos que este tiempo ha permitido desatar configurando un camino maravilloso.

A Mónica Henao Cálad, la asesora y cómplice que emerge detrás de esta construcción y de esta maestría.

A mi historia y mi memoria, colmadas de experiencias infinitas en el trasegar por organizaciones y proyectos sociales que habitan cada milímetro de mi existir.

A mis dos sobrinos, Juan Esteban y Jerónimo, quienes siempre serán la más profunda, hermosa y transformadora inspiración.

En fin... a la herencia imborrable que configura la maestría y este trabajo de grado, que espero pueda aportar algo al desarrollo social en temas de innovación y conocimiento.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 La historicidad propia que conduce a este camino	12
1.2 Lo que emerge	13
1.3 Investigación en el campo de la innovación social	19
1.4 Panorama de la innovación social en América Latina y Colombia	21
1.4.1 La innovación social en América Latina.....	21
1.4.2 Una mirada específica a la innovación social en Colombia	24
2. INNOVACIÓN SOCIAL, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIÓN SOCIAL	29
2.1 Innovación Social.....	29
2.1.1 Algo del referente histórico.....	29
2.1.2 Un recorrido por los paradigmas que determinan la innovación social ..	33
• <i>La innovación social vista desde el paradigma tecnocrático</i>	<i>34</i>
• <i>La innovación social vista desde el paradigma democrático</i>	<i>35</i>
2.1.3 Acotando la definición y la visión de la innovación social.....	38
2.2 Abordaje del conocimiento.....	43
2.2.1 La gestión y los procesos de conocimiento	43
2.2.2 Aproximación a la definición del conocimiento	56
2.3 Organizaciones sociales: definición y tipos	58
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 Momento de revisión documental	65
3.2 Momento de trabajo de campo	66
3.3 Momento de diseño del marco de referencia.....	68
4. RESULTADOS: LO APORTADO POR EL ESTUDIO	70
4.1 Encuesta a directivos de organizaciones sociales.....	70
4.1.1 Caracterización	70
4.1.2 Resultados del módulo de direccionamiento estratégico	75
4.1.3 Resultados del módulo de concepciones, dominios y experiencias	78
4.2 Entrevistas a directivos de organizaciones sociales	85

4.2.1 Resultados	85
4.3 Taller de validación	86
4.3.1 Resultados	88
5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL BASADA EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES SOCIALES.....	89
5.1 Innovación social basada en gestión de conocimiento, un escenario de reciprocidad	89
5.2 Descripción	99
5.3 Fases del marco de referencia	105
5.3.1 Fase 1: Ciclo 1. Definición de elementos estructurantes.....	107
5.3.2 Fase 1: Ciclo 2. Diseño estratégico de la gestión del conocimiento.....	111
5.3.3 Fase 1: Ciclo 3. Diseño estratégico de la gestión de la innovación.....	115
5.3.4 Fase 2: Ciclo 4. Implementación sistemática de la gestión del conocimiento	117
5.3.5 Fase 2: Ciclo 5. Implementación sistemática de la gestión de la innovación	119
5.3.6 Fase 3: Ciclo 6. Etapa de seguimiento y evaluación	121
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
6.1 Conclusiones	125
6.2 Recomendaciones	128
REFERENCIAS	130

TABLAS

Tabla 1. Configuraciones centrales de la innovación social y su correlación con autores.....	23
Tabla 2. Iniciativas para abordar históricamente la innovación social.....	31
Tabla 3. Paradigmas tecnocrático y democrático en la innovación social.	37
Tabla 4. Definiciones de innovación social y su correlación con autores.....	38
Tabla 5. Cinco variables para analizar la innovación social.....	40
Tabla 6. Las etapas de la innovación social y los mecanismos para medir su impacto.	41
Tabla 7. Dimensiones de la innovación social y mecanismos para medir su impacto.	41
Tabla 8. Tipos de procesos de gestión de conocimiento y procesos de conocimiento.	48
Tabla 9. Gestión del conocimiento y estrategias de codificación y personalización.	51
Tabla 10. Elementos del modelo SECI.	54
Tabla 11. Elementos de la definición de conocimiento.	57
Tabla 12. Niveles de clasificación de las organizaciones sociales.....	62
Tabla 13. Relación de organizaciones sociales participantes en la encuesta.....	70
Tabla 14. Aspectos finales a manera de conclusión de la caracterización.	74
Tabla 15. Conclusiones sobre el módulo de direccionamiento estratégico.....	76
Tabla 16. Conclusiones sobre el módulo concepciones, dominios y experiencias.	78
Tabla 17. Estructura y resultados esperados del taller de validación.	86
Tabla 18. Formato de validación del marco de referencia por parte de los asistentes al taller.	87

FIGURAS

Figura 1. Lógica y potencial de la innovación social frente al cambio.....	20
Figura 2. Visión conceptual del problema a abordar en el marco conceptual.....	29
Figura 3. Prácticas organizativas y gestión del conocimiento.....	50
Figura 4. Ventajas de la gestión del conocimiento en la organización.....	50
Figura 5. Gestión del conocimiento, mercados, tecnologías y activos intangibles.	51
Figura 6. Mapa conceptual para los tipos de organizaciones sociales.	60
Figura 7. Años de constitución de las organizaciones participantes en la encuesta.	72
Figura 8. Activos de conocimiento representados en la organización social.	96
Figura 9. Propuesta de estructura de actuación y relación básica en que se fundamenta el marco de referencia..	99
Figura 10. Fases del marco de referencia.	105
Figura 11. Fase 1: Ciclo 1 del marco de referencia.....	110
Figura 12. Fase 1: Ciclo 2 Diseño estratégico para la gestión del conocimiento del marco de referencia	111
Figura 13. Fase 1: Ciclo 3 Diseño estratégico para la gestión de la innovación del marco de referencia.	117
Figura 14. Fase 2: Ciclo 4 Implementación sistemática de la gestión del conocimiento del marco de referencia.	118
Figura 15. Fase 2: Ciclo 5 Implementación sistemática de la gestión de la innovación del marco de referencia.	119
Figura 16. Fase 2 Interacción entre proyectos y desafíos.	120
Figura 17. Fase 3: Ciclo 6. Etapa de seguimiento y evaluación.	121
Figura 18. Flujo de procesos completo del marco de referencia.....	124

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo proponer un marco de referencia para la innovación social basado en la gestión del conocimiento en organizaciones sociales.

En primera instancia fue necesario abordar los conceptos de innovación social, gestión del conocimiento y organizaciones sociales, para luego dar cuenta de la integración potencial de lo que representan tales conceptos, cuya integración amplía la dinámica generadora de impacto en la organización. Luego se dio paso a un estudio que permitiera reconocer elementos del direccionamiento estratégico, las concepciones, dominios y experiencias de un grupo de organizaciones sociales en la gestión del conocimiento y de la innovación.

A partir de lo anterior, se logró la visión que permitió configurar las fases, los ciclos y los procesos. La visión implícita en el marco de referencia es que a mayor gestión del conocimiento, mayor orientación a la innovación adquirirá la organización social; y lo mismo ocurre respecto a fortalecer los ciclos y la disposición que adquiera la organización social con la innovación social, porque repercutirá en nuevos conocimientos. El panorama que genera este círculo virtuoso es altamente valorado por el efecto que podría tener en la organización y los sujetos, gracias al potencial de transformación que se estaría generando para impactar las vidas y las necesidades de los sujetos y las comunidades, mostrando de esta manera que el poder de cambio que puede propiciar la organización para sí misma y para las poblaciones objeto de su acompañamiento esboza un panorama mucho más alentador, lo cual hace que este tipo de organización valide con mayor capacidad estratégica su lugar para generar desarrollo y nuevas perspectivas de trabajo.

Palabras claves: gestión de conocimiento, innovación social, organización social, marco de referencia.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a frame of reference for social innovation based on knowledge management in social organizations.

In the first instance, it was necessary to address the concepts of social innovation, knowledge management and social organizations, to then account for the potential integration of what such concepts represent, whose integration expands the dynamic that generates impact in the organization. Then there was a study that allowed recognize elements of strategic direction, conceptions, domains and experiences of a group of social organizations in the management of knowledge and innovation.

From the above, it was achieved the vision that allowed configure the phases, cycles and processes. The implicit vision in the frame of reference is that the greater the management of knowledge, the greater the influence oriented towards innovation will receive the social organization, and the same with respect to strengthening the cycles and the disposition that the social organization acquires with social innovation, because it will affect new knowledge. The panorama generated by this virtuous circle is highly valued for the effect it could have on the organization and the subjects, thanks to the potential transformation that would be generated to impact the lives and needs of the subjects and the communities, showing in this way that the power of change that the organization can propitiate for itself and for the populations that are the object of its accompaniment outlines a much more encouraging scenario, which makes this type of organization validate its strategic position with greater strategic capacity to generate development and new perspectives for work.

Keywords: knowledge management, social innovation, social organization, framework.

1. INTRODUCCIÓN

Este esfuerzo, además de constituirse en un requisito para completar y expandir el ciclo de formación y reflexión propuesto en la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT, se convierte en la posibilidad de avanzar en la comprensión de la innovación social y la gestión del conocimiento como dispositivos que pueden aportar a la transformación de las prácticas y la proyección de las organizaciones sociales.

Ambas tareas han demostrado, en el marco de las organizaciones productivas, que a medida que avanza su comprensión y apropiación, logran convertirse en nuevas capacidades organizacionales, que se traducen en una acción diferenciadora que apalanca nuevos escenarios de trabajo e interacciones tanto internas como con el contexto.

Esto hace pensar en la importancia de poder acercar las organizaciones sociales a la innovación social y la gestión del conocimiento, viéndolas como oportunidades para trabajar de forma diferente y proveerse de otras herramientas que le permitan a tales organizaciones asumir su esencia transformadora, la de focalizar su quehacer sobre problemáticas de seres humanos para cambiar e impulsar acciones que los incluyan en escenarios de desarrollo más acordes y equitativos.

La innovación social y la gestión del conocimiento se constituyen en un escenario que las organizaciones sociales puedan encontrar como derrotero para dinamizar los conocimientos de sus colaboradores, las relaciones internas y elementos de trascendental importancia como la cultura organizacional.

1.1 La historicidad propia que conduce a este camino

Estar aquí escudriñando en la innovación social y la gestión del conocimiento como dispositivos que pueden aportar a la transformación de las prácticas y las proyecciones de las organizaciones sociales es desenmarañar también sensaciones que habitan este camino de experiencias laborales en un cien por ciento forjadas en este tipo de organizaciones, y que han determinado considerablemente mi lugar en este proceso formativo.

En general son organizaciones que existen hace un tiempo considerable, y cuyo origen se enmarca en escenarios filantrópicos, con el propósito de mitigar en algo una problemática social específica. Esto es un elemento importante en tanto ese marco que las configura es la manera como es vista y encarada una problemática social definida.

Al ánimo de ayudar debemos ayudarle a trascender, y quizás la innovación y el conocimiento sean escenarios apalancadores que en el fondo proponen ayudar a que la voluntad en que se cifran y apuestan las organizaciones sociales encuentren mayor nivel de sustentabilidad; pero más importante: que se involucren en un proceso de crecimiento, y por qué no, que logren aumentar el impacto y el aporte al desarrollo.

Si a la filantropía, asociada al momento de su surgimiento hace algunos años, le sumamos el segundo elemento que emerge, y que está relacionado con la permanencia y tránsito de los profesionales y equipos en dichas organizaciones (que configura un escenario de alta rotación y baja permanencia), estamos a mi manera de ver, reconociendo una variable determinante a la hora de valorar la capacidad de las organizaciones sociales de involucrar las transformaciones propias y orientarlas hacia las problemáticas abordadas.

La permanencia y tránsito de los profesionales resulta determinante a la hora de valorar el conocimiento central de la organización social, y también la capacidad instalada que permite proyectar la gestión estratégica de la innovación.

La capacidad de la organización social en talento humano y tiempo para asumir retos estratégicos queda condicionada, pero además se suma a la baja o nula existencia de tiempos para generar procesos auto reflexivos y periódicos que devuelvan la lectura sobre sí mismos y por supuesto sobre aquellos focos sobre los que han declarado su esfuerzo.

1.2 Lo que emerge

En primera instancia lo que emerge es la visión o planteamiento del problema que se esboza a partir de un nuevo paradigma económico, que determina una visión de sociedad propia de estos tiempos, y que muestra entre otras cosas, desafíos que demandan situar miradas sobre el capital, lo valioso, lo negociable, las transacciones y el nivel de satisfacción y compromiso que se genera en las personas y en los grupos de personas.

Nos situamos en la pregunta por la importancia de los mercados, por el poder otorgado en el capitalismo a la empresa y a la producción, su efecto representado en el consumismo, que desata posturas de cambio, cada vez más conscientes desde múltiples actores, y que está invitando a pensar en formas de riqueza diferentes al dinero, como por ejemplo el valor del bienestar de las personas y de contar con territorios sanos (Roland y Landua, 2011).¹

1 Salvo cuando se indique lo contrario, la traducción de los textos en inglés es propia.

Algo está cambiando y proponiendo una transformación en la manera en que nos relacionamos y el valor que como sujetos damos a los actos que determinan la visión del presente y el futuro. Siguiendo a De Souza Silva (2008), es una necesidad que han venido evidenciando colectivos y movimientos sociales (ambientalismo, feminismo, derechos humanos, cuestiones indígenas), que están demandando ser incluidos más allá de las transacciones de mercado y capital. Demandan consolidar nuevos valores de consumo que, como se perfila, deben estar atados al mejor estar en el planeta, al intercambio real por la sobrevivencia desde una visión sustentable, lo que excluye la carrera de eficiencia y de consumismo propuesta y sostenida por el capitalismo hace ya un tiempo bastante significativo para la humanidad.

Podría decirse que a esos aspectos en general debemos el creciente interés en avanzar en la conceptualización, investigación y abordaje de la innovación social, pensando en varios frentes que decantar: el primero, relacionado con que la innovación en las organizaciones empresariales está buscando abrir y asegurar productos en mercados, pero sin olvidar que quienes los demandan requieren valores agregados que se perfilan cada vez con mayor fuerza hacia la sostenibilidad y su connotación eminentemente social.

En segunda instancia, está lo relacionado con la evidencia de que más seres humanos a lo largo y ancho del planeta son consumidos en cinturones de pobreza y exclusión, a lo cual se suma la crisis de los modelos educativos, la falta de acceso a la alimentación y la salud (Arriagada, 2003). Estos procesos de pobreza, y en general estos problemas sociales, están determinados por los modelos de desarrollo que prescriben las políticas económicas (macro y meso), y en esta línea la forma como la población puede acceder a los recursos y también quién los controla (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2004).

En este panorama, y acotando la proyección de este trabajo, es necesario extender la mirada hacia las organizaciones sociales, las cuales son el primer referente a la

hora de pensar en el escenario por excelencia para concebir nuevas soluciones a los problemas sociales que enmarcan el momento actual, y que comparten la mayor responsabilidad junto a los gobiernos locales para proyectar procesos de cambio.

La visión que se alcanza a tener del trabajo de las organizaciones sociales, es que su surgimiento y evolución están la mayoría de las veces determinados por objetos sociales definidos, que buscan complementar la acción del Estado, bajo el principio de solidaridad (Federación Antioqueña de Organismos no Gubernamentales y Codesarrollo, 1991).

Lo anterior se conjuga con un panorama determinante como elemento que justifica el presente trabajo, y es el de identificar que algunas de estas organizaciones presentan una constante en el tiempo, en la que se evidencia que sus prácticas y acciones de intervención “son las mismas”. Esto genera un interés por reconocer la manera como las organizaciones sociales abordan el problema de base y las estrategias que asumen para proveerse de herramientas que les permitan mayor comprensión de la problemática y de los contextos, y así cumplir su objetivo misional y estratégico, así como también evolucionar.

El hecho de que los modelos de atención de las organizaciones sociales perpetúen prácticas en el tiempo, deja dos preguntas importantes: si lo que se hace está realmente impactando en disminuir el problema que subyace al surgimiento de la organización, y si los problemas sociales a los que dan respuesta tienen una lógica estacionaria, o si por el contrario evidencian un ritmo creciente y acelerado al que se suman lógicas multicausales.

Por otra parte, lo que hasta aquí se pone de manifiesto es que las organizaciones sociales o “del tercer sector” —como se han denominado en los últimos tiempos a partir del término propuesto por el sociólogo Levitt (1973)— son organizaciones claves, en la medida en que apalancan el desarrollo en escenarios precarios y con

mayor segregación, y se ocupan la mayoría de las veces de problemáticas del ser humano y de los grupos que son vitales a la hora de proyectar condiciones de igualdad y acceso (Federación Antioqueña de Organismos no Gubernamentales y Codesarrollo, 1991). Es por esto que, de acuerdo con Peter F. Drucker (1992), estas organizaciones sociales podrían definirse como “instituciones de cambio humano”.

Estas características de las organizaciones sociales introducen o revelan dos elementos diferenciadores del funcionamiento de ellas frente a otro tipo de organizaciones: el primero está relacionado con que la implementación de programas en las organizaciones sociales está mediada por condiciones de contratación con temporalidades definidas, en su mayoría periodos cortos de ejecución, que dependen en un alto porcentaje de la contratación estatal (local, departamental o nacional) o con intermediación de recursos de cooperación.

Lo anterior dispone a la organización a responder a la contratación mediante la “formulación de proyectos”, y en este proceso muchas veces quienes direccionan no alcanzan a generar la sincronía y la articulación que demandan las plataformas y “maneras de hacer” institucional, dejando de lado parte de la experiencia y el bagaje. Pero además, los procesos se ven afectados por periodos de ejecución y cierre limitados, y no se establecen mecanismos para generar aprendizajes y evaluaciones.

Es importante anotar que no se ofrece una valoración positiva o negativa del tipo de contratación que vive un alto porcentaje de organizaciones sociales; lo importante es aportar claridad respecto al nivel de subsistencia y crecimiento que deberían proyectar, independiente de donde provengan los recursos, e igual esto debería ser parte del empoderamiento que permita la gestión del conocimiento y su generación de alternativas con influjo hacia la innovación social.

El segundo elemento diferenciador está estrechamente ligado con el primero, y es que el hecho de que se ejecuten proyectos con temporalidad definida hace que dichas organizaciones alcancen un alto flujo de profesionales que entran y salen, incluso algunos de ellas alcanzan a percibir poco o nada del modelo organizacional, y eso sin duda deja a la organización con poco o nada del conocimiento y el potencial de innovación social que desde allí se debería propiciar. Esta fluctuación permanente de profesionales no es el problema, porque es la manera en que se dan las posibilidades de contratación, el problema está en que se pierde todo el potencial de crecimiento que puede existir en el marco de cada una de estas contrataciones; se pierde incluso la oportunidad de generar lecturas en clave de aprendizajes que le permitan a las organizaciones sociales construir escenarios potenciales de mayor desarrollo de las respuestas a las problemáticas encontradas.

Otro elemento está relacionado con el hecho de que la sociedad está evolucionando hacia una sociedad basada en el conocimiento; y en este sentido la propuesta de varios autores es la de una asociación estratégica entre la gestión del conocimiento y la innovación, para poder impactar con las acciones de las organizaciones diferentes aspectos (sociales, económicos, tecnológicos) (Jali, Abas, Ariffin, y Baluch, 2016).

En esta línea, y de acuerdo con Dominique Foray (2006), si la innovación tiene un lugar estratégico en un negocio, entonces sus recursos tanto internos como externos deben ser controlados. Interpretando a este autor, podríamos nombrar el camino de forma inversa: si la gestión del conocimiento se consolida en la estructura y en la estrategia organizacional, sus resultados serán el insumo vital para la innovación, insinuándose un círculo virtuoso que debe ser profundizado y que permitirá el análisis más específico de la innovación social en organizaciones sociales.

La aspiración que se busca materializar con los resultados de esta investigación es que las organizaciones sociales encuentren en principio, una invitación sugerente a la reflexión sobre su quehacer, y luego una herramienta que les permita visionar una aplicación concreta con miras a consolidar resultados, revisar las plataformas estratégicas, los procesos, procedimientos y sistemas. Adicionalmente, que se logren generar apuestas por nuevos escenarios de agremiación y trabajo conjunto, que logre involucrar a la academia y a los agentes de cooperación técnica en función de aportar a la consolidación de prácticas que permitan un camino ascendente en la gestión del conocimiento en las organizaciones sociales, con miras a seguir apalancando a ritmos más acelerados la innovación social.

Lo anterior lleva a la pregunta ¿Cómo gestionar el conocimiento para generar innovación social en organizaciones sociales?

Esta pregunta permite abordar los objetivos perseguidos, iniciando por el objetivo general, cual es el de *Proponer un marco de referencia para la innovación social basada en la gestión del conocimiento en organizaciones sociales.*

Este objetivo general está apoyado en los siguientes objetivos específicos que buscan apalancar elementos conceptuales y detonar en proposiciones estratégicas de acción, y que buscan: 1) Identificar la relación de la gestión del conocimiento y la innovación social; 2) Definir el campo “organizaciones sociales” e identificar los tipos; 3) Identificar la concepción, dominio y experiencias con que cuentan algunas organizaciones sociales en la gestión del conocimiento y la innovación social, y finalmente 4) Proponer un marco de referencia para la innovación social basada en la gestión del conocimiento en organizaciones sociales.

1.3 Investigación en el campo de la innovación social

Se inicia dando una breve mirada a lo que sucede con la investigación en el campo de la innovación social, que se enmarca fundamentalmente en proferir mayores escenarios de articulación entre la academia y el Estado, que permitan entender aspectos como la medición, la gestión, la articulación, incluso profundizar en el retorno y la visibilidad que se debe asumir frente a la innovación social.

Así, es importante reconocer el lugar de la economía, y lo que esta le otorga o le restringe a la condición de vida. Ahora bien, pese a la evidente importancia de lo que esta dimensión significa respecto a las condiciones de vida, la investigación en el campo de la innovación social debería también proveer elementos fundantes para valorar desde otras perspectivas las acciones estratégicas conducentes a generar un verdadero cambio social.

Por otra parte, a efectos de responder a la desesperación que con frecuencia caracteriza el afán por replicar de forma inmediata y total experiencias exitosas de innovación, conviene tener en cuenta que en ello intervienen elementos diversos, como el contexto, que determinan que aquello que pudo transformar determinada condición problemática de la vida humana en ciertos casos no logre ser lo que minimice dicha problemática en otras comunidades, fundamentalmente porque los fenómenos sociales demandan incorporar análisis de la complejidad y lo sistémico, que ponen de relieve la necesidad de ajustar los procedimientos de manera específica para poder aprovechar parte del aprendizaje inscrito en las comunidades en donde se adelantan procesos de innovación social.

También es importante mantener líneas de investigación que permitan ocupar y definir elementos y dilemas claves para el cambio social y minimicen la tendencia de virar hacia un socialismo utópico. Ello significa, entre otras cosas, reconocer que la generación de innovación social debe estar abierta a las contingencias propias

del trabajo en el campo social, lo cual se ve atravesado por condiciones espaciales y temporales que determinan especificidades contextuales, y que se enlazan con las capacidades relacionales necesarias de ser promovidas e instaladas en el fin último de los cambios sociales demandados.

La investigación deberá procurar, en este sentido, proporcionar una mirada actualizada del cambio social, como elemento que permita enrutar un nuevo horizonte hacia dónde orientar sus resultados, y que a su vez genere nuevos aportes metodológicos que sirvan de apoyo a la investigación en innovación social y a los cambios que esta persigue. Más aun, la investigación también busca identificar nuevos tipos de solidaridad que se configuren y compaginen con nuevos tipos de sociedad, como se puede apreciar en la siguiente figura:

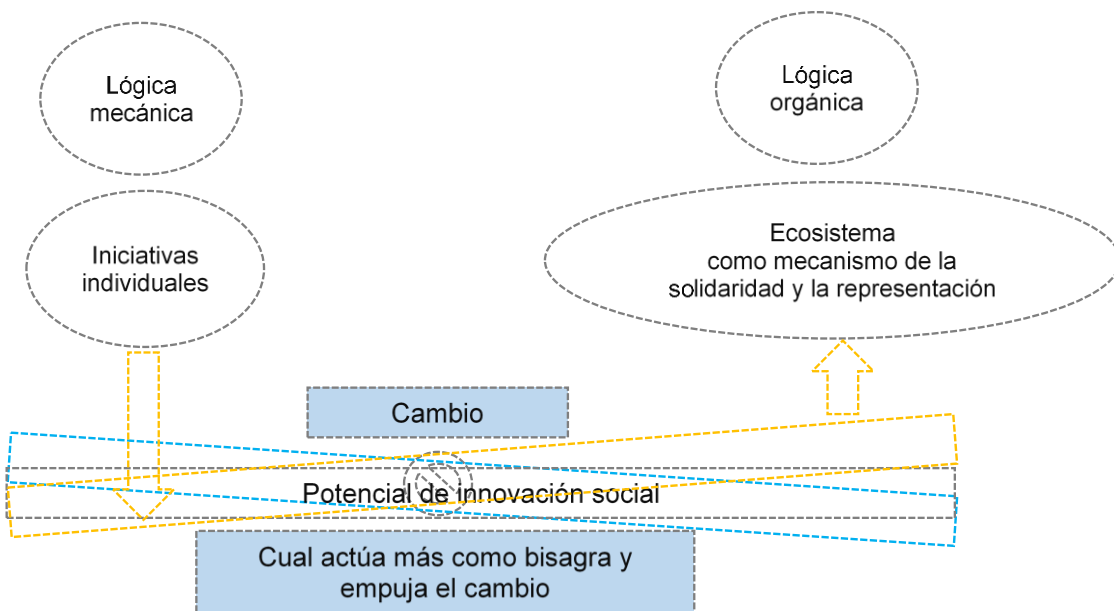


Figura 1. Lógica y potencial de la innovación social frente al cambio.
Fuente: Elaboración propia, a partir del texto de Jessop y colaboradores, citado en Moulaert (2013).

Los resultados que detonan los procesos que se muestran en la figura nos llevan quizás a perfilar la noción investigativa de cambio social que subyace, y que

permitiría dilucidar múltiples escenarios y cualidades que deberían ser alcanzados con los logros en el campo de la innovación social.

Es importante, para terminar la aproximación a este elemento investigativo en el marco de la innovación social, llamar la atención sobre la experiencia y el involucramiento con que cuentan las organizaciones sociales, que opera como un elemento que debería significar la generación de escenarios de trabajo colaborativo con sectores como el académico y el empresarial. Sin duda, lo que aquí se rescata es un elemento por explorar, que incluso perfile escenarios en donde, independiente de la especificidad de los objetos sociales que configuran el hacer de las organizaciones, se trabaje en la perspectiva de procesos colaborativos.

El elemento investigativo que demanda el campo de la innovación social introduce un elemento clave, como lo es el conocimiento. Este elemento se refiere a la posibilidad de establecer dinámicas que potencien la generación y gestión del mismo, apalancando mayor capacidad de impacto y transformación.

1.4 Panorama de la innovación social en América Latina y Colombia

1.4.1 La innovación social en América Latina

La CEPAL en 2018, en su objetivo como comisión económica, presenta un documento que “forma parte de las actividades de difusión del proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, iniciativa de la CEPAL con el apoyo de la Fundación W.K. Kellogg” (Rodríguez-Herrera y Alvarado, 2008, p. 4) . En él se identificaron experiencias que sirven como referentes que ayuden a hacer viables escenarios de replicabilidad.

Identificadas las experiencias, el documento propone enfocar esfuerzos para minimizar condiciones de adversidad que surgen en el marco de intereses de grupos

económicos y políticos que han determinado prácticas poco alentadoras y que generan posiciones aversivas en las poblaciones menos favorecidas.

El documento luego se ocupa de una mirada en términos de desafíos y propone como primer elemento, establecer políticas públicas, consolidación de fondos, y la promoción de proyectos socialmente innovadores. Adicionalmente, esboza la necesidad de líneas que permitan:

Promover el aprendizaje; la cooperación y la organización; la atención a los factores endógenos y exógenos de la innovación en el campo social; promover sinergias como clave del éxito; la conquista de nuevos mercados e incentivos; construir proyectos específicos de generación de ingresos, juventud en riesgo, afirmación de derechos. (Rodríguez-Herrera y Alvarado, 2008, p. 49)

Por último, el documento instala en el escenario la promoción de la replicabilidad como alternativa a la hora de hacer escalables los logros que se van consolidando con grupos y esferas sociales en diferentes lugares.

Otro referente en lo relacionado con la innovación social en América latina es lo que plantea el Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones —FOMIN— (Banco Interamericano de Desarrollo). El documento titulado “La innovación social en América Latina” (Buckland y Murillo, 2014) propone como punto de partida una definición de la innovación social que acoge lo propuesto en 2013 por la Comisión Europea: “innovaciones que son sociales, tanto en su fin como en su proceso”, que “no solo son buenas para la sociedad, sino que impulsan la capacidad de los individuos para actuar” (European Commission, 2013, p. 24).

Posterior a esto, el documento titulado “La innovación social en América Latina” (Buckland y Murillo, 2014) revisa la definición de la innovación desde seis categorías o visiones, correlacionando los autores que derivan sus posturas y configuran las

diferentes visiones acerca de la innovación. A continuación se presenta un consolidado a partir de lo esbozado por Buckland y Murillo (2014):

Tabla 1. Configuraciones centrales de la innovación social y su correlación con autores.

Innovación social como	Autores	Configuraciones centrales
Valor compartido	Phills et al., 2008. Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010.	Algunos autores hacen hincapié en el bien común y en la accesibilidad de una innovación social, a diferencia de una innovación privada, “cuyo valor creado va a parar, sobre todo, a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas”, o, “dicho de otro modo, aquellas innovaciones que son buenas para la sociedad y que mejoran la capacidad de la sociedad para actuar”.
Producto o proceso	Westley, 2008. Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010.	“Es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social”. Otros lo describen como “nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones”.
Fruto de la colaboración	Mumford, 2002. Bacon, Faizullah, Mulgan y Woodcraft, 2008.	Ya en las primeras definiciones de innovación social se observa una tendencia a hablar de la interacción entre diferentes actores: “... nuevas ideas acerca de cómo se deben organizar las personas, las actividades interpersonales o las interacciones sociales para cumplir uno o varios objetivos comunes”. “La innovación social no se limita a un solo sector o campo”.
Generador de un cambio sistémico	Nilsson, 2003. Marcy y Mumford, 2007.	“Si bien en los primeros años del nuevo siglo las definiciones se centraban en la problemática social a la cual se enfrentaba una innovación social, “como cambio (...) en la forma en que una sociedad trataba un problema profundo y de difícil solución, como la pobreza, la enfermedad, la violencia o el deterioro del medio ambiente”, estudios más recientes hacen hincapié en la necesidad de un cambio sistémico: “una verdadera Innovación Social es aquella que cambia el sistema y que altera de forma permanente las percepciones, las conductas y las estructuras que anteriormente originaban esos problemas” (Centro de Innovación Social, Toronto). Esto último queda demostrado en la Guía de la Comisión Europea, que expresa una confianza tremenda en el potencial que ofrece el concepto: “las nuevas ideas acerca de los sistemas sociales y las interacciones sociales, aunque son poco habituales, pueden tener un impacto tremendo en nuestras vidas y en el mundo”.

Innovación social como	Autores	Configuraciones centrales
Una propuesta de mercado	Saul, 2011. Eric Young, citado por Pearson, 2007.	“A diferencia de las respuestas tradicionales a los problemas sociales propuestas por las ONG y por los movimientos sociales, la Innovación Social se define, en muchas ocasiones, como una propuesta de mercado que genera valor económico. “La Innovación Social trata sobre la capacidad para innovar soluciones creativas, basadas en el mercado, a los problemas sociales, que generan un gran crecimiento y oportunidades de negocio rentables”. En otras palabras, no es solo una cuestión de resolver un reto social, sino que también “se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala”.

Fuente: Elaboración propia a partir de Buckland y Murillo, (2014).

1.4.2 Una mirada específica a la innovación social en Colombia

Para dar una breve mirada al panorama de la innovación social en Colombia, se retoma lo que se presenta en el informe del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) titulado: “Panorama actual de la innovación social en Colombia” (Melo y Villa, 2015). Destaca de entrada el documento que el tema es relevante para el país, así mismo enfatiza que existen esfuerzos por estructurar políticas y planes gubernamentales, acompañados por iniciativas que están siendo lideradas por el sector privado. En este sentido el documento destaca que “Colombia es uno de los pocos países en el mundo que cuenta con un Centro de Innovación Social en el interior de una institución del sector público, y un proyecto avanzado de política pública nacional en innovación social” (Melo y Villa, 2015, p. 5).

Respecto a los enfoques de la innovación social en el país, el documento establece que se presentan diferentes visiones: desde la comprensión de la innovación social en un ámbito más científico y técnico, hasta la asociación con procesos de impacto social y superación de la pobreza, incluyendo procesos de sostenibilidad, aprendizaje y gestión del conocimiento. El informe destaca que los principales avances y desarrollos han tenido lugar en las ciudades de Bogotá y Medellín, incluso

las referencia como los dos ecosistemas más estructurados que existen a nivel territorial, convirtiéndose en referentes para América Latina (Melo y Villa, 2015).

Los esfuerzos en Colombia en materia de política pública han permitido la creación e interacción entre diferentes instancias, entre las que se mencionan la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE–, el Centro de Innovación Social –CIS–, el Departamento para la Prosperidad Social –DPS– y el Nodo Nacional de Innovación Social –NNIS– (Melo y Villa, 2015).

Dichos esfuerzos se materializaron en un documento PreConpes (versión del 8 de septiembre de 2014), que reconoce cuatro factores transversales que inciden en la consolidación de un entorno favorable para la IS: (i) el marco institucional y de política pública, (ii) los procesos de gestión del conocimiento, (iii) las dinámicas culturales y (iv) los servicios de soporte a la innovación social (IS). A partir de un ejercicio de prospectiva por escenarios que consideró estos factores transversales, se construyó una visión a 2024:

En el año 2024, Colombia logrará un progreso considerable en la construcción de la paz, en el bienestar y el desarrollo humano de su población en sus territorios, reduciendo sustancialmente la pobreza y la desigualdad. La Innovación Social tiene una contribución significativa a estos logros en la medida que facilita la transformación social y el cambio estructural. (Melo y Villa, 2015, p. 9)

Además, el mismo documento define seis lineamientos para alcanzar la política:

Promover la inteligencia colectiva entre la comunidad y los sectores privado, social y público; incorporar la Innovación Social como enfoque de gestión pública; desarrollar entornos territoriales favorables para la Innovación Social; fomentar y fortalecer dinámicas culturales relacionadas con la Innovación

Social; desarrollar servicios de soporte públicos y privados; y fortalecer la gestión del conocimiento en torno a la Innovación Social. (Melo y Villa, 2015, p. 9)

Como puede identificarse en el ámbito nacional, y por supuesto en otras latitudes, cada vez es más clara la relación de apalancamiento que tiene la gestión del conocimiento para configurar la innovación social, al ser contenida como uno de los lineamientos que acompañe cualquier esfuerzo programático, o de política, o de índole estratégica. Así mismo se configura una aspiración en el contexto social importante, en donde es claro que, para avanzar en las transformaciones requeridas, tanto la innovación como el conocimiento deben estar presentes.

Otro elemento relevante del informe está relacionado con que varias de las experiencias y casos que se presentan son validadas como el escenario donde se gesta y gestiona la innovación social en las organizaciones sociales y bajo múltiples formas de acción, donde se conjuga la presencia de organismos del Estado a nivel nacional, regional y local, así como organismos de cooperación y universidades. Incluso se dedica una sección del documento a mostrar cómo el sector privado ha liderado diferentes escenarios de innovación social, lo que también evidencia la vinculación de organizaciones sociales de diferente índole para su implementación. Pero sin duda alguna, lo más importante de reconocer en este proceso de referenciamiento es evidenciar que desde el Estado Colombiano se asume el liderazgo de este tipo de iniciativas, y que además se están gestando con la posibilidad de configurar políticas que den soporte a la creación de instancias que puedan apalancar alianzas y recursos desde diferentes sectores.

En el caso específico de la ciudad de Medellín, podría referenciarse que las dimensiones que el tema de innovación, y específicamente de innovación social, ha tomado en la ciudad, están enmarcadas en un proceso creciente, que surge a través de algunos escenarios de transformación que fueron liderados por administraciones

públicas que le dieron enfoque e impulso al proceso, logrando que hoy en día coexistan diversidad de esfuerzos e iniciativas, que comprometen un ecosistema, y que involucran multiplicidad de actores como una ganancia importante en coherencia con la misma visión que se asume de la innovación social.

En la actualidad se podría decir que poco a poco se gesta un nivel importante de dinamismo, que se cuenta con un involucramiento importante de la academia, no solo impulsando programas de formación, sino forjando alianzas, lo que amplía el espectro y la capacidad de empoderamiento.

El otro aspecto importante a resaltar es que Medellín ha sido tradicionalmente reconocida por su capacidad empresarial, de empuje, su capacidad productiva y económica; y en este sentido, logra reconocerse que el sector empresarial ha dejado una gran tradición filantrópica, reflejada en robustas plataformas asistenciales en pro de soluciones a problemáticas muy ligadas a la evolución que vive la organización empresarial que las alumbró, y que están atravesadas por la innovación y el conocimiento, lo que ha llevado a las estructuras encargadas de la RSE –Responsabilidad Social Empresarial– a evolucionar de manera consistente hacia enfoques basados en la sostenibilidad, vinculándolos a grandes esfuerzos, como por ejemplo el pacto global, los objetivos del milenio y en general hacia estrategias sociales con nuevas perspectivas.

Lo anterior materializa que estas instancias se sumen a la labor de robustecer los esfuerzos que se lideran en la ciudad, y sin duda, además de aportar recursos importantes, dinamizan procesos incluso contractuales, que aseguran la participación más activa de instancias públicas, académicas y otros aliados, que encuentran en este escenario garantías de resultados cada vez más tangibles y medibles; pero adicional a esto, logran incluso transferir aprendizajes de la organización productiva e impulsar nuevos escenarios para el emprendimiento social, la empresa social, y enganches vinculantes a la cadena productiva y de valor.

El conocimiento como escenario de aprendizaje y como esfuerzo colaborativo se configura como un ciclo más potencial y viable, lo que sin duda impulsa de manera importante la innovación social, permeando niveles individuales, familiares y colectivos, todo esto sin eludir la lógica rentable que domina la esencia de lo que ahora no sólo le pertenece al deber ser de la organización productiva.

El punto de partida de la investigación fue la aproximación a los conceptos de innovación social, gestión del conocimiento y organizaciones sociales, para luego explorar con el trabajo de campo el dominio que diferentes organizaciones sociales tenían en estos temas, finalizando con una propuesta de marco de referencia para la innovación social basada en la gestión del conocimiento en dichas organizaciones.

El hilo conductor de esta investigación, y con el que se pretende involucrar al lector, es el del acercamiento a los elementos de innovación social y gestión de conocimiento y de cómo basar uno en otro (quizás comprendiendo que constituyen en sí mismos un círculo virtuoso), para generar una invitación a la práctica que busque escenarios de permanente transformación, y de mayor impacto.

El documento está estructurado a partir de algunas reflexiones personales enmarcadas en la propia historicidad que emerge y hace que surja esta necesidad de saber, de investigar, para dar paso a la configuración de un marco conceptual producto de la revisión documental que permite plantear elementos centrales de la innovación social, la gestión del conocimiento y las organizaciones sociales. Se presenta luego la estructura metodológica de la investigación y los elementos del trabajo de campo, para seguir con los resultados producto del análisis. Finalmente se presenta la propuesta del marco de referencia que permita a las organizaciones sociales gestionar la innovación con base en la gestión del conocimiento.

2. INNOVACIÓN SOCIAL, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIÓN SOCIAL

Esta parte del trabajo pretende abordar los elementos conceptuales que brindan soporte a la comprensión del problema planteado, para luego estructurar los componentes del marco de referencia.

La estructura del marco conceptual busca dar soporte a los dos primeros objetivos específicos propuestos (1. Identificar la relación entre gestión del conocimiento e innovación social, 2. Definir el campo de las organizaciones sociales e identificar los tipos), como se ilustra a continuación:



Figura 2. Visión conceptual del problema a abordar en el marco conceptual.
Fuente: Elaboración propia.

2.1 Innovación Social

2.1.1 Algo del referente histórico

El término innovación social muestra una curva ascendente en su empleo y uso, siendo solo en los inicios del siglo XX cuando se observa un proceso de interés por

avanzar en su conceptualización, investigación y consolidación mediante escenarios articulados de trabajo entre diferentes sectores.

Sin embargo, de acuerdo con lo reportado en el informe BEPA *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union* (Dro, European Commission, y Bureau of European Policy Advisers, 2011), el término de innovación social puede remontarse a autores como Max Weber y Émile Durkheim, referidos a comportamientos sociales y su relación tanto con el trabajo como con la sociedad. Más adelante, en 1932, el concepto también fue trabajado Joseph Schumpeter, quien propuso la innovación como uno de los elementos fundamentales para el desarrollo.

Los inicios del abordaje de la innovación social de forma sistemática están relacionados con iniciativas lideradas por la Comisión Europea (CE) que apuntaban a ejercicios investigativos que dieron lugar a la Oficina de Consejeros de Política Europea (BEPA, por sus siglas en inglés: Bureau of European Policy Advisers). Esta se ha constituido en el más alto órgano consultor que asiste a la Comisión Europea, y en particular a su presidente, del que depende. Las primeras características de dicha comunidad de investigadores en esta área hicieron viables proyectos de investigación financiados a través de los programas centrales de la CE, el 7PM y Horizonte 2020.²

En el documento “Exploring the Research Landscape of Social Innovation A deliverable” publicado en el 2017 y producido en el marco de un proyecto adelantado por la Comunidad de Innovación Social –siglas en inglés SIC–

² Programa que financia proyectos de investigación e innovación de diversas áreas temáticas en el contexto europeo, contando con casi €80.000M para el periodo 2014-2020. Investigadores, empresas, centros tecnológicos y entidades públicas tienen cabida en este programa. Recuperado de <https://eshorizonte2020.es/>

(Domanski y Kaletka, 2017), se presentaron las principales iniciativas adelantadas que abordaban la innovación social financiadas por el Programa Horizonte 2020.

Tabla 2. Iniciativas para abordar históricamente la innovación social.

Proyecto	Descripción	Organismos involucrados/temporalidad
TEPSI	Encaminado al abordaje teórico, empírico y de fundamentos de políticas para la construcción de la innovación social en Europa.	2012 – 2014.
SI- DRIVE	Innovación social impulsor del Cambio.	2014-2017. Liderado por la Universidad de TU Dortmund. Apertura a la investigación de la innovación social como fenómeno a nivel mundial. Socios 30 países en todos los continentes.
TRANSIT	Desarrollar teoría de innovación social transformativa de alcance medio con el enfoque de empoderamiento y cambio social. Centrados en: Gobernanza, Aprendizaje Social, Financiamiento, Monitoreo. Proyectado en el micro nivel de iniciativas transnacionales en Europa y América Latina	Coordinado por DRIFT Países Bajos.

Fuente: Elaboración propia a partir de documento Unión Europea, 2017.

La innovación fue emergiendo cada vez con mayor impulso, alcanzando épocas de gran desarrollo y de hitos marcados, entre otros aspectos, por la industrialización. La innovación se ha convertido en una creación que se articula con nuevas visiones de mercado, de transacción y de poder. En momentos de crisis económicas, ha tenido repercusión en la búsqueda permanente de nuevos productos y servicios, que determinan a su vez nuevas formas de organización, de nuevos colectivos y de escenarios que demandan nuevas alternativas (German Agency for Technical Cooperation y NU. CEPAL, 2001).

Un acercamiento a la definición de innovación lo presenta Mulgan y colaboradores (2007), en donde se refiere a la innovación social como “actividades y servicios innovadores con el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son predominantemente desarrollados y difundidos en organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales” (p. 8).

Posteriormente, Howaldt y colaboradores (2015) afirmaron que la innovación social se trata de “nuevas combinaciones o nuevas configuraciones de prácticas sociales” (p. 36). Y a esta definición, Howaldt y Schwarz (2017) proponen añadirle un enfoque de capacidades para continuar dándole un cuerpo teórico a la innovación social.

La Comisión Europea adopta como definición de la innovación social “el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios, modelos) para dar cuenta de las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales y colaboraciones” (European Commission, 2013, p. 6) y adicionalmente relaciona el concepto con el “sector social”, es decir, como una actividad relacionada con ONG, empresas sociales y organizaciones sin fines de lucro (Domanski y Kaletka, 2017).

Otro elemento identificado en la búsqueda de la definición de la innovación social está relacionado con comprender que la innovación en las organizaciones productivas ha implicado siempre la búsqueda de soluciones nuevas, con una tendencia fuerte a basarse o a incluir la tecnología como un soporte. Frente a esto, la visión sobre la innovación social busca definirse sobre la base de soluciones que permitan acotar los problemas de los grupos sociales con mayor vulnerabilidad, relevantes para la sociedad en su conjunto y que den cuenta de los cambios sociales. En este sentido la innovación social es un elemento central del cambio social y los procesos de transformación (Domanski y Kaletka, 2017).

En este sentido vale la pena mencionar que la mirada se centra en ampliar y clarificar el panorama sobre lo social, evidenciando que, por efecto del

relacionamiento que genera el sujeto al reconocerse como parte de una sociedad, le permitirá promover la innovación con fines sociales, entrando en contacto con la innovación misma y experimentando de cerca sus beneficios, además lo provocará a explorar su capacidad imitadora.

Emergen aspectos y tendencias más actuales que llevan a considerar que la perspectiva del cambio social, ligada a la práctica social, marca una tendencia para valorar aquello que se relacione con la innovación social, en la medida en que potencia y consolida el capital social frente a los desafíos del medio; los actores sociales empiezan a desarrollar desde, con y para sus propios grupos, nuevas alternativas para hacer frente a dichas problemáticas (Domanski y Kaletka, 2017). Esto determina la capacidad para influenciar otros tipos de capitales y lograr resultados transformadores diferenciales, que sin duda no solo apalancan una nueva economía, sino que en sí generan los espacios y escenarios para delimitar el campo de acción y epistemológico de la innovación social.

2.1.2 Un recorrido por los paradigmas que determinan la innovación social

Revisar los paradigmas permite ser explícitos a la hora de exponer las miradas conceptuales que han acompañado la innovación social, entenderlas en el contexto en que emergen, para luego relacionarlas con lo que en la actualidad debería configurarse como proyección conceptual y contextual del tema.

Para entender la definición y visión de paradigma, es oportuno remitirse a lo expuesto por Kuhn: “un paradigma está en el fundamento de la ciencia y la realidad es la que transforma un grupo en una profesión o, al menos, una disciplina” (Kuhn, 1962, p. 19), lo cual ratifica la vivencia de la ciencia que históricamente ha llevado a grupos de científicos a constituirse en comunidades que adoptan marcos y supuestos que determinan la interpretación del fenómeno (si así pudiere llamarse), y que desde allí determinan la práctica.

En términos de análisis paradigmático, lo expuesto por Montgomery (2016) evidencia un proceso riguroso de revisión relacionando dos paradigmas que convergen alrededor de la innovación social y que se describen a continuación.

- ***La innovación social vista desde el paradigma tecnocrático***

Montgomery (2016) se refiere específicamente a la mirada de la innovación social asociada al paradigma neoliberal. Propone que desde dicha postura “algunos políticos europeos están construyendo un discurso que establece la agenda para las innovaciones sociales que operan en términos de nuevos mercados y la competencia” (p. 984). En el seno de esta postura paradigmática se localizan ideas como lo nombrado por Montgomery (2016):

Innovación social es abrazada cada vez como un nuevo enfoque para resolver la crisis del estado de bienestar, mediante la creación de nuevos puestos de trabajo en la economía barata social y la reorganización del sistema de bienestar a través de la mercantilización y la privatización de algunos de sus servicios y la reestructuración eficiente. (p. 986)

Este paradigma hace especial énfasis en contar con iguales cantidades de esfuerzos que equiparen la fuerza de la inversión en la innovación social y los cálculos del efecto rentable de la inversión en innovación social; por lo tanto es indiscutible que un requerimiento sea medir el cambio. Sin embargo, es importante reconocer un sentido claro y proyectivo en la evaluación, que no solo brinde una demostración de eficiencia a través de los datos para los aparatos políticos e inversores, sino que también permita valorar elementos como el efecto transformador sobre el capital social y la sumatoria de capital social comunitario, a manera de capacidad instalada y generada en cada contexto específico, en concordancia con

su propio desarrollo – escala micro–, y que en su sumatoria redundaría sí o sí en un desarrollo a gran escala.

- ***La innovación social vista desde el paradigma democrático***

Una segunda mirada de la innovación social adviene, y es la denominada democrática o paradigma contrahegemónico. Desde este lugar, si pudiera denominarse así, se propone otra visión, la de:

Espacios donde se pueden desarrollar enfoques alternativos para satisfacer las necesidades humanas y que no valorizan el pensamiento del libre mercado. Invitan a imaginar en el contexto del desarrollo local y regional la existencia de una necesidad de una ontología existencial más amplia que en el mercado. (Montgomery, 2016, p. 990)

Este paradigma dirige la mirada sobre un escenario a privilegiar para hablar de innovación social: aquel que viabiliza las fuerzas que se viven en los marcos político, social, práctico y teórico.

Como resultado de esto, no queda duda de que lo que enmarca el paradigma democrático es la exaltación de la participación en esferas determinantes con la economía, buscando repensar y disponer de manera co-creativa otros sistemas de producción y distribución, o como lo expresa Moulaert (2005) “Tratar de satisfacer las necesidades humanas (en particular las alienadas), elevando los niveles de participación (sobre todo en los grupos marginados) y la potenciación a través de un mayor acceso a los recursos y el aumento de las capacidades sociales y políticas” (citados por Moulaert y colaboradores, 2013, p. 991).

Incluso autores como Butler (2012) y Brenner (2001) incluyen una postura que complementa la de Moulaert, asumiendo que este tipo de consolidación de espacios

de participación posiciona elementos claves que denominan “autogestión”, como factor determinante a la hora de consolidar nuevas democracias, fungiendo como plataformas para potenciar escenarios transformadores del desarrollo. Como resultado, introducen un postulado central: la innovación social desde este paradigma debe apalancarse en un principio de acción colectiva. Lo que, según Gibson y colaboradores (2013), se traduce en:

Establecer un vínculo entre los objetivos de la innovación social y la creación de economías comunitarias, concluyendo que estos proyectos innovadores son, al mismo tiempo, proyectos de inclusión, ya sea orientada a la satisfacción de necesidades materiales, y la apertura de ámbitos sociales marginados, o dar voz a los que han tenido poco o nada que decir en la vida política. (Citado por Montgomery, 2016, p. 992)

Sin duda esta visión implica según el paradigma democrático que “el objetivo de la innovación social es desafiar prácticas que siguen excluyendo a grupos y crear espacios en los que estos grupos puedan ser escuchados” (Montgomery, 2016, p. 992).

En el marco de este paradigma, la innovación social debe ser sinónimo de generación de nuevas capacidades, en donde se destacan aquellas que logren que los sujetos se apropien de lo social y alcancen una representatividad política en unas circunstancias yuxtapuestas al poder, lo que sin duda les proporcionará, como sujetos y como colectivos, la fuente para la autogestión progresiva, constituyéndose en el sello que hará que otros (organizaciones de variada índole, gobiernos y semejantes) se adhieran a su potencial transformador creado y configurado, y no concebido como aquello que un “otro” da y permite.

Es importante reconocer que lo propuesto por Montgomery, retomando a Jessop, busca ampliar la consciencia sobre el paradigma desde donde se asume la innovación social, ya que:

El análisis se inspira en aquellos que reconocen la necesidad de construir epistemologías sensibles a las inevitables dialécticas de la lucha entre las fuerzas que persiguen la innovación social radical orientada a la emancipación social y los que intentan mantener un orden social asimétrico, organizado y sesgado hacia las agencias de ánimo de lucro, mercados eficientes, y relaciones sociales de negocios. (Jessop et al 2013, citado por Montgomery, 2016, p. 981)

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se observa cómo ambos paradigmas representan miradas diferenciadas sobre los elementos determinantes de la innovación social:

Tabla 3. Paradigmas tecnocrático y democrático en la innovación social.

	Tecnocrática	Democrática
Construcción de conocimiento	Experto	Comunidad
Efectos	Despolitizado	Politizar
Distribución de poder	Vertical	Horizontal

Fuente: Tomado de Montgomery (2016).

La innovación social debe estar estrechamente ligada a la participación; pues uno de los recursos más importantes del que tendrá que ocuparse uno u otro paradigma, es el del conocimiento experto que advierten las comunidades, y que sería sin duda el poder transformador que debe alumbrarla.

Así, las líneas anteriores se traducen en una pregunta por lo que aporta la innovación social, dependiendo de la postura desde donde sea asumida y promovida por la organización social, y según la capacidad socio-política y de

empoderamiento, como fines a perseguir desde la postura paradigmática que se asuma.

2.1.3 Acotando la definición y la visión de la innovación social

Se presentan a continuación (Tabla 4), las definiciones de innovación social en que se propone basar la visión que se configure en adelante:

Tabla 4. Definiciones de innovación social y su correlación con autores.

Fuente / Entidad	Definición	Autores referentes
Informe BEPA. Empoderar a las personas, impulsar el cambio: Innovación social en la Unión Europea. ¿Por qué la innovación social? 2011	"Innovación social se puede definir como nuevas respuestas a las demandas sociales urgentes, las cuales afectan el proceso de las interacciones sociales. Está dirigido a mejorar el bienestar humano".	Obras seleccionadas de Joseph E. Stiglitz, vol. 1, sobre Información y Análisis Económico.
Revista <i>Stanford Social Innovation</i>	'Una solución novedosa a problemas sociales, más eficaz, eficiente, sostenible o justo que las soluciones existentes".	Phills et al., 2008
Documento PreConpes de la Política Nacional de Innovación Social	"El proceso a través del cual se crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, aprovechan una oportunidad y resuelven un problema de forma más eficiente y eficaz que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema en el cual opera. La IS se caracteriza por tener potencial de escalabilidad, replicabilidad, ser sostenible, promover mayores niveles de empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad".	DNP Colombia (Departamento Nacional de Planeación)
Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín.	"Innovación Social: Proceso de diseño centrado en el usuario, a través del cual se generan productos, servicios, procesos o metodologías que brinden nuevas soluciones más eficientes y efectivas que las convencionales, a las necesidades sociales relacionadas con las	Alcaldía de Medellín

Fuente / Entidad	Definición	Autores referentes
	<p>nueve Dimensiones del Desarrollo Humano y permitan mejorar la calidad de vida en condiciones de equidad e inclusión, especialmente de las personas en condición de vulnerabilidad de la ciudad.// En articulación con el Índice de Desarrollo Humano de la ONU, el CONPES 102 de 2007 y la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema en su Centro de Innovación Social, se reconocen las siguientes nueve dimensiones bajo las cuales se considera que las personas pueden alcanzar los logros de Desarrollo Humano. Estas dimensiones son: identificación, ingresos y trabajo, educación, salud, habitabilidad, nutrición, dinámica familiar, aseguramiento y bancarización, y apoyo legal”.</p>	
<p>Traslado del campo hacia un marco conceptual</p>	<p>Configurar una perspectiva colectiva, que permita coevolucionar de forma interactiva en el proceso de creación de la innovación social, la que se define como los nuevos usos sociales creados a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a provocar el cambio social y la reconfiguración de cómo llevar a cabo las metas sociales.</p>	<p>Cajaíba Santana Giovany</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Melo y Villa (2015).

En el documento *La innovación social en América Latina* se propone cinco variables para entender la innovación social teniendo en cuenta que en la actualidad se evidencia

Una oleada de iniciativas de innovación social para hacer frente a los diversos y complejos retos ecológicos, sociales y económicos (...). Se observa un incremento no sólo del número de iniciativas, sino también de la diversidad de enfoques, que van desde las múltiples plataformas de la economía colaborativa que ofrecen soluciones abiertas para todo tipo de sector, hasta la aceleración de plataformas de *crowdfunding*, que ofrecen a los emprendedores una accesibilidad financiera jamás vista para llevar a cabo sus proyectos. (Buckland y Murillo, 2014, p. 10)

Las cinco variables propuestas son: impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, colaboración intersectorial, escalabilidad y replicabilidad. A continuación (Tabla 5) se presentan las preguntas fundamentales que deberían hacerse para dar cuenta de una innovación social:

Tabla 5. Cinco variables para analizar la innovación social.

Tema	Preguntas que plantea
Impacto social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
Sostenibilidad económica	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
Tipo de innovación	¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?
Colaboración intersectorial	¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?
Escalabilidad y replicabilidad	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

Fuente: Adaptado de Buckland y Murillo (2014).

Es importante resaltar que posteriormente el documento propone unas etapas para la innovación social e identifica para cada una, mecanismos de innovación. A continuación (Tabla 6) se presenta la relación como un elemento que pone en la mira los esfuerzos que se requirieran en el contexto de América Latina para impulsar lo que podría ser determinante a la hora de configurar un sistema de innovación social:

Tabla 6. Las etapas de la innovación social y los mecanismos para medir su impacto.

Etapas	Mecanismos de medición
Diagnóstico y análisis	Evaluación participativa; investigación aplicada; modelos de pensamiento sistémico; peticiones en línea.
Propuestas e ideas	Encuestas a los usuarios; votaciones online y wikis; bancos de ideas y buzones de sugerencias; foros, asambleas y comisiones de ciudadanos.
Prototipos y pruebas piloto	Pruebas controladas aleatorias; pruebas beta y pruebas abiertas; prototipos lentos y rápidos; encuestas a usuarios.
Desarrollo del modelo de negocio	Análisis de los ingresos y los resultados; evaluación de la inversión versus el impacto social; cuadro de mando integral e informes de RSE.
Ampliación y difusión	Matrices de contabilidad social; uso de franquicias y licencias; beneficio de la inversión social, contabilidad de valor compartido; auditoría social.
Cambio sistémico	Comparativa de resultados, existencia de nuevos sistemas de producción, distribución, regulación y consumo.

Fuente: Adaptado de Buckland y Murillo (2014).

El otro aporte significativo que recoge el documento es lo que titularon “Las cuatro dimensiones de la Innovación Social”, en donde retoman lo expuesto por Christensen y colaboradores (2006), que mencionan: “para que una innovación sea ‘social’, el cambio social debería ser su objetivo principal, y no solo ‘un subproducto’”; en cambio, otros autores sostienen que debería generar más valor social que individual (Phills, Deiglmeier, y Miller, 2008). A continuación (Tabla 7) se encuentran descritas las cuatro dimensiones que ayudan a clasificar los diferentes tipos de innovación social:

Tabla 7. Dimensiones de la innovación social y mecanismos para medir su impacto.

Dimensión	Descripción	Autores
Grado: incremental a radical	Incremental: pequeñas modificaciones que no requieren cambios o inversiones significativas. Semiradical: cambios significativos, que pueden ser profundos pero no radicales, y afectan la capacidad de crecimiento de la organización. Radical: Cambios que requieren inversión y sustituyen productos/servicios o procesos, lo cual conlleva alto riesgo y altas expectativas.	Christensen (2006), Rodríguez Blanco et al. (2012), Dávila, Epstein y Shelton (2007)

Alcance: producto o proceso	De bienes o servicios: productos nuevos o significativamente mejorados. De procesos: métodos de producción o distribución nuevos significativamente mejorados (equipos, técnicos, software). De métodos de comercialización: Cambios significativos en el diseño, el empaquetamiento, la venta, el posicionamiento. De métodos de organización: Nuevas formas en las prácticas comerciales, la organización y las relaciones.	Nicholis(2008), Phills(2008), OCDE(2005)
Apertura: Abierta o cerrada	Abierta: "Uso deliberado de los inputs y los outputs de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación". Cerrada: Sistema de patentes y licencias.	Chesborough et al. (2006)
Origen: <i>intra</i> o <i>entre</i>	Intraemprendimiento social: puede beneficiarse de la infraestructura, los recursos humanos y el apoyo financiero de la entidad. Emprendimiento social: una iniciativa independiente.	Elis (2012), Vemis y Navarro(2011)

Fuente: Adaptado de Buckland y Murillo (2014).

Lo expuesto por Montgomery (2016), quien propone que la innovación tiene que relacionarse con nuevas formas de distribuir el poder en la sociedad y de democratizar el desarrollo, nos remite de forma determinante a que la innovación social sin duda debe incluir lo colaborativo, buscando que emerjan niveles determinantes de empoderamiento, aumentando la capacidad socio política para incidir en el desarrollo.

Un elemento clave es que la innovación social logre alcanzar cada vez más altos niveles de participación, solidaridad y transformación, que lleguen incluso a permear hasta los pilares que han determinado los niveles de accesibilidad y configuración misma de la organización social. Además, porque aquí vale la pena resaltar otro aspecto importante: las comunidades deben asumirse como partes interesadas en su desarrollo, asumir el liderazgo de su proceso, permitiendo que menos instancias deban intervenir, posibilitando inyectar recursos que deben dirigirse de forma urgente a empoderamientos de tipo creativo, de acceso a la información y a la tecnología, así como a referentes experienciales que permitan no empezar el

camino desde cero, sino asegurar escenarios claves de escalamiento y replicabilidad.

La innovación social debe repercutir en cambios ideacionales y normativos que configuren lógicas de mercado y estado emergentes, debe valorar o revalorizar las redes sociales y los vínculos que surjan de la reconfiguración, por demás ética, centrada en la reciprocidad y la solidaridad, según lo expresado. Se seleccionaron entonces varios aspectos importantes a resaltar, que configuran en diferentes dimensiones la innovación social, retomando a varios autores:

- Como principio de acción colectiva.
- Como práctica y movilización de fuerzas políticas.
- Como reinterpretación y revaloración del capital social y de los activos sociales.
- Como experiencias de desarrollo territorial alternativo.
- Como transformación de instituciones y prácticas de gobierno.
- Como motor de cambio social.

2.2 Abordaje del conocimiento

2.2.1 La gestión y los procesos de conocimiento

Como lo expresa Drucker (1994), la organizaciones: “si quieren seguir siendo competitivas —incluso nada más que para sobrevivir— tendrán que transformarse de forma inmediata en organizaciones basadas en la información. Tendrán que abandonar sus viejos hábitos y adoptar otros nuevos” (p. 54).

La alternativa más prometedora para generar permanencia y ventaja en la organización y en los sujetos que la componen es encontrar vías para abordar el conocimiento existente y generar *nuevo* conocimiento, en clave de: lectura del

contexto organizacional inmediato y de mercado, de las maneras como internamente cada sujeto interacciona y de cómo se planifican los ciclos de permeación e interacción individual —conocimiento tácito— y en lo colectivo —conocimiento explícito—, y cómo se gestiona la información para dar soporte progresivo y no ser un mecanismo lineal. Esto está estrechamente relacionado con lo que Nonaka (2000) propone en relación con el conocimiento y su papel en las organizaciones empresariales:

La piedra angular del enfoque japonés reside en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente cuestión de procesar una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas, y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas. La clave de todo el proceso está en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa, y de su misión, que mantienen los empleados. Para movilizar ese compromiso y lograr materializar ese conocimiento tácito en productos y tecnologías reales. (p. 24)

Esto además debe representar, parafraseando a Nonaka, la capacidad cohesionada que se concreta en nuevas oportunidades para todos, esas oportunidades no son otra cosa que el potencial generador del conocimiento representado en innovación.

Gestionar el conocimiento más que definiciones, demanda principios movilizadores, que se dirijan al centro de la organización, a donde se define su estrategia, mediante declaraciones claras e inspiradoras, que permitan sugerir apuestas a nivel medular y con resonancia en todos los niveles de la organización. Además, reconocer que la organización es una suma de organismos individuales, que dependerán de la inspiración y de la motivación para promover desde su accionar individual la postura

para generar nuevo conocimiento, optando por su identificación y vínculo filial con la organización.

Luego de aportar los principios, es importante optar por una estrategia que brinde la visión organizacional sobre el conocimiento (incluyendo el tácito y explícito), ajustándose a las condiciones de la empresa. Luego se debe definir, entender y planificar la gestión del conocimiento, optando en principio por esbozar claramente los procesos, para alcanzar allí una dimensión “aspiracional” en correlación con las capacidades organizacionales actuales y por desarrollar.

La necesidad de que los espacios que se generen para gestionar el conocimiento estén tanto determinados como indeterminados, es una especie de apertura organizacional que permita que la interacción fluya por toda la organización, por todos los sujetos que la conforman, el obturador de la acción organizacional será permanente y permeable a todo lo que suceda.

Es necesario estructurar mecanismos de sistematización y generar hábitos para la sistematicidad en que se debe involucrar la organización. Esto incluye soportes tecnológicos, lo cual abarca procesos de apropiación e involucramiento asistido para todos los niveles (dando accesibilidad igualitaria para quienes en su día a día cuentan con el manejo de la tecnología, pero también para aquellos que pudiendo aportar, se vean limitados por las capacidades y competencias en dichos ámbitos).

La gestión del conocimiento, como cualquier proceso de gestión, está fundamentada en contar con alternativas que permitan a las organizaciones generar adaptaciones a las nuevas realidades que se enfrentan día a día, sujetas a movimientos permanentes en las necesidades que busca satisfacer quien demanda determinados servicios o productos.

La gestión tendría que estar inscrita en el conocimiento de las personas y de la organización, conocimiento que, a la hora de ser gestionado, debe poder contar con el capital humano requerido, con la información requerida, con los dispositivos internos que den cabida a la inserción y compromiso con la evolución a través del conocimiento, con las estructuras procedimentales y con los soportes tecnológicos que faciliten el fluir permanente.

Según Ruggles (1997), la gestión del conocimiento es:

(...) un modelo de negocios interdisciplinario que trata con todos los aspectos del conocimiento dentro del contexto de una empresa, incluyendo la creación, la codificación y el intercambio de conocimiento, y cómo estas actividades promueven el aprendizaje y la innovación. En la práctica, la gestión del conocimiento involucra tanto herramientas tecnológicas como rutinas organizacionales.

La gestión de conocimiento propone un proceso de aprendizaje y cambio organizacional, con efecto sobre el conocimiento de las personas y de la misma organización, para poder pensar en un marco de gestión verdaderamente estratégico. Adicional a esto, el efecto de trascendental importancia es que apalanca un proceso constante de impulso para la innovación al interior de las organizaciones.

La gestión del conocimiento permitirá a la organización encontrar elementos para ser retomados al interior de la cultura, de las capacidades para complementar de forma permanente los activos, de impulsar a las personas en un proceso de ampliación de sus horizontes, de conocimiento, impactando el capital intelectual, y llegar a nuevos alcances relacionados con la productividad y competitividad.

La propuesta de la gestión del conocimiento es que cada organización logre auscultar de manera colectiva cuál es la vía para consolidar un modelo que permita asignar con claridad y pluralidad los soportes y pilares, que logre colocar la gestión en un lugar específico de la estrategia, para luego determinar el conocimiento clave para el lugar actual y futuro que defina la organización. Reconocer en dónde y en quiénes está el conocimiento que se requiere en términos de propulsión del lugar en que se proyecta estar, la forma en que se dispone la organización para ampliar el rango de conocimientos, la consolidación de estrategias adaptadas y planificadas de manera ajustada al rumbo trazado, la adopción progresiva de procesos de gestión de conocimiento que permitan apalancar el centro estratégico de la organización, y la garantía de estar alineado con los objetivos propuestos e impulsar la gestión estratégica de la innovación. Es importante ocuparse también de que toda la organización se vea incluida en los mecanismos que permitan distribuir el conocimiento, como sinónimo de mayor impacto de la gestión.

Valdría la pena resaltar que, así como la gestión del conocimiento ha tenido generaciones que determinan el lugar otorgado al conocimiento (evolucionando desde el valor de conservación del conocimiento como propio, hacia ponerlo en función de la productividad, y alcanzar el nivel en la tercera generación de ponerlo en juego mediante el intercambio), es necesario interpretarse en un momento de globalización, de alta competitividad, que demanda posturas amplias que le otorguen a cada integrante de cada proceso la oportunidad abierta de percibirse como un factor de cambio estratégico y vital en la organización.

Otro elemento que aporta la gestión del conocimiento está relacionado con la generación de capital organizacional en varios niveles: en el humano, el relacional y el estructural, ampliando la capacidad de penetración y de nuevos nichos para la organización, nuevas creaciones que alcanzan el nivel de protección intelectual y de la modificabilidad en capacidad tecnológica y metodológica que permiten nuevas oportunidades a la organización.

Solo para dar perspectiva en términos de los procesos, es importante aclarar que se configuran en dos tipos: procesos de gestión de conocimiento y procesos de conocimiento, los cuales se determinan mutuamente como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 8. Tipos de procesos de gestión de conocimiento y procesos de conocimiento.

Procesos de gestión de conocimiento	Procesos de conocimiento
Análisis	Intercambio Identificación Difusión
Definición	Transferencia Diagnóstico Adquisición
Planeación	Creación Almacenamiento Protección
Ejecución	Valoración Comercialización Negociación Aseguramiento

Fuente: Adaptado de Henao Cálad y colaboradores (2017).

Más allá de profundizar en la definición y en las diferencias que implica cada proceso de gestión de conocimiento y en los procesos de conocimiento, lo importante es asignar a cada uno el nivel de la gestión estratégica del primero, y la trazabilidad y adaptación según el interés, capacidades y proyección de la organización a los segundos. Además, porque muchos consideran que gestionar el conocimiento es solo “codificar”, o “sistematizar” o “proteger”, y la verdad es que la organización, de acuerdo con su condición y proyección, debe propiciar una definición clara y estratégica de los procesos de gestión para poder sustentar coherentemente por qué asume determinados procesos de conocimiento, por qué la secuencialidad definida y por qué la forma en que se enfoca en su gestión.

La claridad de los elementos estratégicos definidos en la primera parte cobra sentido en la medida en que delimita la asunción y la propulsión específica que se le dé tanto a la gestión como a los procesos.

Es importante adentrarse un poco en algunos planteamientos influenciados por lo que se ha llamado la “economía del conocimiento”, en la cual autores como Foray (2006) se refieren a una “Nueva capacidad organizacional: gestión del conocimiento” (p. 1). Aquí se insiste en que el momento actual marca una especie de ruptura temporal de las prácticas de gestión del conocimiento, ya que las que se venían desarrollando se relacionaban fundamentalmente con recursos humanos y políticas de empleo, las cuales demandan ser revisadas, en aras a marcar tendencias enfocadas a desarrollar procedimientos explícitos y deliberados de gestión del conocimiento. En consecuencia, lo que el autor esboza es un método de contrastación final entre las dos estrategias principales que concibe para gestionar el conocimiento: codificación y personalización.

Además de los conceptos de codificación y personalización, Foray (2006) define la gestión del conocimiento como: “aquello que abarca cualquier proceso o práctica intencional y sistemática de adquisición, captura, uso compartido y uso del conocimiento productivo, donde quiera que se encuentre, para mejorar el aprendizaje y el desempeño en las organizaciones” (p. 1).

El autor muestra que la ruptura se desprende del análisis de la gestión del conocimiento a nivel organizacional en relación con:

Prácticas antiguas, surgimiento de nuevos problemas (entre los más importantes: supervivencia empresarial versus capacidad de innovación; cambios estructurales; transacciones de mercado; uso masivo de las tecnologías; importancia de los recursos intangibles), y la necesidad creciente de comprensión de los fenómenos relacionados con el aprendizaje. Estos tres

elementos, vinculados preferentemente con la necesidad urgente de “dominar la innovación y controlar los fenómenos de la nueva economía”, son los que determinan “implementar formas explícitas de gestión del conocimiento en la innovación” (p. 11).

Con base en lo descrito, a continuación (figura 3) se presenta un esquema de las prácticas organizativas y la gestión del conocimiento.

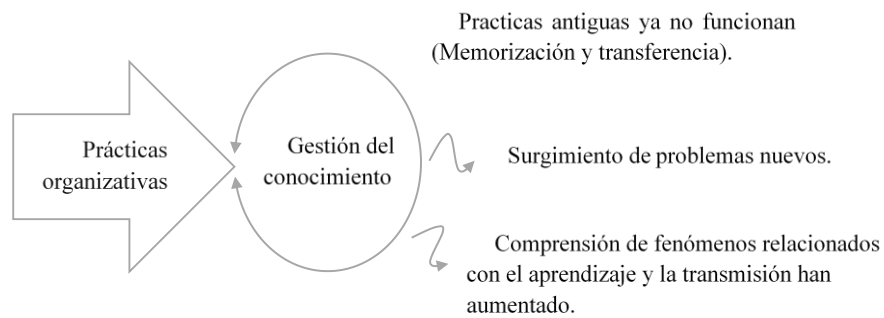


Figura 3. Prácticas organizativas y gestión del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia, a partir de Foray (2006).

Por otra parte, cuatro funciones son puestas en la mira para la gestión del conocimiento desde la mirada de Foray (2006):

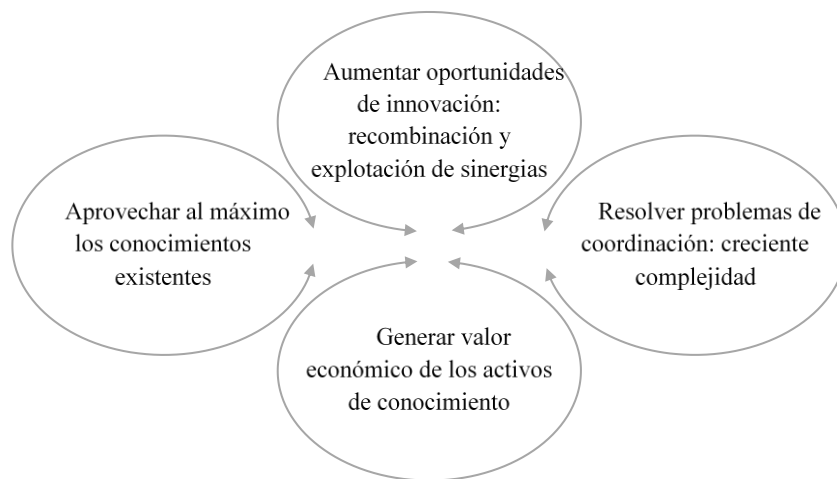


Figura 4. Ventajas de la gestión del conocimiento en la organización.
Fuente: Elaboración propia, a partir de Foray (2006).

Luego el autor plantea las características de la nueva economía que requieren la introducción de métodos explícitos de la Gestión de Conocimiento (figura 5).

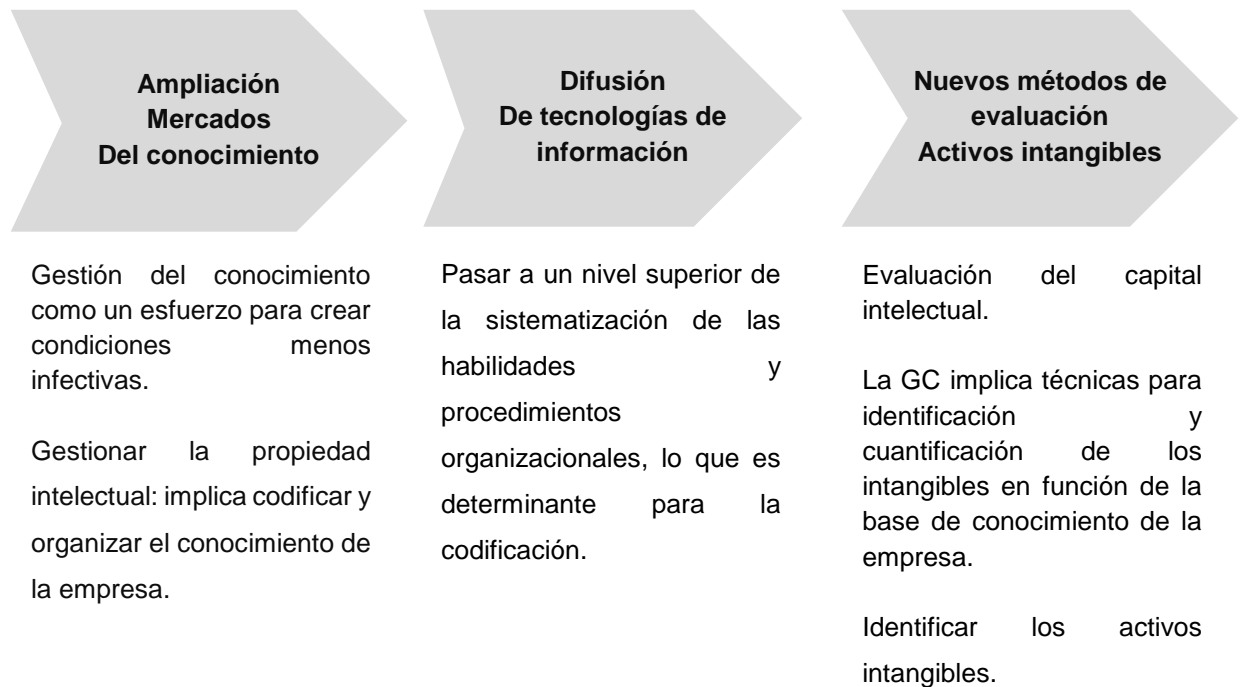


Figura 5. Gestión del conocimiento, mercados, tecnologías y activos intangibles.
Fuente: Adaptado de Foray (2006).

Adicionalmente, Foray (2006) define dos estrategias principales para la gestión del conocimiento, las cuales son analizadas a la luz de las prácticas que deben ser visionadas para su implementación (Tabla 9).

Tabla 9. Gestión del conocimiento y estrategias de codificación y personalización.

Prácticas	Codificación	Personalización
Papel de las TIC	Soporte de la GC	Herramienta en la GC
Incentivos / recompensas	Incentivos mueven a las personas, deberían hacer parte de las evaluaciones anuales de desempeño (nivel de calidad).	Recompensas para compartir con otros. Cantidad de ayuda que el colaborador ha dado a los colegas sería parte de la revisión de desempeño.

Prácticas	Codificación	Personalización
Reclutamiento	Utilizan repositorio para mejorar procesos de negocio, capacitados para implementar no para inventar.	Entrenados para inventar, utilizando habilidades analíticas y creativas en problemas únicos.
Conocimiento tácito crítico	Algunas clases de CT son esenciales.	“Saber quién”, es esencial y requiere construcción y desarrollo de redes sociales internas.
Memoria organizativa	Problemas a la hora de almacenar y garantizar el acceso a largo plazo.	Rendimiento de la memoria depende del recurso humano. Problema: la gente se va y la gente se olvida.
Integración del conocimiento (dividido y disperso)	Implican el desarrollo de diferentes herramientas integradores, basadas principalmente en TIC, e inversiones en redes de personas.	
Evaluación de capital intelectual	Diferentes métodos para aumentar el valor económico del capital intelectual.	

Fuente: Adaptado de Foray (2006)

La selección de una estrategia particular de gestión del conocimiento, refiere el autor, debe reflejar el modelo de negocio de la empresa o de la organización: si se basa en la reutilización del conocimiento (codificación), o en problemas y experiencias únicos (personalización).

Se enfatiza en que para elegir la estrategia correcta se debe: primero tener claro el modelo de negocio, segundo el grado de madurez del producto(s). Foray (2006) para terminar, propone algunas conclusiones arrojadas por estudios pilotos sobre gestión del conocimiento: Las prácticas de gestión del conocimiento se difunden masivamente en toda la economía; se implementan para hacer frente a una gran variedad de objetivos; el tamaño es importante; y la gestión del conocimiento incide en innovación y productividad.

Un elemento adicional debe ser referenciado en la gestión del conocimiento, y es lo relacionado con la teoría de creación de conocimiento. Según Nonaka (1994), es importante entonces destacar que el abordaje del conocimiento como una visión integral pone de presente que deberíamos actuar sobre elementos de creatividad, aprendizaje, innovación y cambio, que adquieren una alta repercusión tanto en el sujeto como en las organizaciones en que estos se vean inmersos.

La creación de conocimiento tiene como referente movilizar la innovación, por la vía de movilizar conocimiento, alterando la dinámica tanto interna del sujeto como de la organización, aportando nuevos desequilibrios que sin lugar a dudas generaran una fuerza movilizadora y mayor dinamismo en la explicitación de los conocimientos tácitos. Esto inserta una lógica en los procesos de crecimiento y modificación del capital individual, colectivo y organizacional, que asegura que las creencias encuentren nuevos elementos de verdad objetiva justificada, dando lugar así a expansión en la dimensión subjetiva que amarra el alumbramiento de nuevas ideas que apalanquen la innovación.

En este sentido, la creación de conocimiento termina revestida de una característica fundamental; retomando lo expresado por Nonaka y Nishihara (2018), la “creación humana es resultado de las interacciones”, y este resultado evidencia ganancias en términos de conocimiento tácito, explícito y también de la innovación como representación de la creatividad, reiterando además, que esto debe verse representado en el sujeto y en las organizaciones.

Una segunda característica expresada por Nonaka y Nishihara (2018) está relacionada con que la creación de conocimiento debe estar configurada desde múltiples y permanentes interacciones. Y una tercera característica que señalan los autores consiste en que un sujeto no puede existir en el vacío, es decir, desprovisto de conexión contextual; es el contexto lo que le permite incorporar información para transformarla en conocimiento.

Es así como emerge el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización) como propuesta para disponer de una visión de las potenciales interacciones y las relaciones sobre el conocimiento tácito y explícito, en profunda relación con el trámite que debe darle la organización para poder impulsar mayor generación de conocimiento; así mismo se insiste en “otorgarle cimientos a la innovación”, lo que en el modelo significa el poder otorgado por la interacción a la conversión de conocimiento.

Las cuatro dimensiones de la interacción que plantea dicha teoría se describen en la T₁**Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 10. Elementos del modelo SECI.

Dimensiones			
(S) Socialización	(E) Externalización	(C) Combinación	(I) Internalización
Se posibilita mediante interacción a partir de la empatía (la cual subyace a algunos elementos de la configuración inconsciente de los sujetos).	Interacciones que, por su nivel de empatía, logran que la experiencia arroje como productos nuevos conceptos acordados de manera consciente.	La interacción se sostiene hasta lograr alcanzar la visión material a manera de tecnología como resultado de la externalización.	La interacción traduce la materialización tangible a manera de productos y/o servicios.
Involucra la puesta en común entre el conocimiento tácito de los involucrados en el proceso de interacción.	La validación del conocimiento tácito y explícito de cada uno de los implicados.	La aportación permite que se alcance un nivel de sumas que hacen tangible la visión material de la interacción.	La aportación permite que se alcance un nivel de sumas que tangibilizan la interacción.
Modificabilidad del conocimiento tácito entre las personas y los contextos organizacionales	Provee la modificabilidad o expansividad del conocimiento tácito y el conocimiento explícito de los	Provee la modificabilidad o expansividad del conocimiento explícito de los involucrados en el	Provee la modificabilidad o expansividad del conocimiento explícito y del conocimiento tácito

involucrados en la interacción. involucrados en el proceso de interacción. de de los involucrados en el proceso de interacción. Valor alto para la organización y el sujeto

Debe visualizarse un espiral de las interacciones, que determina una continuidad en el proceso de creación de conocimiento, y que además, permite visualizar el impacto en el conocimiento tácito y explícito, tanto en el sujeto como en la organización.

Fuente: Adaptado de Elementos del modelo SECI, Nonaka y Nishihara (2018).

En este nivel estratégico, Nonaka y Nishihara (2018) abordan un elemento clave a tener en cuenta y que se combina con el nivel de la gestión del conocimiento, y es pensar en el rol y el poder de quien inspire el liderazgo de este proceso al interior de la organización. Implica pensar en lo que ellos llaman “el líder sabio”, es pensar que la alta dirección debe proveer un estatus de coherencia que permita visionar el potencial de las interacciones, otorgándole un gran poder a los espacios que posibiliten un marco estratégico para detonar de manera constante la innovación y la modificación del conocimiento tácito, logrando el equilibrio y la total convicción de la importancia de que el sujeto se modifique y transforme su estructura como resultado de aportar a la propia evolución de la organización.

Parafraseando a Nonaka y Nishihara (2018), se trata de un líder sabio que encarne la posibilidad de: establecer buenos objetivos (para alcanzar el bien común), estar empoderado de la capacidad para percibir la realidad tal como es, la capacidad de crear buenos contextos para el surgimiento de la innovación y la modificación en todas las direcciones del conocimiento tácito y explícito (originalmente el autor remite al concepto de Ba), tener capacidad para convencer y convocar con su narrativa, capacidad de soportar los procesos de interacción desde el poder y la representación a través del poder político, y la capacidad para legitimar la viabilidad desde principios morales y éticos que fomenten la sabiduría en la sociedad (el autor originalmente lo denomina como frónesis).

2.2.2 Aproximación a la definición del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1999) definen el conocimiento como “una creencia verdadera justificada”. Esto sin duda deja claro que el núcleo central está en lo personal, y en la manera como esto se encuentra estructurado y permeado por la cultura y por las prácticas en las que se ve inserto cada sujeto y cómo lo determinan en sí mismo y en su interacción con los demás.

Los autores mencionados continúan refiriéndose al conocimiento como “un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. La dimensión ontológica considera la existencia de distintos niveles de análisis del conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional” (p. 16), validando que es la interacción la que sin duda permite evidenciar la evolución del conocimiento en distintos niveles; los cuales se construyen por configuraciones que cada vez tienen mayor nivel de coherencia simbólica, logrando impulsar mayores niveles de estructuración en el lenguaje, y dando lugar a culturas y maneras y formas de hacer, configuradas fundamentalmente por el consenso y la adhesión, producto de lo que podría denominarse “campos de cohesión”, que representan mayores elementos interconectados de conocimiento, que cobran validez no solo en el plano técnico sino principalmente en la manera de existir.

Es importante señalar que el conocimiento también se entiende como aquello que le permite al ser humano proveerse las condiciones para estar en constante movimiento de su capacidad intelectual y cognitiva, en función de su evolución y de las de sus semejantes, pero ligado con la capacidad de conectarse con su estructuración inconsciente y que lo determina a la hora de expresar su subjetividad.

Algunos elementos que deben estar en perspectiva en la definición de conocimiento se encuentran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 11. Elementos de la definición de conocimiento.

Autores	Elemento de la definición de conocimiento
Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka 2001.	<p>Supone estructuras cognoscitivas que representan una realidad dada.</p> <p>Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en las observaciones del mundo.</p> <p>El conocimiento es una construcción de la realidad más que algo cierto en sentido abstracto o universal.</p> <p>El conocimiento es tanto explícito como tácito.</p>
Wittgenstein, 1958.	<p>El conocimiento está a menudo en el ojo del observador, y se da significado al concepto según se le use.</p>

Fuente: Adaptado de Krogh y colaboradores (2001).

Es importante evidenciar que, si bien es claro que el conocimiento debe amparar la visión de futuro vinculada al nivel de productividad y economía evolutiva, subyace un elemento determinante que no podemos desconocer, y es que la búsqueda de conocimiento en el sujeto también ampara o incluye disipar aquello que está puesto en su aparato psíquico, fundamentalmente a manera de huellas inconscientes. Además, es importante dejar nombrada esta perspectiva en la medida en que el abordaje del conocimiento específico de este trabajo se vuelca sobre organizaciones que trabajan con las problemáticas de seres humanos, sumando así otra variable importante a tener en cuenta, en términos del conocimiento que confluye.

Nonaka y Nishihara (2018) describen a lo largo de su obra dos tipos de conocimiento: por un lado el conocimiento tácito que emerge de una naturaleza profundamente subjetiva y alimentada en la experiencia de que dispone y acompaña al sujeto, es decir, aquello que se configura en su propia evolución cognitiva y que lo determinan en su manera de ver, reflexionar, proyectar y hacer las cosas, lo que

lo hace en la mayoría de los casos difícil de ser puesto en elementos simbólicos que adquieran prospectiva colectiva; sin embargo, se reconoce como una de sus principales virtudes ser un proceso que permite la integralidad, ya que supone el mayor esfuerzo de interacción, agregando un valor y un esfuerzo al escenario colectivo.

Por otro lado, el conocimiento explícito, según lo descrito por Nonaka y Nishihara (2018), es la dimensión objetiva de la cognición del ser humano, que es susceptible de ser puesto en la oralidad, en las prácticas y que es replicable en la mayoría de los casos de manera clara, y que busca en esencia transformar la condición actual del hacer. Además, puede influenciar multiplicidad de contextos, logrando una especie de versatilidad que le otorga al sujeto la capacidad de interactuar de múltiples maneras en múltiples escenarios.

Lo importante de poder tener claridad sobre estos dos tipos de conocimientos, según Nonaka y Nishihara (2018), es tener la perspectiva de que son “contrastantes y que poseen una relación continua” (p. 4), logrando dar sentido a los procesos de creación de conocimientos presente en la teoría sobre creación de conocimiento de estos autores. Es decir, que la definición cobra mayor validez cuando se logra visualizar lo que es posible en su continua interacción, logrando incluso determinar que, según el nivel y el proceso que se desee o se busque tramitar, se debe definir y configurar la interacción.

2.3 Organizaciones sociales: definición y tipos

Lo que se encontró en una revisión inicial de bibliografía se relaciona fundamentalmente con dos referentes: “Cartilla sobre asociaciones, corporaciones, fundaciones y redes de voluntariado” (Cruz, 2007) y el segundo, “La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. Tendencias & retos” (Grosso Rincón, 2013).

Los primeros hallazgos están relacionados con elementos que ilustran sobre cómo se definen las organizaciones sociales y cuáles son los tipos, qué elementos constitutivos las diferencian, y qué elementos las configuran en términos normativos.

De las lecturas, a manera de síntesis, se presenta el siguiente mapa conceptual (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

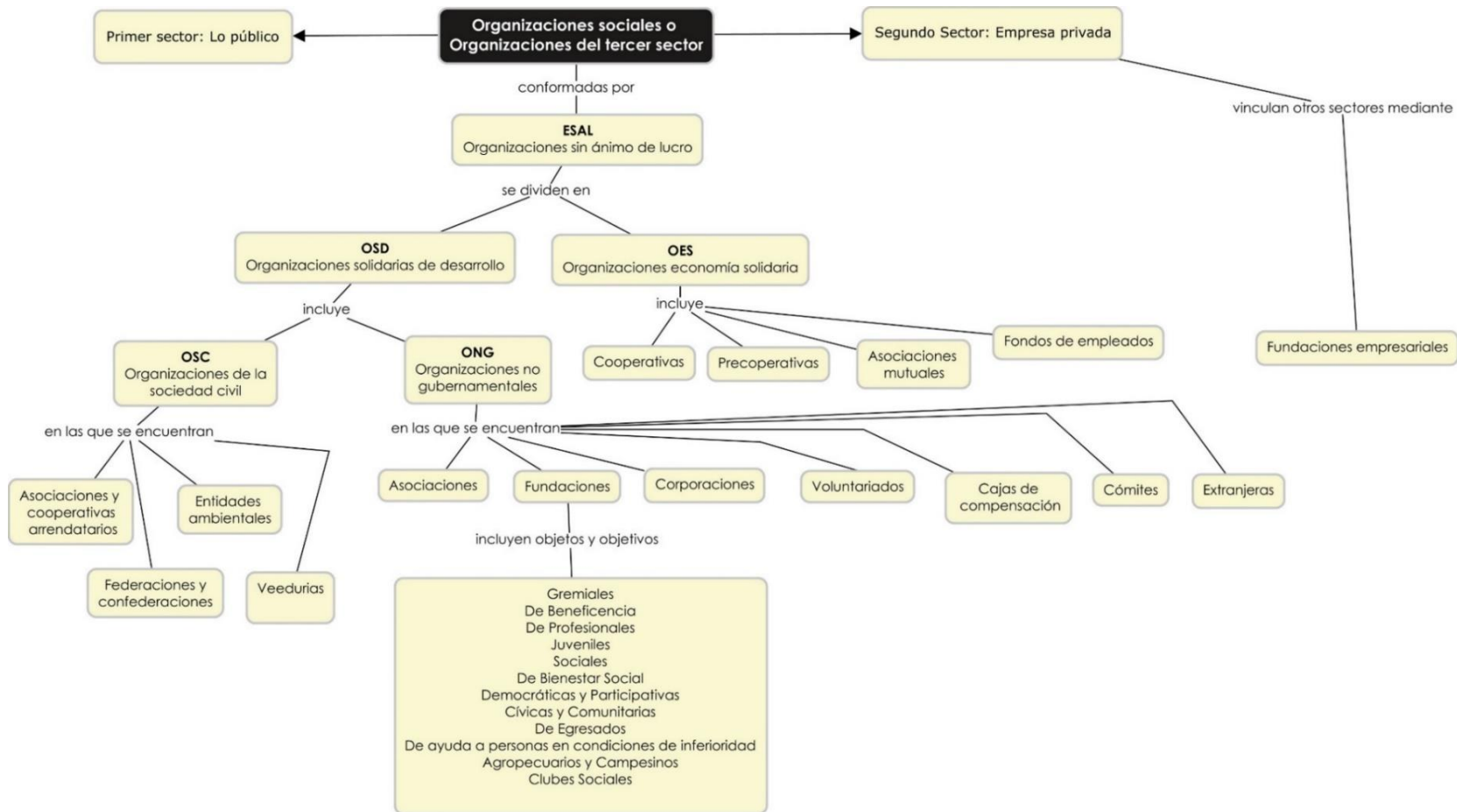


Figura 6. Mapa conceptual para los tipos de organizaciones sociales.
Fuente: Elaboración propia.

Esta figura permite reconocer los tipos de organizaciones sociales, comúnmente denominadas “del tercer sector”, evidenciando que por denominación se llaman ESAL (Entidades sin Ánimo de Lucro), las cuales se dividen en dos grandes categorías: las OSD (Organizaciones Solidarias de Desarrollo) y las OES (Organizaciones de Economía Solidaria).

Las OSD incluyen OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil), entre las cuales se encuentran: asociaciones y cooperativas arrendatarias, federaciones y confederaciones, entidades ambientales y veedurías. La otra categoría son las ONG (organizaciones no gubernamentales), entre las que se encuentra multiplicidad de objetos y objetivos, y se dividen en: asociaciones, fundaciones, corporaciones, voluntariados, cajas de compensación, comités y extranjeras. Las OES incluyen: cooperativas, precooperativas, asociaciones mutuales, fondos de empleados.

Según Salas Rodas (2004), las Naciones Unidas definen las ONG como: “Cualquier organización cívica voluntaria sin fines de lucro”. Aceptación amplia donde caben organizaciones de base (juntas de acción comunal, asociaciones de padres de familia, grupos juveniles, grupos de madres comunitarias, sindicatos, entre otras), así como los movimientos populares, cívicos, de derechos humanos y ecológicos. De acuerdo con la anterior definición de ONG, se estima que en Colombia existen alrededor de 70 mil organizaciones cívicas voluntarias.

Retomando lo expuesto por Bernardo Toro, Presidente del Consejo Directivo de la Confederación Colombiana de ONG, las ONG:

Son todas las organizaciones y personas que pueden hacer todo lo que no está prohibido en una sociedad. En esto se diferencian del Estado, que sólo puede hacer lo que está legislado. Precisamente porque las ONG y la Sociedad Civil pueden hacer todo lo que no está prohibido es por lo que es tan variado lo que hacen y no existe una definición clara de qué es eso que se

puede hacer que no está prohibido en una sociedad. Son organizaciones sociales donde se producen bienes de interés colectivo y que además trabajan con el Estado. En el caso de las ONG buscan favorecer intereses públicos por decisión propia. (Toro, 2002)

Según Rubén Fernández, en línea con Bernardo Toro, la finalidad de crear bienes y servicios públicos es una característica esencial y diferenciadora de las ONG de otro tipo de organizaciones sociales. Si bien la naturaleza y regulación jurídica de las ONG es de índole privada, no dependen de la administración pública, sus acciones, programas y proyectos se inscriben en el espacio de lo público no estatal, que junto a lo público estatal conforman el sentido amplio de lo público, de lo que pertenece a todos los ciudadanos de un país por tener iguales oportunidades de acceso y disfrute.

En una mirada hacia lo local, apuestas como las trazadas por el Acuerdo 52 de 2015 del Concejo de Medellín (2015), por medio del cual se “adopta la política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en el Municipio de Medellín”, las define como “un grupo de personas naturales o jurídicas organizadas para buscar sin ánimo de lucro el bien común, conformando una comunidad territorial, poblacional, temática o de intereses que comparte propósitos y/o necesidades que pasan por una identidad colectiva” (p. 3). Y además las clasifica por niveles, como se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Tabla 12. Niveles de clasificación de las organizaciones sociales.

Niveles	Características
Organizaciones de primer nivel.	Organización Social de Base. Es un grupo de personas naturales o jurídicas organizadas para buscar el bien común, ya sea físico o intelectual, conformando una comunidad territorial, poblacional o de intereses que comparte propósitos y/o necesidades que pasan por una identidad colectiva. Puede tener personería jurídica o no.
Organizaciones de segundo nivel.	Organizaciones Asociativas. Hace referencia a las estructuras organizativas que asocian organizaciones de primer nivel, o sea

Niveles	Características
	que sus asociados no son personas sino colectivos que comparten intereses. Estos pueden estar constituidos como personas jurídicas o no.
Organizaciones de tercer nivel.	Organizaciones Asociativas de Asociaciones. Es la asociación de varias asociaciones de segundo nivel. Su espectro territorial usualmente es más amplio que el municipal, incluyen espacios no formalizados que permiten el encuentro de varias asociaciones.
Organizaciones de cuarto nivel.	Plataformas de Discusión o Redes. Este es el nivel más alto de las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil. Corresponde a plataformas o foros de diálogo común para organizaciones techo y redes globales del tercer nivel.
Organizaciones de quinto nivel.	Organizaciones de Segundo Piso. Definidas como las organizaciones que destinan sus recursos para ayudar o financiar los proyectos de las organizaciones de los cuatro niveles anteriores, con objeto de ampliar coberturas o impactos.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Alcaldía de Medellín (2015)

Vale la pena mencionar que uno de los objetivos que enmarca esta política está relacionado el fortalecimiento de la innovación abierta mediante apropiación específica de metodologías TEP (Tecnologías de Empoderamiento y Participación). El acuerdo además referencia, en su artículo 26, como marcos de espacios técnicos interinstitucionales, y para el trabajo en red, la creación de un Centro de Innovación Social, que será acompañado por la Secretaría de Participación Ciudadana en apoyo con Ruta N.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, guiado por un interés temático significativo, generado en el proceso formativo de la Maestría en Gerencia de la Innovación y Conocimiento y que se enlaza con la experiencia laboral que se ha enmarcado en organizaciones y proyectos sociales.

Se partió de preguntar ¿Cómo gestionar el conocimiento para generar innovación social en organizaciones sociales? Esta pregunta antecedió varios aspectos importantes que marcaron la apropiación creciente del dominio temático, y luego dieron pie al diseño de los instrumentos y la configuración de espacios de indagación en la interacción con organizaciones sociales, para dar paso a la recolección y análisis de los datos cualitativos (algunos interpretados a la luz de elementos cuantitativos estimativos y comparativos), lo que permitió determinar aspectos centrales que configuraron los soportes del marco de referencia que se diseñó como respuesta a la pregunta planteada.

Es importante plantear que, al asumir el enfoque cualitativo, tanto la profundización temática como la interacción con el objeto de estudio y con los sujetos podían proporcionar nuevos elementos de análisis que fueran relevantes a manera de nuevas preguntas o hipótesis. Lo anterior para mostrar que se guardó esta apertura y coherencia con el enfoque elegido, demarcando la lógica abierta, que permitió enriquecer el sentido mismo del proceso investigativo, proporcionando una capacidad de acotar y centrar la producción sin dejar de lado la cualificación de su alcance e impacto teniendo en cuenta la información recolectada, analizada y comprendida.

La investigación se dividió en tres momentos: uno de revisión documental, otro de trabajo de campo, y uno final de diseño del marco de referencia. A continuación, su descripción.

3.1 Momento de revisión documental

En este momento se abordaron los objetivos uno y dos, que se ocupan de, por una parte, la identificación de la relación entre gestión del conocimiento e innovación social, y por la otra, de la definición de organización social y la identificación de los tipos.

Para dar cuenta del primer objetivo, en la revisión de la literatura se establecieron los siguientes conceptos claves y parámetros de búsqueda: “Organización social”, “Gestión del conocimiento”, “Innovación social” y “Capital social”. Posteriormente se ingresaron las siguientes combinaciones: “Innovación social” AND “gestión del conocimiento”; “Innovación social” AND “gestión del conocimiento” AND “organización social”.

Los artículos seleccionados, fueron almacenados y se registró la información por campos en RAB (Registro de Análisis Bibliográfico). Los campos fueron: categoría, años y autores. A continuación, los documentos fueron priorizados para su análisis, teniendo en cuenta como primer criterio el año de publicación (dándole prioridad a los más recientes), y segundo, su representatividad en el campo, determinada por autor o entidad. En la revisión de los documentos, también se tuvo en cuenta la bibliografía de los mismos con el fin de identificar referencias relevantes para la investigación.

En el análisis de los textos, se hizo relacionamiento categorial de conceptos, autores y entidades, y en algunos casos fue necesario generar una gráfica que permitiera

observar cómo se concatenaban las relaciones y conceptos presentados por los autores, para dar pie a una mayor comprensión del campo temático.

3.2 Momento de trabajo de campo

Para dar cuenta del tercer objetivo, es decir, la identificación de la concepción, dominio y experiencias de algunas organizaciones sociales en la gestión del conocimiento y la innovación social, primero se diseñó un cuestionario para directivos sociales que permitió recolectar información sobre: 1. Características generales de la organización social, que incluían elementos sobre el diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico, la formulación estratégica y la operacionalización e implementación estratégica; 2. Un módulo de concepciones, dominios y experiencias en gestión del conocimiento e innovación; 3. Un módulo de dominio – capacidades; y 4. Un módulo de experiencias – resultados.

Para esta encuesta se creó un formulario en Google Docs, el cual fue remitido a varios directivos de organizaciones sociales, los cuales, mediante el enlace enviado vía correo electrónico, accedían a responder la encuesta y al finalizar con un link la enviaban. Participaron 13 organizaciones sociales.

Es importante nombrar que desde la Federación Antioqueña de ONG se apoyó el proceso de difusión, reenviando el vínculo de la encuesta a sus asociados, lo cual fue de gran apoyo.

Los datos se almacenaron automáticamente, lo que facilitó el posterior proceso de análisis, contando con todos los cruces posibles de la información obtenida.

Con base en las respuestas que se obtuvieron gracias a los cuestionarios, se hizo una valoración acerca de cuánto dominio mostraba cada organización en los temas

abordados. Con estos resultados se seleccionó la organización que obtuvo mayor dominio de los temas y la organización que obtuvo menor dominio, y se les contactó para plantearles la posibilidad de una conversación relacionada con los resultados de la encuesta.

Es importante mencionar que luego de realizar varios contactos, se logró que dos directivos de organizaciones accedieran a disponer del tiempo para la conversación; esto se aclara porque metodológicamente no fue sobre el criterio de mayor o menor despliegue, sino más por un tema de disponibilidad en la agenda de los directivos. Fue una conversación breve, no más de 45 minutos, que se realizó en su lugar directo de trabajo, se informó acerca de la confidencialidad de la información y se solicitó consentimiento para grabar la conversación, además del registro escrito de la misma. En la conversación se abordaron tres tópicos, guardando la especificidad que arrojaron las respuestas consignadas en la encuesta:

Tópico 1: Innovación

- Ampliar la concepción que se tiene de Innovación social, y si deberían tener un tratamiento diferencial en el marco de las organizaciones sociales.
- Experiencia y trayectoria de la organización en términos de la innovación.
- Revisar qué consideran que se requiere para hacer innovación en organizaciones sociales.
- Transformaciones que se han generado a partir de abordar la innovación.
- Indagar por los elementos que debería tener una ruta o una metodología para generar innovación social en organizaciones sociales.

Tópico 2: Gestión de conocimiento

- Ampliar la concepción que se tiene de gestión de conocimiento.
- Ampliar el reconocimiento de experiencia y trayectoria de la organización en términos de gestión de conocimiento.

- Transformaciones organizacionales que se han generado a partir de apostar por la gestión del conocimiento.
- Productos y relaciones específicos generados a partir de la gestión de conocimiento.
- Rescatar elementos sugeridos para consolidar una metodología para la gestión del conocimiento en organizaciones sociales.

Tópico 3: Relación entre innovación social y GC en organizaciones sociales.

- Ampliar lo que consideran que relaciona la innovación y la gestión del conocimiento.
- Qué debe hacer una organización para gestionar su conocimiento y promover la innovación social de manera que impulse el objeto social y su teoría de cambio.

3.3 Momento de diseño del marco de referencia

La información recolectada y analizada tanto de la revisión documental, como del trabajo de campo, fue el insumo para dar cuenta del último objetivo de la investigación: la definición del marco de referencia para la innovación social basada en la gestión del conocimiento en organizaciones sociales.

El marco de referencia se diseñó con una visión global, que permitiera ver la totalidad de los elementos que lo deberían componer (esto se hizo a manera de flujograma), para luego poder visualizar las interacciones que allí subyacían, procediendo a hacerlo más comprensible, y lo más importante, para volverlo viable en la práctica e implementación de las organizaciones sociales.

Una vez diseñado el marco de referencia, se consideró importante su validación con los directivos de las organizaciones sociales. Para esto se organizó un taller al cual se convocaron a los directivos de las 13 organizaciones que respondieron la encuesta. Sin embargo, dos veces se definieron fechas, pero por las ocupaciones

de estas personas y su tiempo, al espacio solo asistieron dos representantes de dichas organizaciones. En la primera parte del taller se hizo una presentación de la propuesta, luego se le entregó una impresión del flujograma para que cada asistente la revisara e identificará en dónde podían estar los principales interrogantes; luego se socializaron las dudas, y finalmente cada asistente diligenció una matriz de validación, que permitía incluir observaciones y recomendaciones. Sin embargo, es importante anotar que no se considera que la validación realizada sea la requerida, por eso se espera poder, en el marco de las conclusiones, sugerir espacios posteriores que permitan realizar dicha validación.

4. RESULTADOS: LO APORTADO POR EL ESTUDIO

La idea, como se expresó anteriormente, era configurar unos espacios de interacción con directivos de las organizaciones sociales que permitiera reconocer las concepciones, los dominios y las experiencias que en temas de innovación social y gestión de conocimiento poseen algunas organizaciones sociales, para así tener mayores elementos sobre los cuales cimentar la propuesta.

Los espacios que se configuraron para el estudio fueron:

- Encuesta a directivos de las organizaciones sociales.
- Entrevistas con directivos de las organizaciones sociales.
- Taller de validación.

A continuación, los resultados obtenidos.

4.1 Encuesta a directivos de organizaciones sociales

4.1.1 Caracterización

En total 13 directivos respondieron la encuesta, a continuación (Tabla 13. Relación de organizaciones sociales participantes en la encuesta.) se listan las organizaciones que representan dichos directivos y su papel dentro de la organización:

Tabla 13. Relación de organizaciones sociales participantes en la encuesta.

Entidad	Cargo
Fundación Antioquia Infantil	Representante legal
Corporación Pueblo de los Niños	Directora Ejecutiva

Corporación ECOSESA	Directora de Desarrollo Institucional
Corporación Región	Coordinadora de programas
Fundación Bien Humano	Directora Ejecutiva
Asociación Colombiana del Teléfono de la Esperanza (ACOTES)	Coordinador área de mercadeo
Fundación Mónica Uribe por amor	Trabajadora social
<i>Save The Children</i> Colombia	Oficial de calidad
Corporación Fomentamos	Directora administrativa
Federación Antioqueña de ONG	Director Ejecutivo
Fundación Pies Descalzos	Directora de programas
Fundación Alpina	Coordinador cooperación
Presencia Colombo Suiza	Director general

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el 100% de los participantes pertenece al nivel directivo dentro de la organización. Así mismo se pudo constatar que el 100% de las organizaciones son de tipo OSD (Organizaciones Solidarias de Desarrollo), y dentro de esta categoría 12 son ONG (Organizaciones No Gubernamentales), y una es OSC (Organización de la Sociedad Civil), que para este último caso corresponde a la Federación Antioqueña de ONG.

De la categoría de ONG, 5 son corporaciones, 6 son fundaciones, 1 es asociación. Respecto al año de fundación, se logró establecer que 3 tienen menos de 10 años de creación, 3 tienen entre 11 y 20 años, 4 entre 21 y 30 años, 1 entre 31 y 40 años, y 2 tienen entre 41 y 51 años de haber sido creadas. Dos de las trece organizaciones comparten como año de fundación el 2008, como se evidencia en el siguiente gráfico:

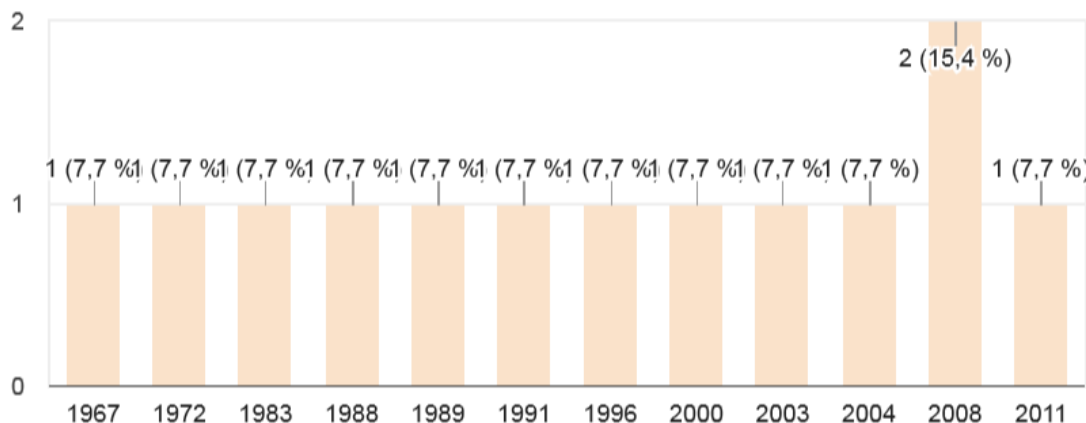


Figura 7. Años de constitución de las organizaciones participantes en la encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la indagación por el objeto de las organizaciones sociales, 3 de esos objetos están relacionados con temas de niñez, 1 con educación, 1 con calidad de vida, 1 con derechos humanos, 1 con ayuda y apoyo, 1 con educación especial (espina bífida), 1 con economía solidaria, 1 con el fortalecimiento gremial, 1 con seguridad alimentaria, 2 no respondieron la pregunta. Es importante aclarar que la clasificación anterior se hizo con base en una lectura apoyada en unas categorías que pudieran recoger la mayor amplitud en los objetos que se encontraron en las respuestas; para la mayoría de los casos las organizaciones terminan teniendo relación con temas de niñez, con familias, y en general con poblaciones o segmentos poblacionales en situación de vulnerabilidad.

En cuanto a las áreas de influencia / impacto territorial donde hacen presencia institucional referida a los departamentos: las 13 organizaciones tienen presencia en Antioquia, Cauca, Chocó, Atlántico, Córdoba, La Guajira, Nariño, Putumayo, Bolívar, Arauca, región del Sumapaz, Norte de Santander, Quindío, Caldas, Caquetá y algunas desde su objeto social han determinado que su presencia es nacional.

Frente a la misma pregunta, pero para lograr establecer la presencia territorial – municipal, respecto a las localidades de presencia e impacto se encontró lo siguiente: Angelópolis, Apartadó, Quibdó, Itagüí, Área Metropolitana de Medellín, Andes, Tumaco, Llorente, Candelillas, Olaya Herrera, Magüí, Payán, Bello, Barranquilla, Girardota, Sabaneta, Chigorodó, Nóvita, El Bagre, Santa Bárbara, Tambo, Argelia, Patía, Balboa, Sucre, Itagüí, Cartagena, Montería, Turbo, Tierralta, Zaragoza, Caucasia, Arauca, Saravena, Arauquita, Tame, Envigado, Cúcuta, Carepa, Ayapel, Nechí, Rionegro, Ocaña, Ábrego, Convención, El Tarra, El Carmen, Tibú, Sabaneta, Betania, Necoclí, Montelíbano, Puerto Libertador, San Rafael y San Carlos, Orito, Villa Garzón, Puerto Caicedo, Venecia, Jericó, Titiribí, Copacabana, La Ceja, Puerto Triunfo, Barbosa, Don Matías, Marinilla, El Carmen de Viboral, Santuario, Maicao, Buenaventura, Cali, Caldas.

Las sedes principales de estas organizaciones están ubicadas: 2 en Bogotá, 9 en Medellín, 1 en Caldas, 1 en Sopó.

En cuanto a los órgano(s) de administración y/o acompañamiento, 5 se caracterizan por poseer juntas directivas, 3 asambleas, 3 consejo directivo, 1 no posee y 1 no responde.

Respecto al diseño organizacional (organigrama), todas cuentan con una dirección ejecutiva, que es acompañada, como ya se dijo, por asambleas, consejos o juntas, y la mayoría desprenden coordinaciones o responsables por programas o líneas; algunas también discriminan roles específicos para la parte administrativa, técnica y operativa. Lo anterior contrasta con que 10 respondieron tener entre 1 y 3 cargos directivos, 2 organizaciones entre 4 y 7 cargos directivos, y 1 respondió tener más de 10 cargos directivos.

En términos de la contratación del talento humano como empleados directos, 8 respondieron tener entre 1 y 10 empleados, 3 respondieron tener más de 40 empleados, 1 entre 21 y 30, y 1 entre 11 y 20 empleados.

Respecto al número total de empleados indirectos o contrataciones temporales o por servicio, 6 respondieron tener entre 1 y 10 personas en esas modalidades de contratación, 4 poseen más de 40 empleados en esas modalidades de contratación, 2 entre 31 y 40. Dos entidades no respondieron la pregunta.

Respecto al tipo de profesionales que más vinculan las organizaciones, en su respectivo orden son: psicólogos (13 entidades), trabajadores sociales (11 entidades), comunicadores (9 entidades), licenciados, tecnólogos, sociólogos, administrativos (7 entidades), técnicos, politólogos, abogados, contadores (5 entidades), nutricionistas, médicos, enfermeros (3 entidades), ingenieros (2 entidades).

A continuación en la Tabla 14 las respuestas consolidadas de los elementos finales de la caracterización a manera de conclusiones:

Tabla 14. Aspectos finales a manera de conclusión de la caracterización.

Aspecto	Conclusiones
Líneas de trabajo	<p>Educación, protección, educación para el trabajo y el desarrollo humano, derechos humanos y paz, prevención del embarazo en adolescentes, servicio de orientación por teléfono, implementación directa, círculos solidarios, fortalecimiento ONG, educación pública de calidad, infraestructura, seguridad alimentaria, primera infancia.</p> <p>Salud, prevención, atención a niños, niñas, adolescentes, adultos y adultos mayores con discapacidad relativa y/o absoluta (física y mental) y demás personas de especial protección constitucional, fortalecimiento familiar, asesoramiento e intervención profesional, incidencia por los derechos de la niñez, escuela de economía solidaria, articulación, nutrición, desarrollo rural.</p> <p>Derecho a la ciudad y al territorio, alfabetización de adultos, eventos de promoción de salud emocional, estudio de créditos a microempresarios,</p>

Aspecto	Conclusiones
	incidencia, herramientas para la vida, educación para el trabajo y el desarrollo humano.
Programas que lideran en la actualidad	Entre los programas liderados se encuentran: salud mental, protección institucional, programas de formación técnica, derechos humanos y paz, consentimiento, prevención del embarazo en adolescentes, programa radial VIVE, acompañamiento pedagógico, educación, protección, asistencia humanitaria, salud y nutrición, reducción de la pobreza, círculos solidarios, mesas temáticas y poblacionales, construcción y mantenimiento de ambientes de aprendizaje dignos, programa de acompañamiento pedagógico La Bellota, entre otros.
Número de proyectos que lideran actualmente	10 de las 13 entidades encuestadas lideran 3 proyectos, 1 tiene 5 proyectos, otra tiene 12 y una última 28.
Fuentes de financiación actuales	Entre las fuentes de financiación se encuentran: donantes, plan padrino, recursos privados, cooperación internacional (UNICEF - FOS - MISEREOR ACDI/VOCA, entre otros), Fundación Bolívar Davivienda, fuentes institucionales (nacionales e internacionales), sector privado, miembros de Save the Children, Convenios de asociación con administraciones municipales, el Estado, fundaciones de segundo nivel, proyectos externos, venta de servicios, proyectos, aportes de cooperativas asociadas, cuotas de membresía, aportes de la fundadora, recursos propios, Alcaldía de Medellín, ingresos por cursos y talleres de formación, eventos propios, seminarios y talleres y aliados.
¿Cuentan con alguna certificación ICONTEC?	3 de las 13 entidades cuenta con certificación ICONTEC y 10 no cuentan con ella.
¿En qué procesos?	Protección y prevención, diseño, desarrollo y prestación del servicio de formación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de la salud, NTS 9001 2011, Docencia, NTS 5581 211, Extensión, NTS 55555 2011.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Resultados del módulo de direccionamiento estratégico

Los resultados del módulo de direccionamiento estratégico se presentan a continuación **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

Tabla 15. Conclusiones sobre el módulo de direccionamiento estratégico.

Aspecto	Conclusiones
<p>¿Se cuenta con procesos colaborativos y de trabajo en equipo?</p> <p>¿La organización realiza algún tipo de análisis estratégico?</p> <p>¿Cómo se realiza?</p>	<p>8 de las 12 entidades respondieron que <i>casí siempre</i> cuentan con procesos colaborativos y de trabajo en equipo, 4 de ellas cuenta <i>siempre</i> con estos.</p> <p>10 de las 13 entidades respondieron <i>sí realizan análisis estratégico</i>, 3 de ellas no.</p> <p>Entre las formas de llevar a cabo este análisis se encuentran: espacios con la junta directiva y equipos interdisciplinarios, apoyo de voluntarios, análisis de contexto, evaluación interna y externa, internamente con el equipo de base y la junta directiva y en caso requerido con un asesor externo, Programa PENTA y administración por procesos, plan estratégico, contratación de firma consultora o asesor.</p>
<p>¿Cada cuánto se realiza el análisis estratégico?</p> <p>¿Cuándo se realizó el último?</p>	<p>Las periodicidades son diversas, sin embargo, la que más se repite es la <i>anual</i> (4 entidades), seguida por cada 3 años (3 entidades), cada 4 años (1 entidad), cada 5 años (1 entidad), trimestral (1), cada 4 meses (1).</p> <p>Los periodos son diversos y están comprendidos entre el 2015 y el 2018.</p>
<p>¿Se analiza la vulnerabilidad de la organización? ¿Cómo se analiza?</p>	<p>9 de las 13 entidades realizan <i>análisis de vulnerabilidad</i> de la organización, las otras 4 no.</p> <p>Se analiza con la junta directiva y el equipo interdisciplinario, por medio de matriz de riesgos, identificando las debilidades y amenazas, por medio de la gestión de los riesgos de los procesos del S.G.C. por parte de cada Director Responsable y luego en Comité Ejecutivo, por medio de la Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva, a través del análisis de contexto, entre otros.</p>
<p>¿Cada cuánto se realiza el análisis de vulnerabilidad?</p>	<p>Las periodicidades son diversas, sin embargo, la que más se repite es la <i>anual</i> (4 entidades), seguida por cada 4 años (1 entidad), cada 5 años (1 entidad), trimestral (1), cada 6 meses (1), cada mes (1).</p>
<p>¿Cuándo se realizó el último?</p>	<p>Las 9 entidades que respondieron esta pregunta informan que en el 2018.</p>
<p>¿Cuenta con misión?</p>	<p>Las 13 entidades respondieron que cuentan con <i>misión</i>.</p>
<p>¿Esta incluye conocimiento, innovación, ninguna de las anteriores?</p>	<p>7 de las entidades incluyen el <i>conocimiento</i> en su misión, 5 la <i>innovación</i> y 5 ni el conocimiento ni la innovación.</p>
<p>Fecha de actualización de la misión</p>	<p>Estas fechas comprenden <i>desde junio 2011 hasta agosto de 2018</i>. En 2011, 2014, 2015 y 2018 se encuentra 1 entidad respectivamente, en 2013, 2016 y 2017 se tienen 2 entidades respectivamente.</p>

<p>¿Cuenta con visión? ¿Esta incluye conocimiento, innovación, ninguna de las anteriores?</p>	<p>11 de las 13 entidades respondieron que cuentan con visión, 2 de ellas no.</p> <p>8 de las entidades incluye el conocimiento en su visión, 6 la innovación y 4 ni el conocimiento ni la innovación.</p>
<p>Fecha de actualización de la visión</p>	<p>Estas fechas comprenden desde junio 2011 a septiembre de 2017. En 2011, 2014 y 2015 se encuentra 1 entidad respectivamente, en 2013, 2016 y 2017 se tienen 2 entidades respectivamente.</p>
<p>¿Cuenta con objetivos estratégicos?</p>	<p>9 de las 13 entidades respondieron que cuentan con objetivos estratégicos, 4 de ellas no.</p>
<p>¿Estos incluyen conocimiento, innovación, ninguna de las anteriores?</p>	<p>5 de las entidades incluyen el conocimiento en sus objetivos estratégicos, 5 la innovación y 3 ni el conocimiento ni la innovación.</p>
<p>Fecha de actualización de los objetivos estratégicos</p>	<p>Estas fechas comprenden desde junio 2013 hasta enero de 2018. En 2013, 2015 y 2018 se encuentra 1 entidad respectivamente, en 2016 se tienen 2 entidades respectivamente y en 2017 con 3.</p>
<p>¿Se tiene claro qué distingue o diferencia a la organización? ¿Qué exactamente?</p>	<p>11 de las 13 entidades respondieron que tienen claro qué distingue o diferencia la organización, las otras 2 no.</p> <p>Entre las razones de esta diferencia se encuentran: la transformación de vidas sin asistencialismo, metodología, experiencia, acompañamiento al estudiante, la escucha activa como propuesta de valor, única Fundación en el país que atiende la población con Espina Bífida, La protección integral de la niñez como principio fundamental, la metodología que se desarrolla en las comunidades, ser la voz de las organizaciones sociales para incidir y hacer visible su impacto, gestión del conocimiento para incidir en políticas públicas el desarrollo de la vocación de las personas.</p>
<p>¿Se cuenta con procesos definidos y estandarizados?</p>	<p>11 de las 13 entidades respondieron que cuentan con procesos definidos y estandarizados, las otras 2 no.</p>
<p>¿Algunos procesos están relacionados con la innovación? ¿Cuáles?</p>	<p>5 de las 13 entidades respondieron cuentan con procesos relacionados con la innovación, las otras 8 no.</p> <p>Entre los procesos se encuentran: docencia, extensión, mercadeo, comunicaciones, procesos de gestión del conocimiento, círculos solidarios y acompañamiento docente.</p>
<p>¿Algunos procesos están relacionados con el conocimiento? ¿Cuáles?</p>	<p>8 de las 13 entidades respondieron que cuentan con procesos relacionados con el conocimiento, las otras 5 no.</p> <p>Entre los procesos se encuentran: Gestión de la Información Institucional, Direccionamiento y Gestión de Recursos, todos los proyectos, Investigación, Procesos de gestión del conocimiento, la</p>

metodología de círculos solidarios, los proyectos de la línea de educación.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Resultados del módulo de concepciones, dominios y experiencias

El módulo de concepciones, dominios y experiencias presentó los siguientes resultados, a continuación (Tabla 16):

Tabla 16. Conclusiones sobre el módulo concepciones, dominios y experiencias.

Aspecto	Conclusiones
¿Cómo se entiende la innovación social en la organización?	Entre las respuestas se encuentran: <ul style="list-style-type: none">• Cambios que generamos a nivel social para el bienestar de todos.• Generación de nuevos servicios que requiere la sociedad para el mejoramiento de sus condiciones de vida.• Nuevas formas de hacer las cosas que realmente agreguen valor a lo que se hace.• Procesos sociales participativos, que dan respuesta creativa a necesidades de las poblaciones y generan impacto en la calidad de vida.• Creación de valor con impacto social.• Búsqueda de soluciones a una necesidad, por medio de una estrategia.• No hay una definición establecida para la "innovación social".• Aporte de nuevos planteamientos y metodologías que ayuden a dinamizar lo que se hace.• Capacidad de desarrollar procesos sociales transformadores donde las organizaciones participen de manera activa con las comunidades desde el diseño hasta su ejecución, que queden como bien social en el tiempo y que sus procesos, resultados e impactos sean medibles.• Posibilidad de crear nuevas y mejores formas para suplir necesidades de las comunidades donde estamos trabajando.• Manera de entender las problemáticas.• Interacción de los procesos para dar como resultado un mejoramiento de la situación inicial.
¿Se cuenta con experiencias de innovación social?	8 de las 13 entidades encuestadas respondieron que cuentan con <i>experiencias de innovación social</i> . Las otras 5 no .
¿Cuáles?	Entre las experiencias de innovación social se encuentran: <ul style="list-style-type: none">• <i>Modelo de intervención</i> para personas con discapacidad mental y la construcción de Centro de Protección para brindar esta atención.• El proyecto para trabajadoras del servicio doméstico.

¿Se promueven espacios para la innovación social?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plataforma Llamatel.</i> • <i>Proyecto RBC rehabilitación Basada en Comunidad.</i> • <i>La metodología de círculos solidarios.</i> • <i>Mesas Temáticas y Poblacionales.</i> • <i>Jóvenes Emprendedores, Proyecto Mi Vida.</i> • <i>La interacción del programa de acompañamiento educativo con la bicicleta.</i> <p>9 de las 13 entidades encuestadas respondieron que promueven <i>espacios para la innovación social.</i></p>
¿Cómo se entiende la gestión del conocimiento en la organización?	<p>Las entidades que respondieron definen la gestión del conocimiento así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización permanente y socialización de este. • Levantamiento como una función de la estructura que se orienta a organizar y sistematizar el conocimiento tácito que existe en las personas de la organización para que sea explícito, por medio de diferentes procedimientos, canales, instancias, herramientas y recursos para contar con las condiciones necesarias para canalizar, potenciar esos flujos de conocimiento que agregan valor a lo que la Corporación hace para beneficio de la sociedad. • Ciclo que permiten identificar la información relevante de cada proceso, seleccionarla, organizarla, comunicarla y aplicarla. • Valoración, sistematización y divulgación del conocimiento con el fin de fortalecer los procesos y proyectos organizacionales. • Documentación de las experiencias. • Valorar el conocimiento individual y transferirlo a todo el equipo de trabajo, aunque no está estandarizado como estrategia en nuestra organización. • Proceso sistemático de capturar, almacenar, sintetizar, compartir y aplicar información proveniente de los proyectos/programas para incrementar así su calidad en tiempo real y en futuros proyectos. • Oportunidad de aprender e implementar nuevas herramientas que permitan mejorar lo que se hace. • Capacidad de desarrollar conocimiento, sistematizarlo y potenciarlo en la labor de la institución. • Camino que se debe transitar entre la ideación y la puesta en práctica teniendo una estructura clara a partir del aprendizaje durante la ejecución de los proyectos. • Selección de un grupo para que desarrollen un tema en el cual se considera que la institución puede tener un liderazgo.
¿Se cuenta con experiencias de gestión del conocimiento?	<p>8 de las 13 entidades encuestadas respondieron que <i>cuentan con experiencias de gestión del conocimiento.</i> Las otras 5 no.</p>

<p>¿Se promueven espacios para la gestión del conocimiento? ¿Cuáles?</p>	<p>10 de las 13 entidades encuestadas respondieron que <i>promueven espacios para la gestión del conocimiento</i>. Las otras 3 no. Entre los espacios que se promueven están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones, diplomados, entre otros. • Creación de grupos de trabajo para sistematizar experiencias, para hacer estudios de pertinencia de servicios educativos, para la implementación del Sistema de Formación Organizacional, para la normalización de procesos y procedimientos del S.G.C. para la implementación y mantenimiento del <i>SharePoint</i>, por medio del cual se publica toda la información corporativa para conocimiento del personal. • Jornadas académicas, intercambios pedagógicos, ferias de saberes. • Procesos formativos, sistematización de experiencias, trabajo colaborativo e intercambio de conocimiento. • Se aprovecha el conocimiento adquirido de los empleados para capacitarnos entre todos de temas que nos pueden fortalecer como equipo. • Reuniones/talleres periódicos para intercambiar opiniones sobre lo que funcionó o no. Cafés del conocimiento para conversar sobre diferentes temas concebidos como de interés para la organización. • Equipos de trabajo que desarrollan nuevos saberes. • Reuniones de equipo y grupos de estudio. • Capacitaciones con el equipo. • Orientación vocacional.
<p>¿Considera que hay diferencia en la gestión de la innovación realizada en organizaciones productivas y organizaciones sociales? ¿Cuáles?</p>	<p>9 de las 13 entidades encuestadas respondieron que consideran que hay <i>diferencia en la gestión</i> de la innovación realizada en organizaciones productivas y organizaciones sociales. Las otras 4 no. Entre las diferencias citadas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones sociales gestionan la innovación para mejorar los servicios orientados a la sociedad, mejorar sus prácticas internas para cualificar la prestación de servicios, para generar servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y comunidades, para generar transformación social. Las organizaciones productivas gestionan la innovación buscando mayores niveles de productividad y rentabilidad, es decir, sus indicadores son primordialmente de tipo económico y los nuestros son sociales. • El impacto social. • Las organizaciones sociales son sin ánimo de lucro, solo brindan un servicio. Pero no se lucran económicamente como las organizaciones productivas. • Las organizaciones tienen algo que a veces es difícil de medir. • Su objeto social. • Es posible el ensayo y el error en las organizaciones sociales. • Las organizaciones productivas tienen alto contenido tecnológico y las organizaciones no.

<p>¿Considera que hay diferencias entre la gestión del conocimiento realizada en organizaciones productivas y organizaciones sociales? ¿Cuáles?</p>	<p>5 de las 12 entidades encuestadas respondieron que consideran que hay <i>diferencia en la gestión</i> del conocimiento realizada en organizaciones productivas y organizaciones sociales. Las otras 7 no. Entre las diferencias citadas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión del conocimiento de las organizaciones productivas se enfoca al desarrollo de la tecnología para ser más eficientes, para generar mayores niveles de productividad, lo que trae, además, desplazamiento de mano de obra. Para las organizaciones sociales la gestión del conocimiento se orienta a que el conocimiento de las personas aporte al desarrollo del objeto social de la organización. • En los procesos y los resultados. • Ninguna • Son más las posibilidades de hacerlo desde este sector.
<p>¿Se promueve el intercambio de conocimiento? ¿Entre quiénes?</p>	<p>10 de las 13 entidades encuestadas respondieron que promueven el <i>intercambio de conocimiento</i>. Las otras 3 no. Este intercambio de conocimiento se promueve entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales, benefactores, beneficiados, pares, ONG. • Es poco, se da al interior de la organización y con el exterior, cuando se realizan eventos de ciudad que traen consigo nuevas relaciones alrededor de los productos (experiencias) que han motivado dichos eventos. Falta mayor relacionamiento para compartir en este aspecto. • Entre todos los equipos de trabajo y las directivas. • Profesionales de la organización y profesionales de otras organizaciones. • Aliados estratégicos. • Empleados y beneficiarios. • Entre <i>staff</i>, entre <i>staff</i> y donante, entre <i>staff</i> y socios, entre <i>staff</i> y participantes de proyectos. • Fundamentalmente el equipo de círculos solidarios. • Todos los grupos de interés de la organización. • El equipo de la oficina central, las regiones y los docentes y estudiantes. • Redes de fundaciones.
<p>¿En el portafolio se cuenta con productos y servicios relacionados con innovación? ¿Cuáles?</p>	<p>3 de las 13 entidades encuestadas respondieron que cuentan en el <i>portafolio con productos y servicios relacionados con innovación</i>. Las otras 10 no. Entre los productos y servicios se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los servicios fueron innovación institucional. • La metodología de círculos solidarios.

<p>¿En el portafolio se cuenta con productos y servicios relacionados con la gestión del conocimiento? ¿Cuáles?</p>	<p>3 de las 13 entidades encuestadas respondieron que cuentan en el <i>portafolio con productos y servicios relacionados con la gestión del conocimiento</i>. Las otras 10 no. Entre los productos y servicios se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematizaciones, investigaciones, caracterizaciones, talleres • Se cuenta con procedimientos, con herramientas y productos de conocimiento que surgen de los proyectos/programas.
<p>¿Cuentan con herramientas para dar manejo a la información y gestionar el conocimiento?</p>	<p>8 de las 13 entidades encuestadas respondieron que cuentan con herramientas para dar manejo a la información de la organización y gestionar el conocimiento. Las otras 5 no.</p>
<p>¿Se trabaja en la creación de nuevos servicios, programas y proyectos? ¿Cómo?</p>	<p>11 de las 13 entidades encuestadas respondieron que se trabaja en <i>la creación de nuevos servicios, programas y proyectos</i>. Las otras 2 no. Las maneras en las cuales se trabaja en esta creación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con equipos interdisciplinarios. • Diseño de nuevos programas por medio del Comité de Currículo y diseño de servicios sociales, por equipo de trabajo con conocimiento en el objeto del servicio. • Servicios educativos. • Trabajo colaborativo con otras organizaciones, segmentando y analizando los públicos y construyendo ofertas novedosas. • El Consejo de Centro a través de los Coordinadores de Áreas. • Proyecto Emprendedores por Amor, Proyecto Por Amarte. • Procesos de formación, nuevos servicios • A través del diseño estratégico. • Formulación a partir de teoría de cambio.
<p>¿Existe una cultura organizacional hacia la innovación social? ¿Cómo?</p>	<p>3 de las 13 entidades encuestadas respondieron que existe una cultura organizacional hacia la innovación social. Las otras 10 no. Las maneras en las cuales se propicia esta cultura son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene en la planeación estratégica. • Desde la mejora permanente a partir de los resultados de la intervención y generando nuevos productos. • Se revisan permanentemente los procesos.
<p>¿Tiene la organización un encargado de innovación?</p>	<p>3 de las 13 entidades encuestadas respondieron que la organización tiene un <i>encargado de innovación</i>. Las otras 10 no.</p>
<p>¿Tiene la organización un encargado de la gestión del conocimiento?</p>	<p>5 de las 13 entidades encuestadas respondieron que la organización tiene un <i>encargado de la gestión del conocimiento</i>. Las otras 8 no.</p>

<p>¿Se aprovecha lo que arroja la implementación de programas y proyectos para generar nuevos servicios, programas o proyectos? ¿Cómo?</p>	<p>9 de las 11 entidades encuestadas respondieron que la organización aprovecha lo que arroja <i>la implementación de programas y proyectos</i> para generar nuevos servicios, programas o proyectos. Las otras 2 no. Las maneras en las que se aprovecha esta implementación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluando los resultados al finalizar y conociendo los intereses de la población. • Los programas de formación conducen a la generación de programas de formación continua. • Muchos productos de proyectos se convierten en servicios de la organización o en textos institucionales. • Mejora continua de proyectos y servicios a partir de los resultados. • A través del Consejo de Centro. • Cada proyecto crea nuevas necesidades, lo cual nos da nuevas ideas ya sea para trabajar en los programas o crear nuevos proyectos. • Se cuenta con una persona que dedica parte de su tiempo a la GC (aproximadamente el 40%) - a la recolección de información que surge en el marco de proyectos, y a la construcción de materiales (sistematizaciones, investigaciones, entre otras). • Estudios de percepción, evaluaciones de satisfacción. • En la implementación de nuevos proyectos.
<p>¿Existe relacionamiento con otras organizaciones para gestionar la innovación?</p>	<p>2 de las 13 entidades encuestadas respondieron que existe <i>relacionamiento</i> con otras organizaciones para gestionar la <i>innovación</i>. Las otras 11 no.</p>
<p>¿Existe relacionamiento con otras organizaciones para gestionar el conocimiento?</p>	<p>8 de las 13 entidades encuestadas respondieron que existe <i>relacionamiento</i> con otras organizaciones para gestionar el <i>conocimiento</i>. Las otras 5 no.</p>
<p>¿Se dispone de recursos para innovación?</p>	<p>1 de las 13 entidades encuestadas afirman que se dispone de <i>recursos para gestionar la innovación</i>. Las otras 12 no.</p>
<p>¿Se cuenta con mecanismos para gestionar la propiedad intelectual?</p>	<p>3 de las 13 entidades encuestadas expresan que cuentan con <i>mecanismos para gestionar la propiedad intelectual</i>. Las otras 10 no.</p>
<p>¿Se cuenta con equipos empoderados de procesos de gestión del conocimiento y la innovación?</p>	<p>5 de las 13 entidades encuestadas expresan que cuentan con <i>equipos empoderados</i> de procesos de gestión del conocimiento y la innovación. Las otras 8 no.</p>

¿Se cuenta con innovación en productos, servicios o procesos?	<p>3 de las 9 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta cuentan con <i>innovación en productos</i>. Las otras 6 no.</p> <p>6 de las 12 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta cuentan con <i>innovación en servicios</i>. Las otras 6 no.</p> <p>6 de las 11 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta cuentan con <i>innovación en procesos</i>. Las otras 5 no.</p>
¿Se cuenta con alianzas producto de procesos de gestión de la innovación?	<p>1 de las 12 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta cuentan con <i>alianzas producto de procesos de gestión de la innovación</i>. Las otras 11 no.</p>
¿Se cuenta con alianzas producto de procesos de gestión del conocimiento?	<p>6 de las 12 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta cuentan con <i>alianzas producto de procesos de gestión del conocimiento</i>. Las otras 6 no.</p>
¿En la organización la gestión del conocimiento es una posibilidad de: aprender, innovar, mejorar la eficiencia, efectividad, productividad y competitividad?	<p>11 de las 12 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta ven la gestión del conocimiento como una posibilidad de aprender.</p> <p>8 de las 12 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta ven la gestión del conocimiento como una posibilidad de innovar.</p> <p>9 de las 11 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta ven la gestión del conocimiento como una posibilidad de mejorar la eficiencia.</p> <p>7 de las 11 entidades que respondieron esta pregunta ven la gestión del conocimiento como una posibilidad de mejorar la efectividad.</p> <p>10 de las 11 entidades que respondieron esta pregunta ven la gestión del conocimiento como una posibilidad de mejorar la productividad.</p> <p>9 de las 12 entidades que respondieron esta pregunta ven la gestión del conocimiento como una posibilidad de mejorar competitividad.</p>
¿Logran transformar el conocimiento en valor para las poblaciones objetivo? ¿Cómo?	<p>10 de las 13 entidades encuestadas que respondieron esta pregunta informan que <i>logran transformar el conocimiento en valor</i> para las poblaciones objetivo. Las otras 3 no.</p> <p>Dentro de las formas en que logran esta transformación se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al mejorar los procesos, al generar modelos de intervención o de acción en la prestación del servicio. • A través de productos comunicativos, pedagógicos o académicos. • Mejorando lo que hacemos para tener mayor impacto, además de eficiencia. • Aunque no está estandarizada la gestión del conocimiento en nuestra Fundación, muchas veces gestionamos conocimiento en nuestras actividades convirtiéndolas en valor cuando: Hacemos transferencia de información en el equipo de trabajo, cuando capacitamos los beneficiarios y las familias, cuando aprovechamos el conocimiento adquirido de las experiencias para realizar una mejor intervención. • A través de identificar qué funciona y qué no en el trabajo con la población objetivo. • Con los procesos de capacitación y los créditos otorgados. • A través de la evaluación de lo que hacemos. • En los proyectos que se llevan a cabo en cada región. • Atenciones más pertinentes.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Entrevistas a directivos de organizaciones sociales

Posterior a realizar la lectura y el análisis de los resultados de la encuesta, se identificó cuál organización mostraba mayor y cuál menor despliegue en las concepciones, dominios y experiencias, para buscar un diálogo que permitiera ampliar la comprensión de lo que se percibe en las organizaciones sociales alrededor de la gestión del conocimiento y de la innovación. A continuación, los resultados de este segundo proceso.

4.2.1 Resultados

Los resultados están relacionados con que en las organizaciones sociales apenas se está reconociendo y pensando un manejo estratégico de la gestión del conocimiento y la innovación y de la capacidad que tiene de impulsarse mutuamente.

Se identifica que las organizaciones sociales están pensando en el tema de autosostenibilidad institucional, desarrollando procesos que como organización les interesan y que saben hacer; además, que encuentran soporte en la experiencia institucional, y no necesariamente dependiendo de que otros lo financien. En este sentido comprenden, sin que esto implique que lo saben hacer, que escenarios como el de la gestión del conocimiento cobran un sentido importante.

Relacionan la innovación social, más con la capacidad de leer los cambios que se van generando en el entorno y adaptar los procesos, las estrategias, las metodologías a esos cambios, o sea innovar es responder de manera diferenciada a situaciones diferenciadas.

En cuanto a si las organizaciones sociales hacen gestión de conocimiento, se considera que mucha, pero se reconoce que bajo la modalidad de proyectos; estos

se hacen fuertes y de alto impacto, pero la gestión se hace entonces en el proyecto, sin alcanzar un impacto tan fuerte o con repercusión o permeación en la misma estructura organizacional.

Se establece que los proyectos imprimen a la organización una lógica puntual que no permite a veces ampliar y transferir nuevas dinámicas a toda la estructura institucional, restando incluso la capacidad de acumular conocimiento y generar fortalezas en asuntos como la asistencia técnica, lo que les permitiría incursionar en otro tipo de acompañamientos a nivel de administraciones municipales y departamentales. Con el agravante de que algunos de esos procesos permanecen en los consultores, y reiteran que no logran expandir una capacidad institucional que les permitiría la transformación, porque el consultor es el que desarrolla las habilidades, competencias y la configuración de las metodologías, pero no logran capitalizarlo como conocimiento institucional y de equipo.

4.3 Taller de validación

La invitación al taller se hizo a la totalidad de directores de organizaciones sociales que participaron en la encuesta. Se estructuraron tres momentos (Tabla 17).

Tabla 17. Estructura y resultados esperados del taller de validación.

	Elementos	Resultados
Momento 1	Registro, bienvenida, reconocimiento de asistentes. Encuadre del trabajo a realizar.	Reconocimiento de asistentes.
Momento 2	Encuadre del trabajo a realizar	Claridad en los momentos.
Momento 3	Presentación de la estructura del marco de referencia. Conversatorio de realimentación. Aplicación de matriz de validación Agradecimiento, cierre, balance.	Formatos diligenciados.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la matriz de validación que se diseñó para que luego de revisar y discutir un poco acerca del marco de referencia, los asistentes pudieran valorar en un formato la validez de la propuesta (Tabla 18).

Tabla 18. Formato de validación del marco de referencia por parte de los asistentes al taller.

Criterios	Escala de valoración (1 es menos – 5 es lo máximo)					Ampliación cualitativa de la valoración
	1	2	3	4	5	
Pertinencia: la estructura permitiría dar respuestas a las necesidades reales de las organizaciones sociales.	1	2	3	4	5	
Coherencia: grado de integración lógica de los distintos componentes, elementos y estructura.	1	2	3	4	5	
Claridad: permite reconocer las distintas partes y la búsqueda de un fin o proceso determinado.	1	2	3	4	5	
Viabilidad: Sirve para centrar las acciones en un marco realista y prudente.	1	2	3	4	5	
Valoración general de Validez	1	2	3	4	5	
Valoración general de utilidad	1	2	3	4	5	
Observaciones			Sugerencias y recomendaciones			

Fuente: Elaboración propia.

La invitación al espacio de validación tuvo dos variaciones, y pese a que se esperaba contar con mayor confirmación de asistencia, sin embargo solo se contó con la presencia de dos representantes de organizaciones sociales.

Se logró conversar acerca del enfoque del trabajo de grado, después se hizo una presentación del marco de referencia; las personas compartieron sus percepciones y realizaron algunas preguntas de elementos conceptuales y relaciones que se proponían en él, y se hizo una breve conversación.

Posteriormente se diligenció el formato y finalmente se generó un intercambio final de ideas, para dar paso al agradecimiento a los dos asistentes.

4.3.1 Resultados

Se considera que, si bien se puede conversar y obtener realimentación acerca de la propuesta, dos asistentes no son suficientes para valorar en el proceso. Lo cual lleva a tener presente que parte de las alternativas o espacios futuros para otras investigaciones podrían consistir en retomar escenarios de socialización y valorativos, que permitan medir y reconocer el nivel de percepción sobre el marco de referencia y sobre la intencionalidad y necesidad que se percibe en las organizaciones, permitiendo identificar potenciales escenarios de aplicabilidad.

5. MARCO DE REFERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL BASADA EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES SOCIALES

5.1 Innovación social basada en gestión de conocimiento, un escenario de reciprocidad

Se trata de identificar y lograr establecer que el potencial más significativo de acercar la innovación social basada en la gestión del conocimiento al accionar de las organizaciones sociales redundaría en que las conectaría con una capacidad centrada en un proceso evolutivo propio, pero que cobra su valor real en la posibilidad de contar con mayores herramientas para aportar de forma más contundente a la transformación de las problemáticas que hacen vulnerable al ser humano a la hora de existir en las mejores condiciones posibles, incluso en el marco de una sociedad que asume como postura ética la garantía de derechos.

Es necesario entender y valorar que en muchos casos el papel de dichas organizaciones termina apalancando de una manera altamente importante el papel del Estado, de la sociedad e incluso de la familia. Sin duda alguna estas organizaciones deberán incursionar de manera progresiva en la gestión estratégica del conocimiento para basar la innovación, de manera que puedan mostrar su real capacidad de aportar al desarrollo de todos los seres humanos, ya que varios de los riesgos que implicaría no hacerlo incluyen su imparable camino hacia la desaparición por efectos del bajo impacto logrado con su trabajo. La amenaza de una baja capacidad de aportar de forma contundente a problemáticas que evidencian cada vez mayor multicausalidad en las poblaciones reta a los programas, los equipos y las mismas configuraciones organizacionales a evolucionar. Pero sin duda, el mayor riesgo podría materializarse en que su quehacer monótono y repetitivo puede generar cada vez mayor desvinculación y desaprobación de las mismas comunidades.

Así mismo, es importante la imagen que devela que solo hacen falta mecanismos de apropiación creciente y de apertura a la participación para incursionar en la gestión de la innovación y el conocimiento, ya que se cuenta con profesionales, que, además, están en constante contacto e interacción con las poblaciones; poblaciones que hasta el momento continúan haciendo parte de manera activa en las organizaciones, e incluso muchas de estas comunidades continúan demandando y mostrando el interés y la capacidad de construir nuevos escenarios transformativos.

Parafraseando a Goh (2006), basar la innovación social en la gestión del conocimiento en las organizaciones, en este caso sociales, incluye visionar congruencias que faciliten la capitalización de todos los escenarios posibles para la identificación, adquisición, asimilación y socialización de conocimiento, arrojando como productos potenciales, además de la misma innovación, la transformación colectiva e individual de la arquitectura del conocimiento alrededor y por fuera de la organización, es decir, un motor sin duda transformador de la capacidad de todos, incluidas las comunidades, quienes en el marco de la visión presentada de la innovación social se ubican en el centro detonador e impulsor del proceso. El valor de la organización social está en configurarse en ese escenario que le da un rol determinante para el desarrollo no solo competitivo, y no solo en la organización y sus individuos, también en aquellos sujetos que se colocan en un lugar menos receptor y más protagónico.

Entender con más amplitud las problemáticas de las poblaciones, sus giros en el tiempo por la influencia multifactorial de otros elementos sistemáticos y sistémicos que se van adhiriendo, genera una especie de imagen en mutación del problema, que la organización social debe leer y entender de la mano de quien encarna la problemática, y esto no es otra cosa que gestionar el conocimiento con quien evidencia en la piel el problema, y justo allí encontrar los escenarios para ajustar las

apuestas metodológicas. Esto último no es otra cosa más que innovar, sobre todo cuando logra ser palpable el cambio en la piel... del otro, además de avizorar el cambio estructural y actitudinal en que se coloca cada miembro de la organización social. Sin duda, los equipos encontrarán un lugar para su propia escucha, pero además se sentirán más involucrados en la capacidad de la misma organización y como una pieza clave en la construcción corresponsable de nuevos caminos, que reten hasta el más mínimo lugar del conocimiento que se insinúa.

Viene la imagen de un profesional social que día a día enfrenta las problemáticas sociales, y que en el mejor de los escenarios logra percibir cambios en las condiciones de vulnerabilidad o accesibilidad, pero a quien siempre lo habitará la pregunta de por qué se transforma o no una condición, y eso lo remite a cuestiones relacionadas con: la estructura del problema y su correlación con otros factores. La pertinencia de la metodología y de su quehacer mismo genera reflexiones relacionadas con la organización y la conexión con otras organizaciones que quizás deberían confluir en tareas comunes; estas y muchas otras cosas rondan esa imagen de su día a día.

No podría negarse que lo primero que viene a la cabeza es que si existiera un espacio de conversación, de mínima confluencia, de discusión, de análisis, de profundización, de diálogos transdisciplinarios, algún efecto se percibiría en múltiples dimensiones del sujeto, de la organización, de las partes de la organización, de otras organizaciones, incluso de los mismos implicados en las problemáticas, y ese es el lugar que debe ocupar el escenario paulatino de la gestión de todos esos conocimientos, que algo diferenciador producirá sobre el foco que los ocupa, configurando la innovación social. O como lo expresa Goh (2006):

Es evidente que la aparición de la innovación del conocimiento no solo ofrece un inmenso potencial para que las organizaciones obtengan una ventaja

competitiva sostenible frente a sus rivales, sino que también proporciona caminos viables para mejorar el rendimiento organizacional. (p. 31).

Para basar la innovación social en la gestión del conocimiento, retomamos lo expuesto por este autor, que lo nombra en términos de que “se necesitan perspectivas estratégicas de gestión del conocimiento aplicables a la innovación” (p. 33).

Nuevas tendencias que podrían ser de especial valor en las organizaciones sociales dan lugar a pensar que adicional a la gestión de la innovación y del conocimiento, un tercer elemento de intersección entre los dos debería alumbrar. Estamos hablando de la *innovación del conocimiento*, es decir, esta intersección estaría configurando un marco de gestión estratégica de ambas y el resultado sería una especie de bisagra que permita detonar cada vez con mayor fuerza la innovación. Lo cual supone también la capacidad de la organización social no solo para identificar cada vez con mayor pertinencia y celeridad el conocimiento clave y los activos basados en conocimiento, sino también la capacidad para dar respuesta específica mediante construcciones adaptadas a la realidad propia de la organización a este nuevo escenario de la innovación del conocimiento. Se trata de pensar que la organización se ve enfrentada a cambios en los contextos y las problemáticas, que terminan expandidas por otras causas o factores, y es allí donde se considera que de su capacidad de respuesta y de interpretación producto del conocimiento, depende en parte la asertividad con que emerja la innovación (esto es lo que se consideraría la gestión estratégica de la innovación del conocimiento).

Es clave que la organización social valide el esfuerzo creciente que le permita entender los activos de conocimiento partiendo de reconocer el conocimiento clave de la organización, el conocimiento que se demanda y se genera en cada proyecto (que puede darse en el marco de la acción individual de la organización y del que se puede y debe generar la implementación de proyectos con otros), incluso a la luz

de adopción de sistemas de interacción, de sistematicidad que permitan lo que Goh (2006), retomando a Amidon (1997) y Drucker (1988), denominó: “una visión integradora para gestionar los procesos de creación, clasificación, almacenamiento, difusión y utilización de activos basados en el conocimiento para la innovación” (p. 39).

También es importante dar una especial mirada al potencial generado en las interacciones que subyacen a la organización social, en donde sin duda se podrían entender aportaciones valiosísimas de ser capitalizadas para los activos basados en conocimiento y por ende en la gestión de la innovación.

Es importante que, siendo consecuentes con la definición adoptada de innovación social, el conocimiento tácito que se genera, especialmente en las comunidades, se considere vital a la hora de apalancar la gestión estratégica del conocimiento y de la innovación. Además, vale la pena llamar la atención sobre los conocimientos que se generan también en los profesionales, grupos o áreas de la organización social, ya que, como se dijo anteriormente, suelen ser un capital humano que entra a ser parte bajo la modalidad transitoria de ejecución de proyectos, lo que, si no es gestionado estratégicamente, podría ser parte de una fuga vital de los activos de conocimiento.

También es importante evidenciar que el resultado está denotando una constante transformación en el capital de la organización y de la sociedad (representado en el capital intelectual, estructural y humano, a nivel individual, colectivo y social), lo que impulsa sin duda mayores retornos en múltiples niveles, asegurando no solo la perdurabilidad de la organización, sino su rol en el mejoramiento de aspectos humanos.

Valdría la pena incluso llamar la atención sobre esta realidad que enmarca el hacer de las organizaciones sociales, entendida como la ejecución de proyectos, que si

no es contemplada como una condición determinante, podría dejar con mucha frecuencia desprovista a la organización de la capacidad de crecimiento, o por el contrario, podría ser capitalizada como una fuerza movilizadora que permita un flujo constante de aprendizaje organizacional, si se establecen los mecanismos adecuados y constantes de gestión de conocimiento y de innovación.

En este sentido se logra comprender por qué en configurar los activos del conocimiento como ventaja competitiva, y en la gestión estratégica tanto de estos como su potencial para basar allí la innovación, es en donde se inscribe la verdadera esencia del abordaje para este caso de las organizaciones sociales.

Después de tener en perspectiva lo relacionado con los activos de conocimiento, es importante enmarcar qué es entonces la innovación en conocimiento, y para esto se acude a lo expuesto por Goh (2006), al afirmar que “es sólo reciente que los líderes corporativos, los responsables políticos y los empresarios comenzaron a reconocer firmemente que las innovaciones exitosas son cada vez más intensivas en conocimiento” (p. 40). Además se retoma lo expuesto por Amidon (1997), quien describió la innovación del conocimiento como: “la creación, evolución, intercambio y aplicación de nuevas ideas en bienes y servicios comercializables, que conducen al éxito de una empresa, la vitalidad de la economía de una nación y el avance de la sociedad” (p. 40).

Lo anterior permite entender que cualquier organización debe basar la innovación en el conocimiento como elemento decisivo. Pero adicional a ello, permite visionar que la gestión de ese conocimiento, en cualquiera de sus niveles y procesos, se convierte en componente determinante para movilizar de manera creciente la inmersión de la organización en la innovación.

Hablar entonces de la gestión estratégica de la innovación del conocimiento nos remite en primera instancia a plantear que se encuentra más allá de las

herramientas y los enfoques que en tendencia están basados en paquetes informáticos, y que según lo expuesto por Goh (2006) limitan los aspectos centrales, e invita a asumir que:

La innovación del conocimiento (KI) implica habilidades únicas y altamente profesionales, que son difíciles de entrenar, aprender y asimilar. Centrarse en cuestiones de gestión estratégica es más apropiado porque la innovación del conocimiento nunca se estanca sino que se ajusta en respuesta a los entornos cambiantes y las condiciones del mercado. Reconociendo que la innovación del conocimiento (KI) se guía fuertemente por principios centrados en el conocimiento, con las infraestructuras de intercambio de conocimientos necesarias para facilitar plenamente las iniciativas basadas en el conocimiento, la implementación de la innovación del conocimiento (KI) depende en última instancia de los insumos, de la toma de decisiones, respuestas humanas, tecnologías y experiencias compartidas. (p. 2)

Lo anterior sin duda guarda una mayor relación con lo que se visiona de la innovación social, el conocimiento y la innovación, como se busca mostrar a continuación en la Figura 8.

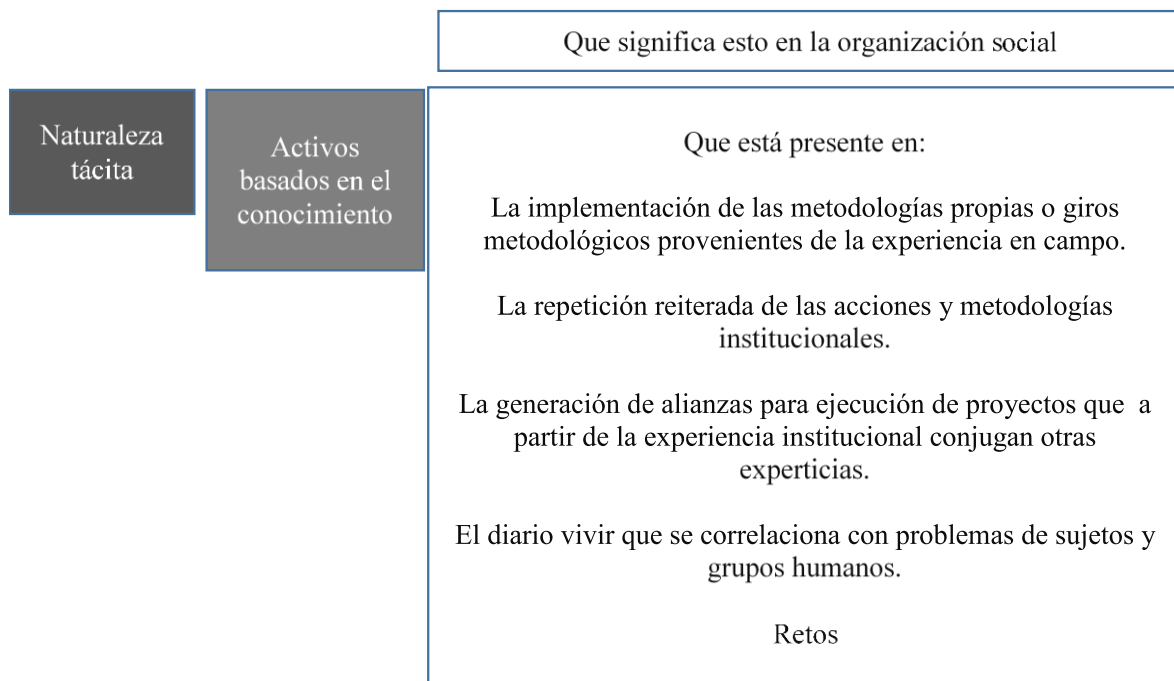


Figura 8. Activos de conocimiento representados en la organización social.
Fuente: Creación propia basada en Goh (2006).

En segunda instancia, Goh (2006) propone concebir un rol más amplio de la gestión, que permee todas las instancias de la organización, comprometiendo los trabajadores del conocimiento hacia la búsqueda clara y permanente de la innovación, de modo que se logre, como se mencionó anteriormente, la transformación permanente de los tres capitales: intelectual, estructural y humano.

Algunos autores, retomados por Amidon (1997), han planteado la emergencia de seis principios: 1. Entender el *sistema* de valor de innovación (no la cadena de valor); 2. Formular una estrategia *colaborativa* de conocimiento (no estrategia de información competitiva); 3. Desarrollar *redes* estratégicas de conocimiento (no unidades comerciales estratégicas); 4. Construir soluciones *híbridas* de gestión de conocimiento de *Human Technology* (no soluciones de gestión de conocimiento basadas en máquinas); 5. Fomentar las mejoras del proceso de conocimiento

ascendente (no la "reingeniería" descendente de los enfoques de gestión del conocimiento) y; 6. Centrarse en el *éxito* del cliente (no la satisfacción del cliente).

Estos principios son retomados en este trabajo, por considerar que tienen relevancia para ser promovidos en el marco del camino que deberían emprender las organizaciones sociales. Por ejemplo, estimular el apalancamiento inicial de los procesos de innovación vinculados con la cadena de valor involucra que las organizaciones sociales comiencen por revisar su direccionamiento estratégico como el lugar desde donde deben buscarse las apuestas estructurales, desde donde además se deben proponer y promover procesos colaborativos, análisis de tipo estratégico, la lectura permanente de la vulnerabilidad organizacional, la reconfiguración de los objetivos estratégicos, las estrategias y proyectos que permitan contemplar o planear nuevos servicios de la mano de los usuarios de los servicios de la organización. Incluyendo, claro está, los procesos de gestión de conocimiento y de la innovación.

Además, estos principios buscan promover en cualquier organización la consolidación de soluciones retadoras, que para el caso específico de la organización social incluyen apostar por creatividad en la generación de alternativas que permitan involucrar los aportes de todos.

Uno de los principios propuestos que más llama la atención, por la interpretación que tendríamos que darle en el marco de la acción de las organizaciones sociales, está relacionado con "centrarse en el éxito del cliente", es decir la movilización de la organización respecto a la innovación y el conocimiento debe centrarse en los cambios generados por impacto de la acción de la organización social, que permitan de manera efectiva transformar las condiciones iniciales de la problemática, buscando incluso visiones articuladas con la multicausalidad y la variabilidad en que están insertas las dinámicas sociales que envuelven al ser humano. Así mismo esboza una mirada clave hacia la revisión permanente de las metodologías y

mecanismos diseñados para aportar al cambio; las organizaciones sociales se deben ver interrogadas de manera constante por la capacidad de los sujetos, la familia o la comunidad, bien sea para aumentar su nivel de éxito, o bien para ampliar la acción hacia nuevas esferas que demanda la población.

La mejora que propone uno de los principios deberá ser una tarea pendiente en las organizaciones sociales, en la medida en que la lógica de ejecución de proyectos en la que ya se estableció que se ven involucradas, debe constituirse en la oportunidad para que le devuelva un flujo permanente de oportunidades para consolidar procesos de conocimiento ascendente, que debe capitalizarse para promover espontaneidad en el aprendizaje, que sin lugar a duda será clave para el surgimiento de la innovación basada en ese flujo constante de conocimiento, si es por demás capitalizado.

Lo que resulta importante de resaltar en esta parte introductoria del marco de referencia, es que, para generar innovación social basada en la gestión del conocimiento, la visión está puesta en lo que Goh (2006) denominó “fuerza motriz”, lo cual a mi manera de ver encierra una imagen para darle sentido a todo el proceso.

Un elemento importante de nombrar es lo relacionado con las infraestructuras y tecnologías que dan acceso al conocimiento, lo que sin duda implica cierto uso y dominio de tecnologías de la información y la comunicación que en el sector social están poco desarrolladas; los esfuerzos se deben encaminar a generar tecnologías que de entrada garanticen una inmersión sostenida y creciente que permita la apropiación de las herramientas a que haya lugar, sin que esto dependa de grandes cantidades de inversión en tecnología y en estructuras pesadas, que lo que hagan es que los involucrados terminen por desechar la opción de poner en común y en juego el conocimiento vital para dinamizar la innovación social basada en él.

5.2 Descripción

El marco de referencia será concebido como ciclos sistémicos, expansivos e iterativos de innovación social basada en la gestión del conocimiento, visionado en el contexto específico de las organizaciones sociales, que permita una relación regeneradora al dinamizar ambos elementos, posibilitando escenarios donde se promuevan las mayores interacciones posibles entre todos los actores. El sentido es que cada proceso que se propone en el marco de referencia, en sus diferentes etapas y ciclos, sea asumido bajo la lógica que se presenta en la siguiente gráfica, como estructura de actuación y relación básica de movimiento e impulso para todo el proceso de gestión:

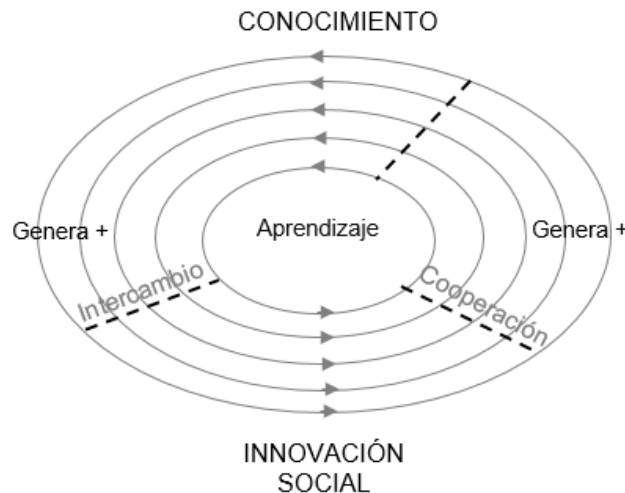


Figura 9. Propuesta de estructura de actuación y relación básica en que se fundamenta el marco de referencia.

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior propone el carácter sistémico en la medida en que permite interrelacionamientos entre todas las partes de la organización y con todos los actores, tanto los “beneficiarios” como aquellos actores que logren tener incidencia en la lógica evolutiva y relacional de la organización social. Además, que permita expansividad representada en la generación de nuevas capacidades individuales,

colectivas y organizacionales, a través de los constantes procesos de iteración de gestión del conocimiento y el apalancamiento de la innovación.

La idea es que se logren impulsar elementos como: conexión de iniciativas, compartir buenas prácticas, proveer una orientación con cada vez mayor amplitud y conexión entre conocimiento e innovación, y combinación multiespacial; y todo esto amplía la comprensión y capacidad representada en un ciclo permanente de aprendizaje, no solo frente al entorno, sino que proyecta un efecto en la transformación del conocimiento tácito y explícito de todas las personas involucradas en el proceso, sin olvidar que incide y coloca como marcos relacionales la solidaridad, la cooperación y el intercambio como pilares de la innovación social.

La propuesta busca que la gestión del conocimiento apalanque la innovación, y que el esfuerzo en dicha gestión impulse siempre un nuevo ciclo de innovación por la vía del aprendizaje generado, y en consonancia con la concepción de innovación esbozada: que el aprendizaje y el cambio actúen sobre la transformación social y de la misma organización social.

Se visionan ciclos de aprendizaje a generar a partir de la gestión de conocimiento, como el escenario vital de los procesos de apropiación de las mismas comunidades y sujetos que apalancan ambos procesos, afectando la capacidad transformativa de la organización social, desde donde se articulan y se dinamizan los aprendizajes.

Ello nos remite a que sin duda los actores determinantes a la hora de impulsar las interacciones que demandan las transformaciones sociales son las organizaciones sociales, y la posibilidad movilizadora que deberían actualizar en la generación de procesos, no solo de gestión estratégica, sino de interacciones horizontales, encaminados a fortalecer ciclos de aprendizaje continuo y expansividad constante, a través de redes con capacidad de construcción horizontal.

Es importante mencionar que la visión que estructura o configura el ciclo propuesto busca promover y sustentar procesos dinámicos, centrados en la lectura permanente de los contextos en su lógica cultural y reconfigurando la dimensión de la problemática en dicho contexto; con el fin de no seguir impulsando los esfuerzos de las organizaciones sociales según la lógica de trasladar programas y metodologías sin tener en cuenta lo que ese contexto tiene en términos de potencial de conocimiento e innovación para aportar y garantizar que se conecta de manera específica a la problemática.

Desde este marco de enfoque procesual, debe entenderse la interacción como un elemento dinámico de afectación mutua (para comprometer el conocimiento en su nivel tácito y explícito); debe verse la modificación como un potencial detonante de la innovación, y también del conocimiento; debe apuntarse a la promoción permanente del aprendizaje y de los procesos adaptativos; y debe comprenderse la lógica que permite la resignificación permanente que devuelven los contextos, y la dimensión estructural que subyace a estos.

Lo anterior sugiere entonces que basar la innovación social en la gestión del conocimiento implica apropiarse y tener en cuenta el análisis y las relaciones de nuevos conocimientos y su producción, esto teniendo en cuenta la fluctuación que en términos de profesionales presentan las organizaciones sociales.

También es importante tener en cuenta lo expresado en el marco teórico, cuando se abordó la relación entre innovación y gestión del conocimiento: se incluyó un nuevo elemento surgido de la revisión realizada, denominado innovación del conocimiento; este aspecto es significativo en la medida en que el escenario de trabajo en el que actúan e influyen las organizaciones sociales —que es justamente con comunidades y seres humanos— podría verse altamente beneficiado de los avances en las técnicas de trabajo grupal y abordajes cualitativos, ligados al trabajo

con comunidades e implementados en contextos altamente complejos, que podrían aportarle un nicho clave para generar desarrollos en este campo.

Podríamos decir que las organizaciones sociales poseen un saber que lograría impulsar el desarrollo de una cultura de la innovación de los procesos de gestión de conocimiento, todo fundado en la capacidad que en su mayoría tienen de comprender la dinámica social y humana, y lo que esto les devuelve a manera de capacidad de gestión. Dicho de otra manera, por la experiencia que poseen, logran comprender muchos de los fenómenos sociales y han logrado avanzar en construcciones importantes, que le permitirían explorar con mayor apropiación escenarios y metodologías que evidencien nuevas e innovadoras maneras de gestionar el conocimiento.

Es importante tener presentes las siguientes claves estratégicas y pedagógicas como proceso de alistamiento y durante la implementación del marco de referencia:

- a) La propuesta es que las fases se aborden de manera secuencial, a través de ciclos, y con una fuerza en la capacidad de realimentación hacia adelante y en retrospectiva para aumentar su poder de transformación.
- b) Generar abordaje y apropiación en la organización en enfoques como el aprendizaje organizacional, capital intelectual, capacidades dinámicas, aprendizaje adaptativo y generativo. Luego de definir el enfoque, apostar por la identificación y construcción colectiva de principios de actuación, que permitan claridad y marcos de acción para toda la organización, que faciliten estructurar la visión de cambio y aprendizaje que subyace a todo el proceso de gestión y a las interacciones que se deben procurar. Es algo así como darle soporte en el marco de la cultura organizacional, buscando permear cada parte de la organización y del entorno con que se interactúa.

- c) Deben generarse procesos reflexivos al interior de la organización, incluyendo los órganos de gobierno. En cuanto a los profesionales, independiente de la temporalidad de la contratación, bien sea por ejecución de los programas o proyectos, deben ser parte indispensable de la gestión del conocimiento y de la innovación.
- d) Para que la gestión se vuelva verdaderamente estratégica debe involucrarse de manera decidida a los beneficiarios, colaboradores, aliados y otras instancias del entorno (buscando vincular a la academia y otros sectores y agremiaciones, así como a los gobiernos locales y departamentales, y a la organización productiva).
- e) Se recomienda generar procesos iniciales formativos de profundización epistemológica en los temas de conocimiento e innovación, que permitan mayor nivel de fundamentación en los equipos y en el entorno.
- f) Posteriormente se recomienda profundización en las herramientas y las metodologías con que se cuenta en el medio para gestionar el conocimiento y la innovación, y que de allí se desprenda el reto de aprovechar la experticia y el conocimiento en metodologías de trabajo con comunidades educativas, terapéuticas, reflexivas y experienciales, para impulsar el desarrollo de nuevas metodologías para la gestión, que le permitan a las organizaciones sociales capitalizar lo que les ofrece el trabajo con seres humanos y sus problemáticas, convertirse en un nicho de desarrollos metodológicos para la innovación en la gestión del conocimiento y la gestión del conocimiento en la innovación, que pueden surgir tranquilamente de las experiencias que nutren día a día el accionar de dichas organizaciones.

Es importante insistir en detonar primero los abordajes conceptuales mediante procesos colectivos de construcción de conocimientos y saberes adaptados a

la experiencia de la organización, ya que no es un buen camino aprender de entrada la apropiación de metodologías, sin adquirir primero una fundamentación.

- g) Como ya ha quedado claro que la lógica de ejecución en la mayoría de las organizaciones es por proyectos, se hace muy interesante que cada proyecto cuente con especificaciones previas que se adapten para gestionar la innovación y el conocimiento, y que se cuente con mecanismos claros para apalancar todo el aprendizaje que permita cada escenario en que se involucre la organización.
- h) Cada ciclo de implementación de programas o proyectos debe permitirle a la organización social generar aprendizaje y cambio, de modo que se refuerce la producción y proyección en términos de conocimiento e innovación. Los momentos de finalización de cada ciclo deben aportar las herramientas para adentrarse en un ciclo inmediato que permita pensar la innovación en perspectiva y la capitalización de conocimiento a nivel organizacional y en las personas (tácito y explícito), generando un balance en términos de modificación del stock de conocimientos y puedan determinar nuevos rumbos que impliquen la gestión en la organización.
- i) Es clave que se identifiquen potenciales transformaciones en las comunidades, que den lugar a generar proyectos transformadores que demanden de la organización actuar como ente referenciador o conector, que permita impulsar emprendimientos que exijan nuevas experticias de apoyo desde la organización social, o mapeos para articular a experiencias de otras organizaciones, la academia o las organizaciones productivas.

El marco de referencia busca que la organización social tenga la capacidad permanente que se requiere para leer, interactuar y generar una realimentación con

los beneficiarios, comunidades y con el contexto, que le permita, por un lado formas de identificar, combinar y crear el conocimiento que le dé soporte a la lectura realizada, y por otro lado, gestionar la innovación social de cara a las verdaderas necesidades y a las perspectivas del entorno, donde la adaptación generada por esa lógica permitirá propiciar ciclos cada vez más flexibles y específicos de aprendizaje y cambio organizacional, otorgándole a la innovación y conocimiento que se generen una visión sistémica y recursiva, que empodere nuevos ciclos e interacciones.

5.3 Fases del marco de referencia

La propuesta está pensada en fases que a su vez contienen ciclos, que deben ser asumidos de manera secuencial y sistémica, como se presenta en la siguiente figura:

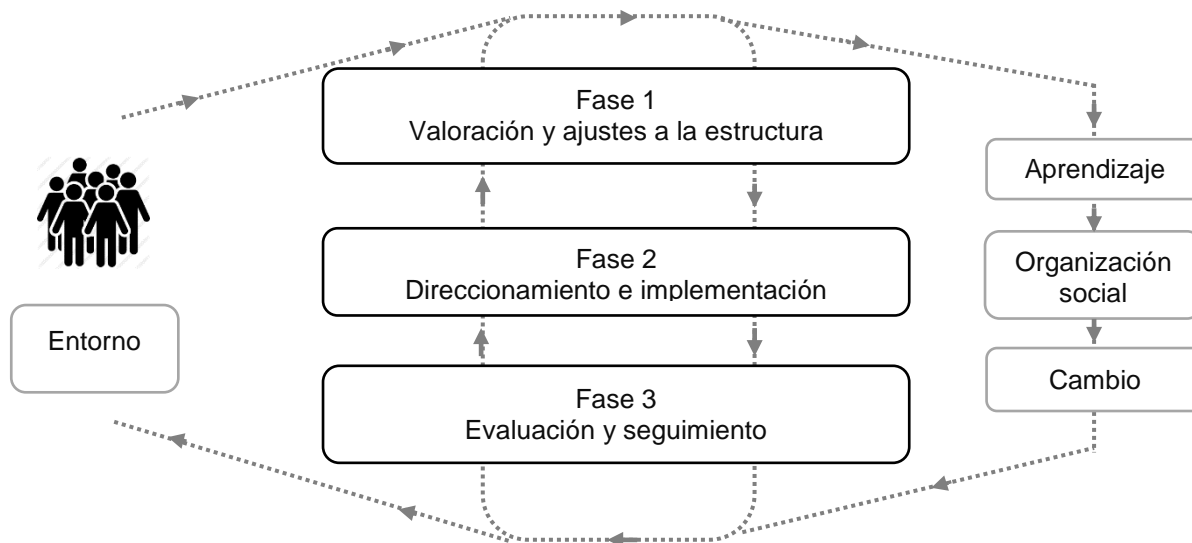


Figura 10. Fases del marco de referencia.
Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental que se reconozca que en el caso de las organizaciones sociales, para configurar la innovación, esta debe estar determinada y acompañada por las

interacciones con el entorno, en donde los beneficiarios son protagonistas del proceso de co-creación, ya que son ellos los que en parte deben aportar las necesidades y las alternativas, pero además deben estar dispuestos a ser parte central y activa en la búsqueda de soluciones.

Se estima que se tenga presente que las fases contienen un flujo permanente no solo entre ellas, sino entre sus ciclos y con los ciclos de otras fases, ya que de una interacción en el marco de un proceso de conocimiento puede surgir no solo nuevo conocimiento para la organización y otros actores, sino la configuración de desafíos que poco a poco conformen el portafolio de innovación.

Es importante que se visualice que el flujo debe arrojar un efecto permanente sobre la capacidad de aprendizaje en la organización social, que active la motricidad institucional en la búsqueda de adaptaciones que surgen implícitas en el proceso, y que las personas van incorporando en su dinámica producto del involucramiento paulatino tanto en la gestión del conocimiento, como en la gestión de la innovación, configurando así escenarios de cambio.

El aprendizaje significativo que puede configurar la gestión del conocimiento es una forma de asegurar la capacidad transformativa, no solo al interior de la organización, sino al interior de las comunidades que se vinculan y se ven involucradas en escenarios que, además de hacer posible resolver en parte problemas estructurales mediante la creación de conocimiento, también los vuelve sujetos activos y corresponsables del proceso de cambio, representado en la apropiación de dicho conocimiento y en el potencial de innovación que surge de las interacciones cada vez más estratégicas, que lo vuelven un actor determinante en su propio desarrollo y en el de sus semejantes.

5.3.1 Fase 1: Ciclo 1. Definición de elementos estructurantes

La fase 1 es visionada como el espacio para preparar a la organización social para asumir el reto de gestionar tanto el conocimiento como la innovación. Se ha denominado “valoración y ajustes a la estructura” porque contiene dos elementos que buscan brindar soporte a todo el proceso: la evaluación de impacto y el ajuste al direccionamiento estratégico de la organización social.

Refirámonos un poco al tema de la evaluación de impacto. Este primer elemento busca devolver a la organización social la lectura clara del cambio real que se da en los sujetos y comunidades, mediante la implementación de diferentes metodologías.

Para la organización es claro cuál es su objeto social, cuáles son las metodologías y experticias que la han posicionado y que le han dado la viabilidad y credibilidad, otorgándole sustento en el marco de su acción social, pero esto contrasta con la poca existencia de mecanismos que les permitan una lectura efectiva de si lo que visionaron que podía resolver determinado problema o situación, está de manera efectiva logrando lo presupuestado. En este sentido, es importante que el punto de partida esté permeado por la claridad de la modificación efectiva que están generando en los sujetos de su despliegue como organización; desde este escenario se pueden proporcionar las evidencias que permitan ir a los procesos de acompañamiento y develar la valoración y el ajuste que se debe asumir como núcleo movilizador vital en la organización social.

Si algo puede ser susceptible de multicausalidades, además en constante cambio por la vía de sumar afectaciones colaterales, son aquellas necesidades y desventajas que acompañan la condición humana; esto hace que aquello que planifiquemos hoy en el marco de la metodología institucional, cobre menos “efecto” si una variable que se suma proporciona en el sujeto y las comunidades otra configuración de la problemática, y la organización termina desconociendo estas

configuraciones, perdiendo quizás capacidad de impactar y transformar, o disponiendo de una gran fuerza de acompañamiento que por desconocer esos elementos que se suman a la complejidad, disminuyen la capacidad de impacto.

Desde esta perspectiva es que se propone que la evaluación permita establecer un punto de partida en el que se encuentren las vulnerabilidades de los sujetos y las comunidades, y que eso permita una lectura de los cambios efectivos que se logran. Pero lo más importante no es que la evaluación de impacto sea un validador del estatus social de la organización, lo verdaderamente importante es que la evaluación permita una mirada configurativa del valor y la claridad, de que las metodologías, servicios, programas de que dispone la organización social estén proporcionando el efecto para lo que fueron dimensionadas, y que además se logren identificar de manera contundente los elementos que son de mayor nivel de impacto, cuáles no, y cuáles emergen como nuevas oportunidades. Ello permite que al observar este nuevo escenario que se configura, emerjan nuevas oportunidades de creación de conocimiento y de escenarios claves para la innovación.

Al respecto de la evaluación de impacto, sin pretender un abordaje exhaustivo, cabe refinar algunas reflexiones; es proponerle a la organización social que se arriesgue, por un lado, a configurar metodologías y alternativas para medir el impacto que logren compartir el mismo estatus con que hoy gozan escenarios cuantitativos y econométricos, que son desechados la mayoría de las veces por los altos costos que implican, y por otro, implicar activamente a las comunidades y a otras organizaciones, incluidos los organismos de cooperación internacional, a que validen este tipo de escenarios y apoyen la configuración de lecturas importantes en los países, para determinar posteriores inversiones al respecto.

Para finalizar el abordaje de la evaluación, hay que referir que puede ser un escenario vital para el aprendizaje organizacional, por todo el nivel de validez, introspección y proyección que puede procurar este tipo de apuestas. Además, la

evaluación es determinante a la hora de reconocer los impactos sobre el conocimiento, ya que desde allí se puede corroborar el dominio sobre el conocimiento actual, evidenciar escenarios para nuevos conocimientos, que además repercutan de manera importante en el nivel del potencial de innovación que logre proyectar la organización. Es justo este escenario que se acaba de nombrar el que configura el segundo elemento de esta fase, que propone que la organización ajuste su direccionamiento estratégico a una nueva realidad (que no está por demás aclarar que no está determinada solo por la evaluación).

Este ajuste supone una clave importante en el proceso, y es lograr el involucramiento de todas las instancias posibles, de acuerdo a sus niveles de representatividad y poder en la organización, alinearlos a todos para asumir la gestión del conocimiento y de la innovación como una apuesta decidida y con perspectiva en toda la estructura de relaciones y permear la cultura organizacional.

Es relevante que no solo se incluyan ambas gestiones (de innovación y de conocimiento) en elementos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos, sino que además sean configuradas como escenarios de competitividad y elementos diferenciadores. Se debe permitir también que la organización social tenga una visión clara de los requerimientos en todos los niveles y que se estructure un plan de brechas.

No se puede dejar de referir que procurar el ajuste es reconfigurar la organización, y eso debe implicar una mirada específica y estratégica a la visión con que la organización va a gestionar sus alianzas. Esto porque puede ser que en la actualidad la organización gestione más por la vía de la subsistencia, lo que le otorga un lugar de acercamiento específico frente a los aliados; con la nueva reconfiguración seguramente el foco hacia donde se mire a referir aliados sea diferente, virar la mirada más hacia aquellos que puedan sumar a nuevos desarrollos y productos en la organización, o que sumen a la fuerza motriz, como

las universidades o las organizaciones productivas, incluso propiciar que se consolide una mirada diferente de las redes y los sistemas, buscando gestionar ahora alianzas que sin duda privilegien ejercicios de aprendizaje y el intercambio.

Esta es la configuración del primer ciclo de la primera fase, y como se puede observar busca permear la organización en su configuración estratégica, y que puedan generarse las transformaciones que den lugar a tramitar a través de una buena pedagogía, el compromiso en todas las personas que están en el radar de relacionamiento de la organización.

Es importante mencionar que la valoración de este ciclo debe permitir impulsar procesos de renovación, según la lectura de la dinámica organizacional. A continuación, se presenta la figura que representa la dinámica de este ciclo.

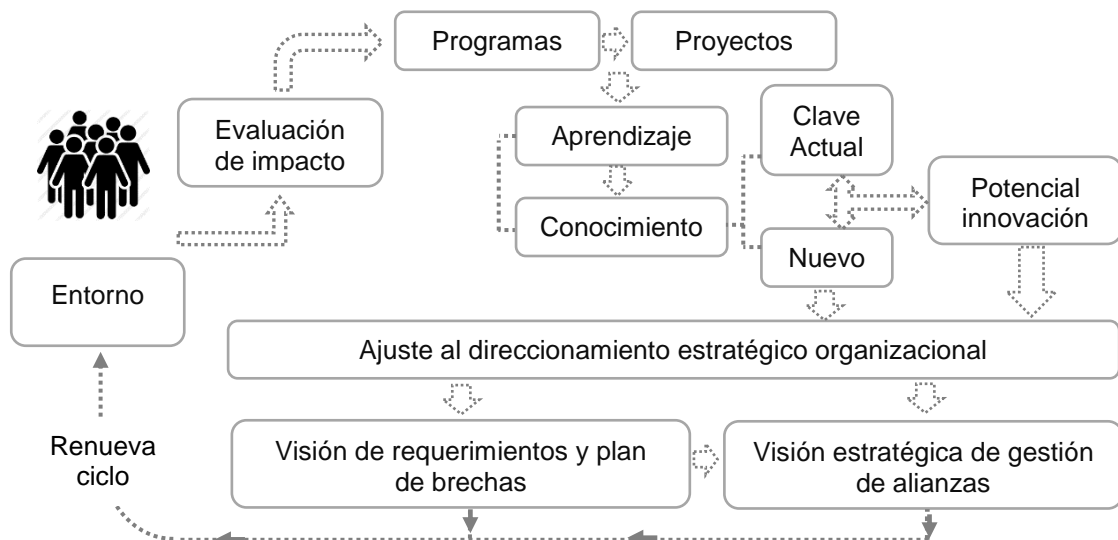


Figura 11. Fase 1: Ciclo 1 del marco de referencia.
Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 Fase 1: Ciclo 2. Diseño estratégico de la gestión del conocimiento

Luego de procurar el ajuste requerido al direccionamiento estratégico de la organización, se busca en este ciclo 2 configurar el diseño estratégico para la gestión del conocimiento.

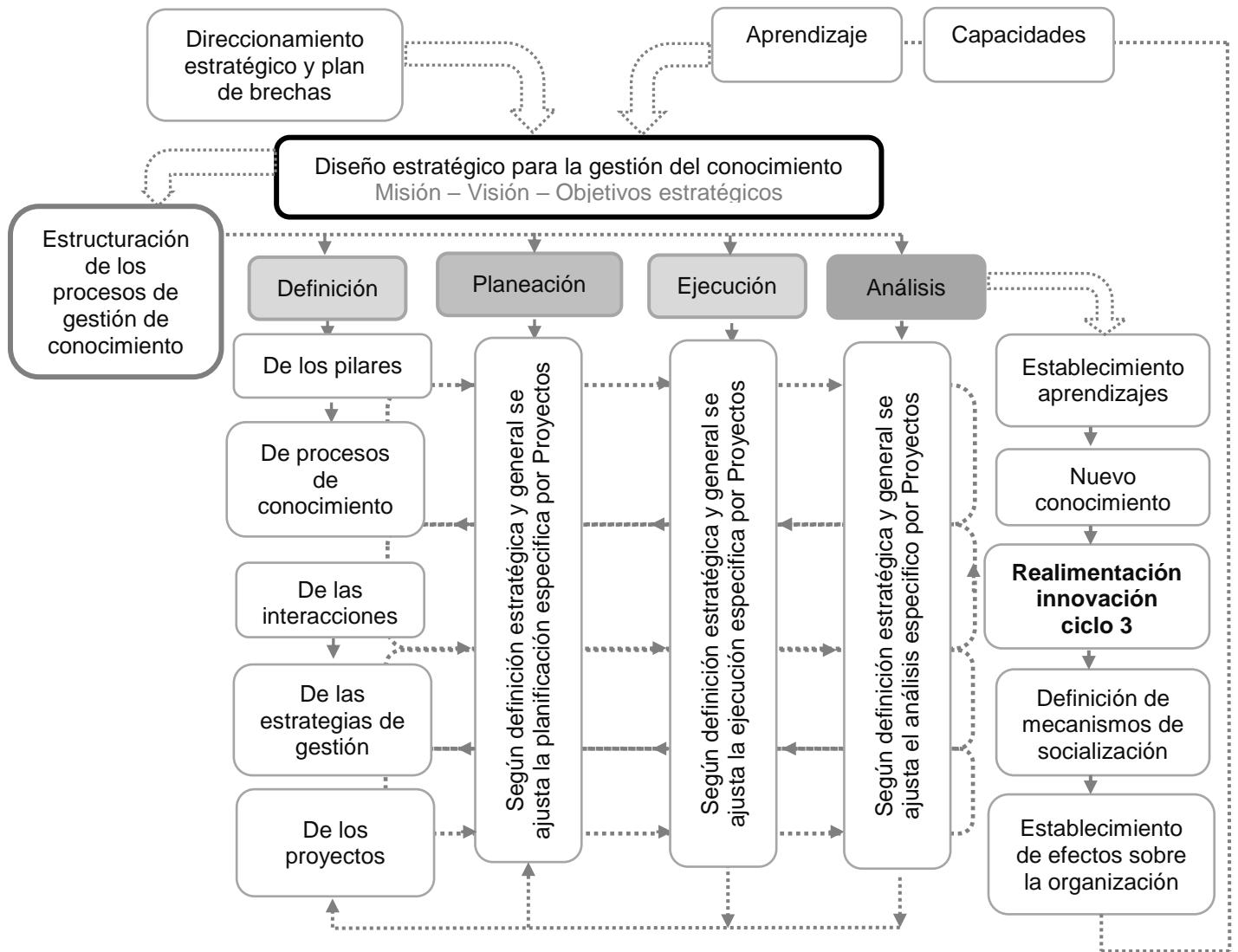


Figura 12. Fase 1: Ciclo 2 Diseño estratégico para la gestión del conocimiento del marco de referencia.

Fuente: Elaboración propia.

Lo primero es la construcción (reiterando que debe generarse mediante la consolidación de escenarios participativos) de una visión, una misión y unos objetivos estratégicos que orienten la gestión del conocimiento en la organización social.

Posterior al diseño estratégico, se deben estructurar los procesos de gestión de conocimiento, que son: definición, planeación, ejecución y análisis.

El primero —Definición— busca construir con claridad cuál es la apuesta institucional para gestionar el conocimiento, especificando qué valor asume la organización frente al conocimiento de los sujetos (internos y beneficiarios), la proyección a alcanzar con su gestión, y la proyección sobre las perspectivas de aprendizaje y cambio organizacional. La definición debe permitir claridad de la postura estratégica para gestionar el conocimiento, a través de la especificación de los siguientes elementos:

- Los pilares: las personas, la cultura, los procesos y la tecnología, además, en el caso de las organizaciones sociales, debe ser claro como pilar la participación de las comunidades (que debe ser tomada en cuenta y explicitada en las personas, la cultura y los procesos). La idea es que en este abordaje la organización defina la postura y la visión que se tiene sobre cada pilar, a manera de declaraciones estratégicas y marcos de actuación.
- Los procesos de conocimiento: estos procesos se refieren a las maneras como se puede movilizar el conocimiento en los sujetos, la organización y las comunidades. Se han identificado los siguientes procesos: creación, almacenamiento, protección, valoración, comercialización, negociación, aseguramiento, intercambio, identificación, difusión, transferencia, diagnóstico, adquisición. Es vital que la organización genere aproximaciones que fortalezcan el abordaje de cada proceso, y que esto permita que en la

medida en que se profundicen, se aprenda a identificar las condiciones para gestionarlos, e ir encontrando alineación con las estrategias y los demás elementos.

- Las interacciones: son fundamentalmente la interpretación que se ha dado a las operaciones de conversión de conocimiento que se definieron en el modelo SECI. Estamos hablando de que la organización se ocupe de proponer y dar un marco de acción a las cuatro operaciones: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. La definición de estas interacciones debe aportar la visión que la organización le dé estratégicamente a la promoción de espacios y las condiciones mínimas en que estos deben darse, para que se dé la conversión del conocimiento, en su dimensión tácita y explícita. Esto implica que podrá, según el tipo de proyecto, optar por privilegiar algunas de las interacciones en función del objetivo estratégico y el énfasis que esto amerita atribuirle.
- Los proyectos: son aquellas unidades que pueden ser configuradas desde intereses del entorno, o desde procesos evolutivos determinados de manera estratégica al interior de la organización, o por oportunidades que se configuren desde los resultados de la evaluación o de alianzas. Esto sin duda generará una identificación de potenciales escenarios para la gestión, pero además les asignará niveles de tránsito y prioridad dentro de la plataforma, ligados a las apuestas estratégicas de desarrollo, aprendizaje y cambio organizacional.
- Las estrategias: son fundamentalmente de dos tipos, de codificación y de personalización. Las primeras centradas en procesos documentales y las segundas centradas en las personas. Ambas implican uso de tecnologías con y sin uso de computador. Esta definición es importante para la organización en función de asegurar apropiación al interior de la misma. Es

acá donde las organizaciones sociales podrían explorar y aumentar el listado de estrategias, sobre todo las de personalización, ya que las existentes muestran una alta afinidad con los abordajes metodológicos que posee la organización social, ligados a talleres, espacios reflexivos, de expresión y pensados desde la lógica relacional y en función a la expresión. Es importante tener en cuenta, que las estrategias deben coexistir, lo importante es asegurar un argumento intencional que determine el porcentaje que cada una se implica en el desarrollo como uno de los soportes para alcanzar el éxito.

En cuanto a los otros tres procesos de gestión del conocimiento —la planeación, ejecución y análisis—, deben adaptarse estratégicamente y ajustarse por proyectos.

El marco de referencia en este ciclo propone que el proceso de gestión del conocimiento denominado análisis se vea complementado estratégicamente con los siguientes elementos, para lograr efectos en el aprendizaje y las capacidades de la organización:

- El establecimiento de efectos sobre la organización (sobre todo aquellos que tengan que ver con la cultura y con la estrategia).
- Definición de mecanismos de socialización.
- Identificación de nuevo conocimiento.
- Realimentación del potencial de innovación (ciclo 3).

Es importante mencionar que el conocimiento que emerja de la participación efectiva de los beneficiarios y las comunidades, es clave para asegurar procesos de gestión del conocimiento en sintonía con el deber ser de las organizaciones sociales, porque además es allí donde se encuentra el capital expansivo, esencial y diferenciador.

5.3.3 Fase 1: Ciclo 3. Diseño estratégico de la gestión de la innovación

Este ciclo guarda similitud con el ciclo anterior, busca un direccionamiento estratégico de la innovación que puede apalancar la organización social.

Parte de la definición de las estrategias y el abordaje de las metodologías. Aquí existe en la actualidad un alto despliegue, que más allá de parecer moda debe permitirle a la organización escalar niveles de progresividad y recursividad a la hora de implementar y apropiar dichas metodologías.

Referir métodos como el *design thinking* es invitar a las organizaciones a que no solo los retomen, sino que los nutran con su propia experticia.

Seguido de la definición, el proceso de planificación se centra en configurar una panorámica de los proyectos de innovación (muy definidos y permeados por la gestión del conocimiento). En esta planificación deben identificarse los desafíos que concentren la atención de la organización social, para dar paso a la configuración de los equipos (en donde vale la pena resaltar que los beneficiarios y las comunidades se convierten en actores determinantes para asegurar las transformaciones que se apalancen con la innovación, incluso podría decirse que esto determina en gran medida los procesos de validación y de iteración, como camino para asegurar mínimamente la pertinencia y apropiación del resultado de la innovación).

Es igualmente importante definir canales de comunicación que permitan que, si bien los equipos de innovación auto evolucionen de manera particular, tengan dispuestos los enlaces con las organizaciones y las comunidades para asegurar niveles de apoyo y realimentación cuando lo requieran, y asegurar así mayor éxito. Se culmina el ciclo con la elaboración de un plan de trabajo, que no surta el efecto de la coerción sino de la proyección.

La ejecución del proceso de innovación social, propone la siguiente ruta:

- Estructuración de concepto y generación de alternativas
- Diseño y prototipaje
- Validación
- Ciclo de ajuste y refinación
- Configuración de la innovación
- Lanzamiento y comercialización

Se propone que, entre el diseño, el prototipaje y la configuración de la innovación, se tenga claridad de la necesidad de iterar, como oportunidad de ajustar y modelar de manera más refinada, la configuración de la innovación. La ejecución termina con la configuración de un portafolio de gestión.

Para el diseño del análisis se propone transitar los elementos que presenta la figura. Además, se refiere el influjo que el análisis debe proveer sobre las capacidades y el aprendizaje en la organización, y su capacidad de realimentar el diseño metodológico mismo. A continuación, la figura que contiene el ciclo completo:

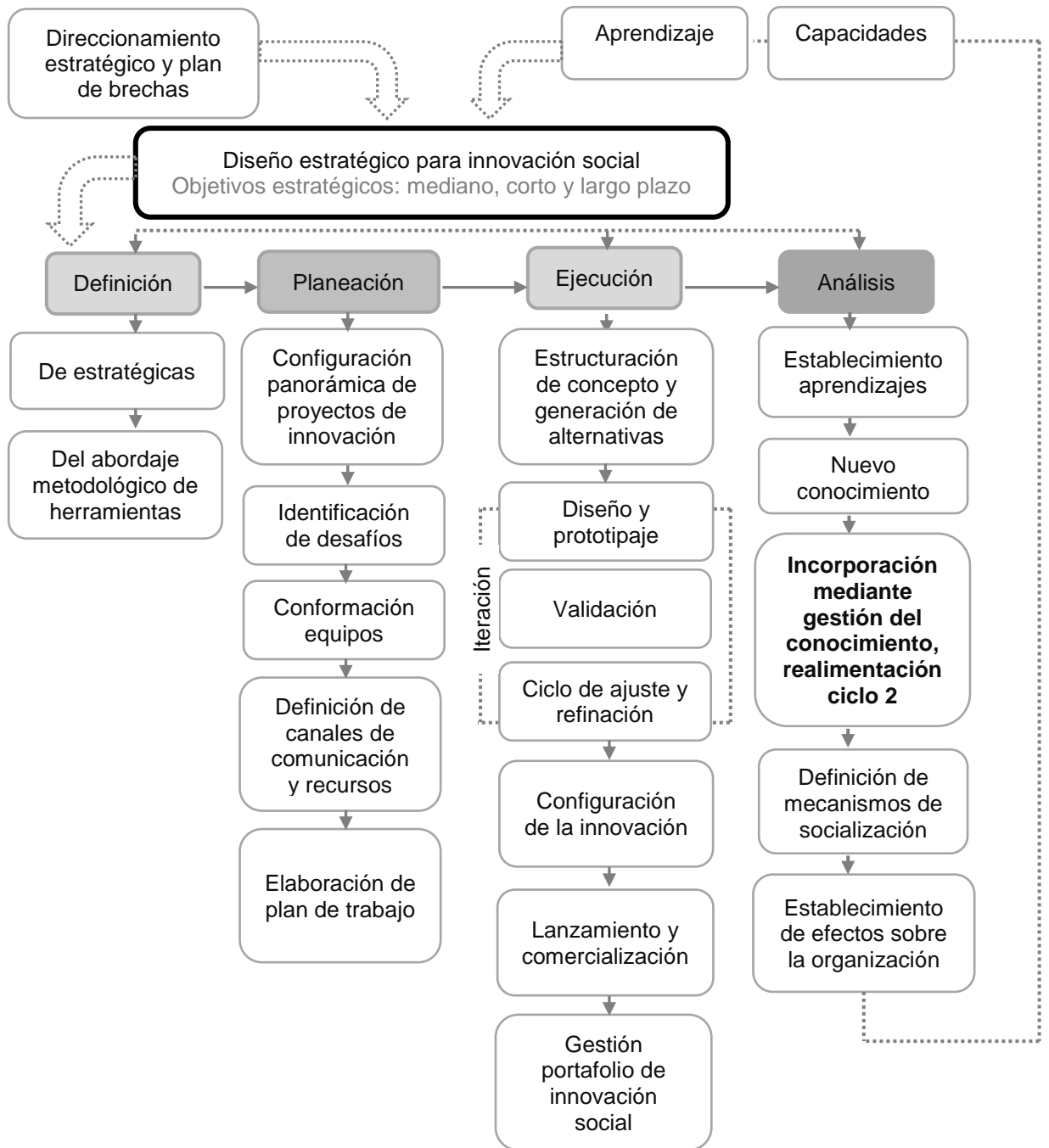


Figura 13. Fase 1: Ciclo 3 Diseño estratégico para la gestión de la innovación del marco de referencia.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. Fase 2: Ciclo 4. Implementación sistemática de la gestión de conocimiento

Este ciclo está determinado por los diseños estratégicos de ambas gestiones y se configura a partir de proyectos para el caso de la gestión del conocimiento, como se presenta a continuación en la siguiente figura:

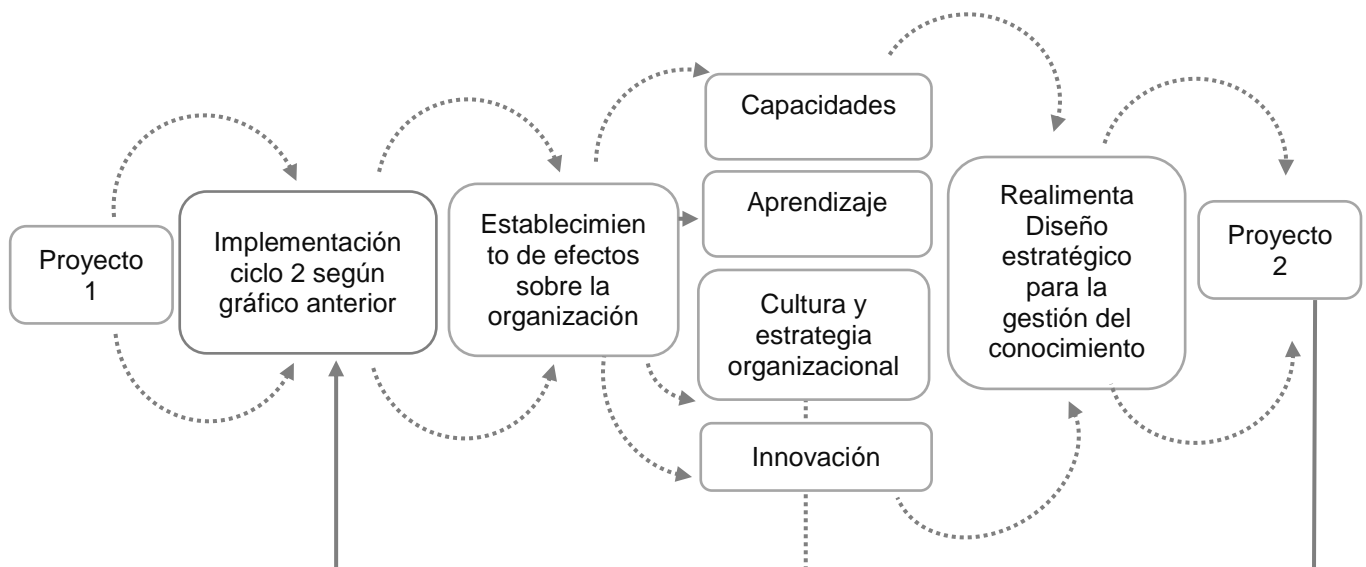


Figura 14. Fase 2: Ciclo 4 Implementación sistemática de la gestión del conocimiento del marco de referencia.

Fuente: Elaboración propia.

La implementación, como se observa, debe ser sistémica y con una alta capacidad de realimentar los procesos definidos; además, debe ir acompañado de la lectura permanente del entorno, para que genere mayor capacidad adaptativa y de respuesta, y le permita a la organización optimizar su beneficio, que se representa en mayores activos de conocimiento.

Es importante señalar además que, por efecto de la modificación en elementos estratégicos de la estructura organizacional, como la cultura, producto de la gestión del conocimiento, debe darse apertura a nuevos horizontes, que podrían estar representados en líneas estratégicas para la organización, o nuevos servicios, o en

presencia institucional geográfica nueva, ampliando así el impacto de la organización a nivel territorial.

5.3.5 Fase 2: Ciclo 5. Implementación sistemática de la gestión de la innovación

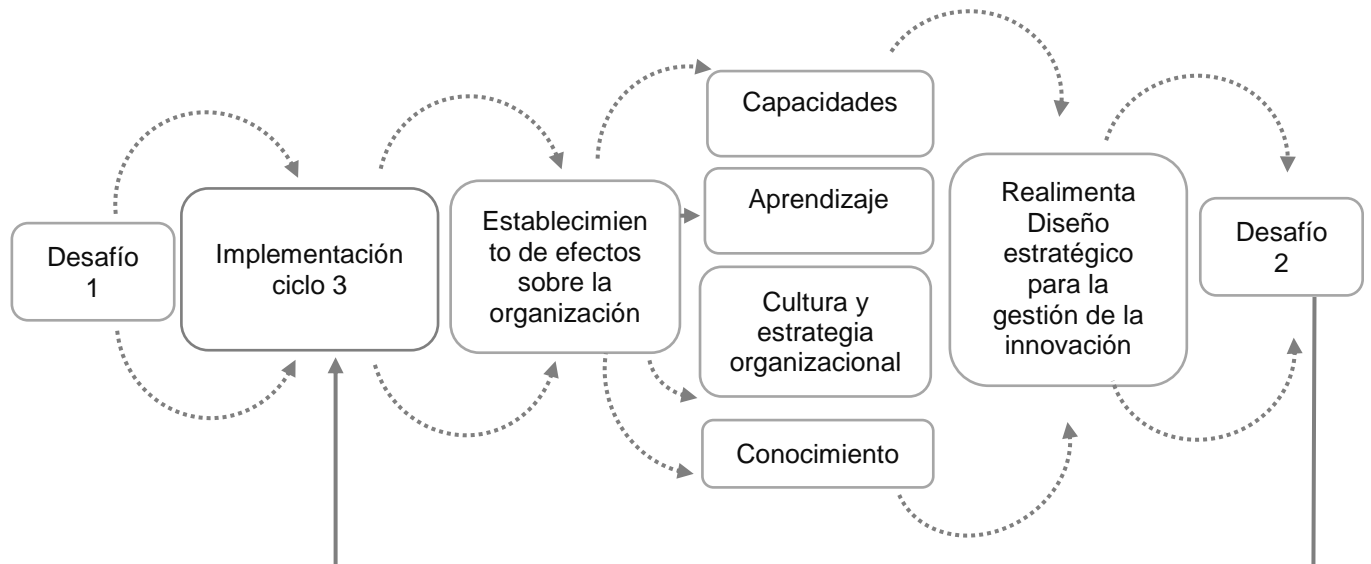


Figura 15. Fase 2: Ciclo 5 Implementación sistemática de la gestión de la innovación del marco de referencia.

Fuente: Elaboración propia.

Como lo evidencia la figura que muestra el ciclo 5, la implementación de desafíos de innovación busca generar un nivel progresivo de apropiación a partir de la experimentación. Clave en este ciclo de implementación es que la organización ponga el lente sobre todo aquello que le permita innovar en la gestión del conocimiento, porque, como ya se ha mencionado, cuenta con fuentes distintas y multiplicidad de actores que le permitan aprovechar al máximo este escenario.

A continuación, se muestra la interacción entre proyectos de gestión de conocimiento y desafíos de innovación del ciclo 4 y 5 de la Fase 2:

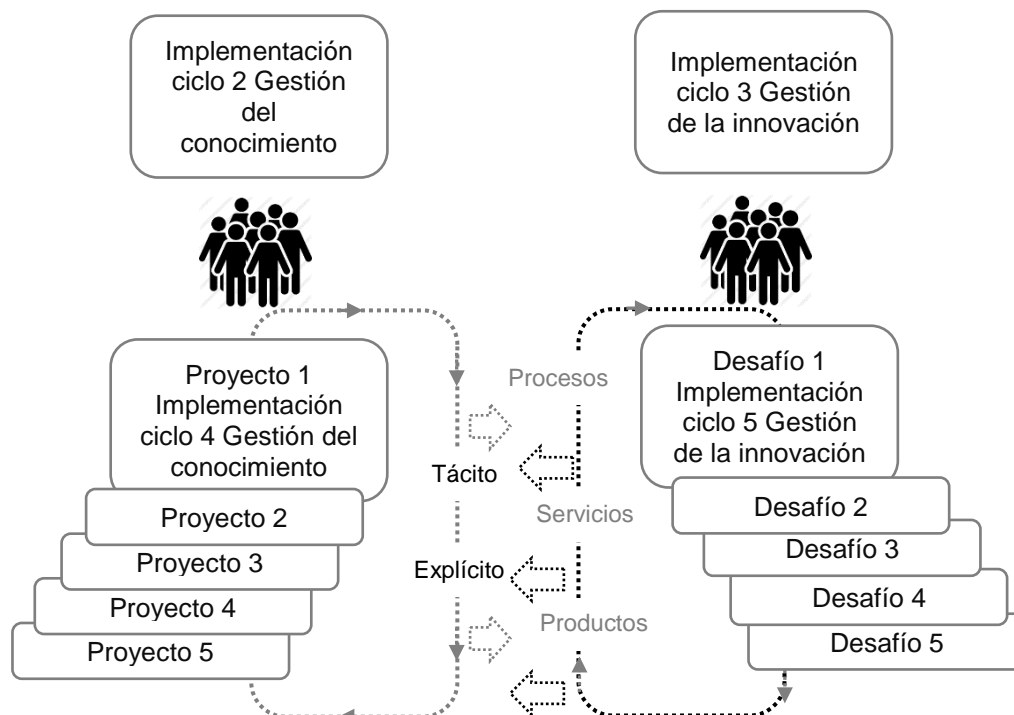


Figura 16. Fase 2 Interacción entre proyectos y desafíos.
Fuente: Elaboración propia.

Sin duda alguna, a mayor gestión del conocimiento, mayor influjo hacia la innovación recibirá la organización social, y lo mismo ocurre respecto a fortalecer los ciclos y disposición que adquiera la organización social con la innovación social, que repercutirá en nuevos conocimientos.

Además, si el panorama es este círculo virtuoso, que se ve altamente valorado por el efecto que podría tener sobre la organización y los sujetos, no podemos dejar de visualizar el innumerable potencial de transformación que se estaría generando para impactar las vidas y las necesidades de los sujetos y las comunidades, percibiendo así que el poder de cambio que puede propiciar la organización para sí misma y para las poblaciones objeto de su acompañamiento pinta un panorama mucho más alentador, y sin duda hará que este tipo de organización valide con mayor capacidad estratégica su lugar para generar desarrollo y su capacidad de generar alianzas, que configuren nuevos escenarios y perspectivas de trabajo.

5.3.6 Fase 3: Ciclo 6. Etapa de seguimiento y evaluación

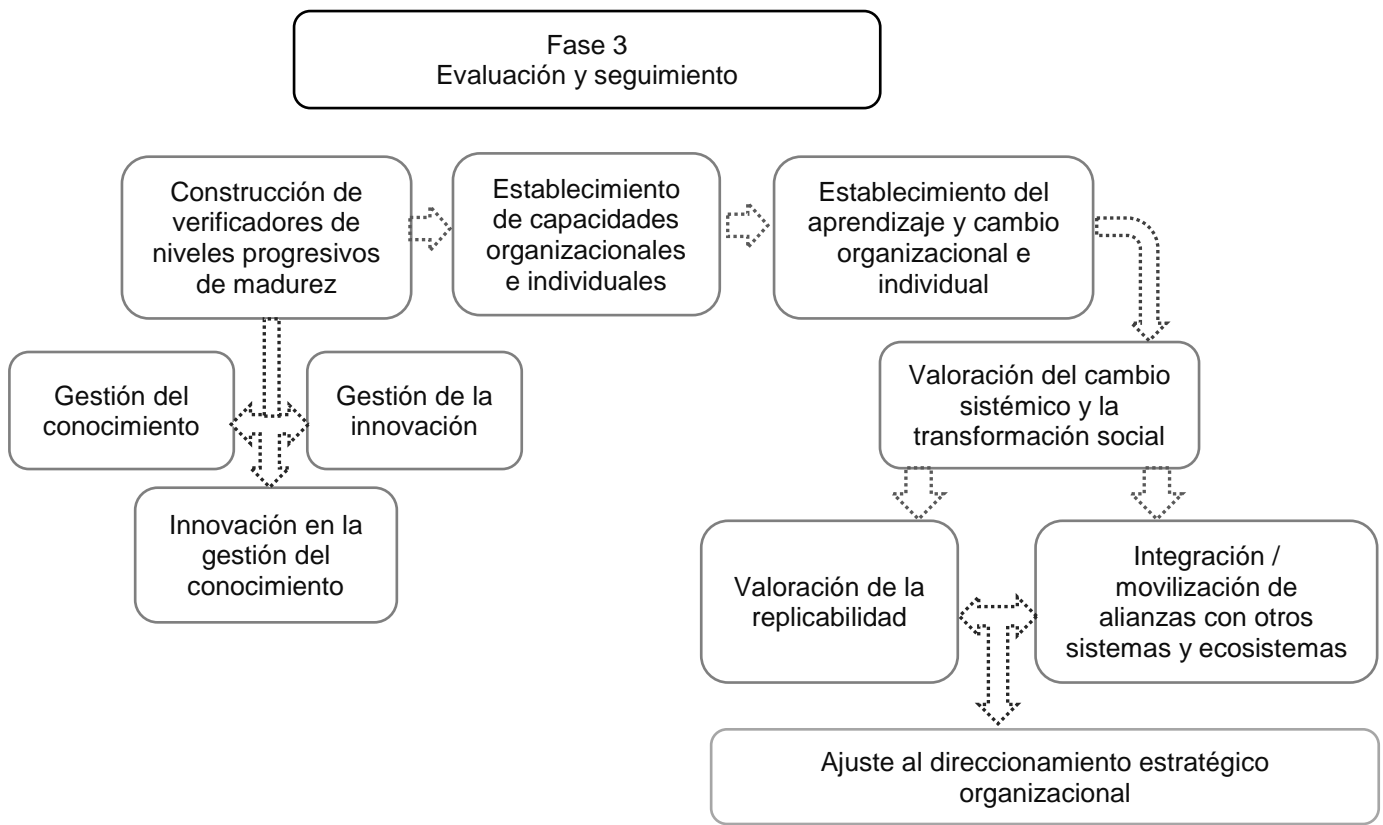


Figura 17. Fase 3: Ciclo 6. Etapa de seguimiento y evaluación.
Fuente: Elaboración propia.

El ciclo que visualizamos en el gráfico propone que la organización social se ocupe en la fase 3, en construir con igual fuerza verificadores que le permitan trazar los niveles progresivos de su madurez para la gestión del conocimiento, de la innovación y de la innovación en la gestión del conocimiento.

Lo más importante es que todo aquello que se configure en este ciclo, como marco de la evaluación y el seguimiento, se valide como un lugar apropiable, amigable y sano, con capacidad de generar autocrítica, pero fundamentalmente, que permita la sostenibilidad y la sustentabilidad. Es evidente que en este sentido las organizaciones sociales han avanzado, pero aún la toma de decisiones parece

desarticularse de los insumos que arroja la evaluación, y allí es donde se requiere mejorar capacidades.

Estrictamente, y de manera importante, la evaluación y el seguimiento deben evidenciar el establecimiento de capacidades organizacionales y en los individuos, incluyendo a las comunidades; y en este caso debe remitir a procesos surgidos a través de experiencias que empoderen a las comunidades, que permitan que surjan escenarios de autogestión, de emprendimiento social, de procesos territoriales de inclusión, de accesibilidad, en fin, de todo aquello que modifique y dignifique la condición humana que se pueda y deba ser mejorada.

Desde la evaluación se debe incluso apostar por identificar los elementos que desde la gerencia social permitan gestionar de manera más estratégica y con fundamentos extraídos de la evaluación, la capacidad transformadora de los vínculos y las relaciones de la organización social con su entorno, procurar explorar nuevas maneras de acción, así esto implique riesgos, arriesgar en nuevas estructuras, sacar afuera el conocimiento que parece estar guardado celosamente para asegurar una supuesta subsistencia, que pareciera que más bien pone a las organizaciones en una baja capacidad de maniobra.

Serán los buenos mecanismos de evaluación y seguimiento los que permitan establecer y capitalizar el aprendizaje y el cambio a nivel organizacional, además de implicar esos mismos niveles en los sujetos que hacen parte de la organización así como en aquellos que hoy son beneficiarios, pero que se aspira a que en periodos cada vez más cortos de tiempo logren, por los aprendizajes, contar con las herramientas para hacer parte de un nuevo escenario de desarrollo social, de cambio con mayor poder transformativo.

La evaluación y el seguimiento como fases del marco de referencia, deben propiciar abstracción, que permita identificar con mayor fuerza la integración, la movilización

de alianzas, y la identificación de nuevos escenarios con un carácter estratégico, que permita incluso la vinculación a sistemas y ecosistemas para aumentar el potencial de impacto, y la incorporación de nuevas experiencias, que aumenten las apuestas institucionales. Así mismo, que permitan identificar con mayor claridad y apropiación las oportunidades de replicabilidad, asegurando no solo nuevos escenarios de acción, sino el mejoramiento continuo de las metodologías, representadas en programas y proyectos que incluyan la apropiación de su nueva configuración en capacidades, representadas en habilidad experiencial regenerativa.

Todo esto revela el poder que la evaluación y el seguimiento le devuelven a la organización social para asumir con mayor propiedad el ajuste al direccionamiento estratégico organizacional.

Para finalizar, se presenta a manera de flujo de procesos el marco de referencia completo:

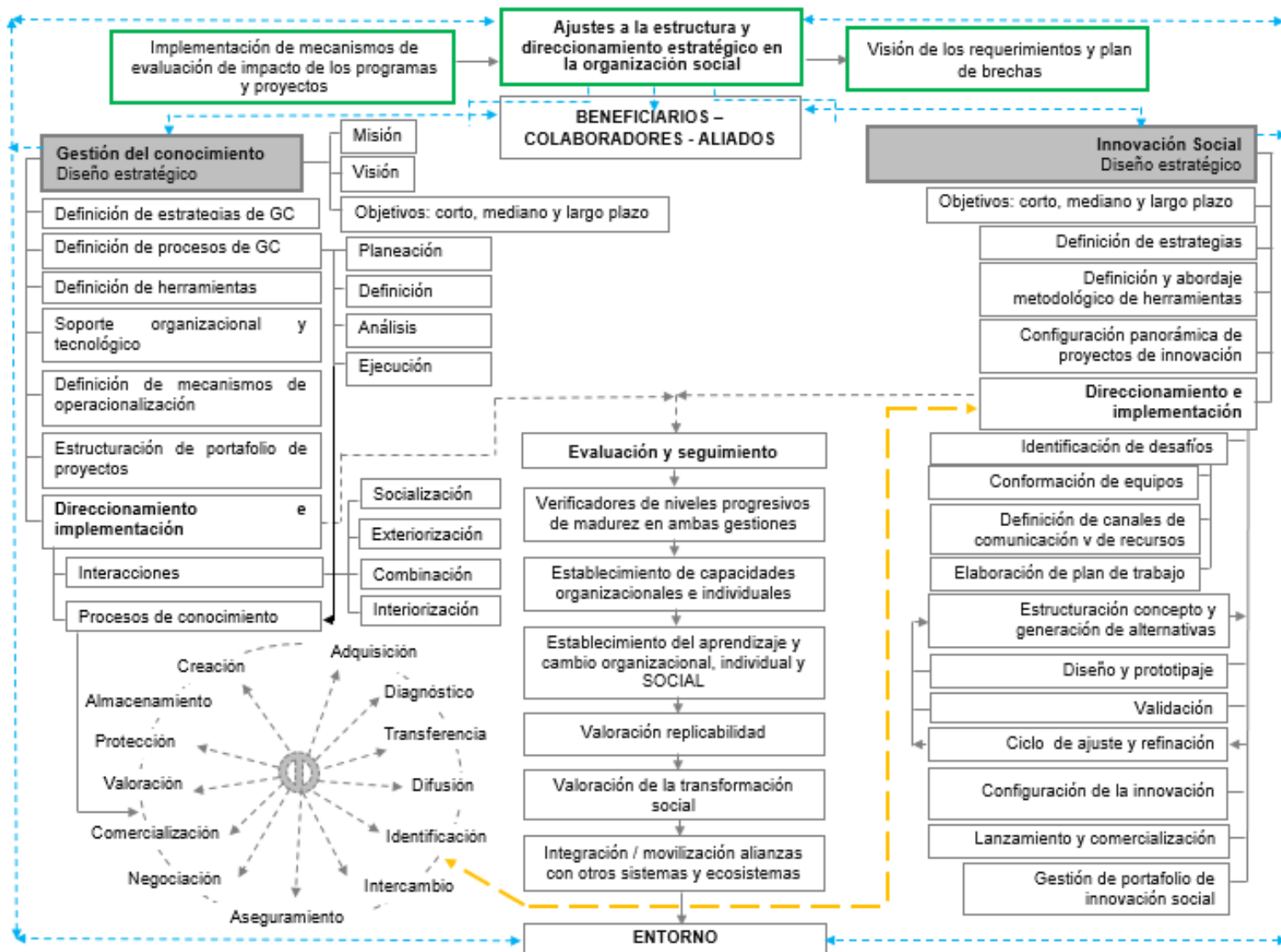


Figura 18. Flujo de procesos completo del marco de referencia. Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Es importante iniciar estas conclusiones dando cuenta de lo que este ejercicio investigativo genera en mi experiencia profesional en organizaciones y proyectos sociales. Para ello quisiera remitirme al primer día del proceso formativo en la maestría, cuando nos pidieron que nos presentáramos e indicáramos nuestra profesión, y a mi turno expresé que era licenciado en educación de niños especiales; la mayoría de mis compañeros volvieron su mirada al lugar en donde me encontraba, como interrogando si quizás me había equivocado de salón de clases. Y traigo esto a la memoria porque fue osado presentarme a la maestría, pero en el fondo eso que me ha generado ruido y momentos de reflexión en torno a lo que hacen y lo que logran las organizaciones sociales, me fue mostrando en el camino que era un buen lugar para disipar dudas, a medida que fue avanzando el proceso formativo y reflexivo, cada vez más me convencí de que allí podría construir respuestas y nuevos interrogantes.

Abordar ambos temas, la gestión del conocimiento y la innovación, ha posibilitado a lo largo de estas líneas, situarme en un lugar que me hace tener una visión más clara, encontrar alternativas que podrían permitir que lo que hacemos en las organizaciones sociales sea más estructurado, más ordenado, con mayor poder de apalancar nuevos escenarios. Que la cotidianidad de las organizaciones debe acoger con más elementos técnicos la historicidad de lo que hacen, estructurar a través de la gestión del conocimiento un visor que posibilite evidenciar aquello en que lo que se ha sido plausiblemente bueno y en lo que hubo equívocos, como parte vital de lo que cualquier organización tendría que tener a primera mano para reconocerse y reinventarse.

Es claro que para mí lo que se hace desde estas organizaciones es maravilloso, y se reconoce el lugar de la experticia que las acompaña, pero a ello va ligado el hecho de que también son escenarios poco estructurados en cuanto a su conocimiento y su posibilidad creativa, lo cual representa escenarios altamente retadores que podrían reconfigurarse a través de la innovación.

He de confesar que me anima poder proponer a partir de la maestría, alternativas que permitan que desde la trayectoria de cada organización social se mire este marco de referencia como una oportunidad para consolidar nuevas apuestas, que se dé mayor valor a compartir, codificar y crear conocimiento, y más si esto representa poder asumir nuevos retos frente a las problemáticas que siguen afectando a las comunidades y a los seres humanos, que hoy en día demandan apuestas metodológicas más estructuradas.

Sin duda la gestión del conocimiento y su influjo sobre el potencial de la innovación son dispositivos que pueden aportar a la transformación de las prácticas y proyección de las organizaciones sociales. Representa poder consolidar nuevas capacidades, horizontes y oportunidades. El marco de referencia propuesto busca aportar a la transformación de prácticas, encontrar en su implementación una forma de disminuir el impacto en la rotación de profesionales, y fortalecer entre otras el direccionamiento estratégico que le otorgue a estas organizaciones un lugar de nuevas transformaciones.

En cuanto a las conclusiones que deja el objetivo específico 1, que buscaba identificar la relación de la gestión del conocimiento y la innovación social, lo que logra establecerse, es que son escenarios de reciprocidad, que el sentido esencial de la gestión del conocimiento está ligado a la capitalización de todos los escenarios posibles para la identificación, adquisición, asimilación y socialización del conocimiento existente en pro de impulsar la capacidad de innovación, lo cual a su

vez permite disponer de nuevos conocimientos, lo que instala un círculo virtuoso entre ambas gestiones.

Del segundo objetivo específico —Definir el campo organizaciones sociales e identificar los tipos— podemos concluir que permitió ampliar un poco más la mirada sobre los tipos de organizaciones sociales, su interdependencia, y la forma como estas organizaciones son visionadas como escenarios claves para coadyuvar al desarrollo y complemento de la acción del Estado.

El estudio realizado para Identificar la concepción, dominio y experiencias con que cuentan algunas organizaciones sociales en la gestión del conocimiento y la innovación social (objetivo específico 3), deja como conclusión que en las organizaciones el tema de la innovación y de la gestión del conocimiento está identificado, pero que en la mayoría de los casos se requiere contar con mayor claridad técnica, y asumir procesos de aproximación paulatinos que le permitan a la organización social, entender y apostar por nuevos dispositivos.

Frente al gran objetivo de proponer un marco de referencia, este trabajo deja como conclusión una clara invitación a la práctica, a recorrer las fases y los ciclos de tal manera que inventen y expandan lo propuesto. Una invitación a construir espacios formativos, de relacionamiento con la academia, con las organizaciones productivas, y con otras organizaciones sociales; esos ejercicios participativos podrán generar mayor capacidad de actuación frente al conocimiento y la innovación.

Es necesario seguir propiciando espacios de investigación e innovación social ligados a más ámbitos académicos y participativos, apalancados por ecosistemas locales de innovación y conocimiento, que busquen integrar ejercicios derivados de la gestión del conocimiento, y permitan introducir de manera progresiva elementos de desarrollo tecnológico, de economía y administración. Lo anterior podrá asegurar

la proyección de nuevos escenarios de innovación, que aprovechen elementos capturados de las prácticas y su interacción con contextos y comunidades de base específicas, producto de la capacidad expansiva del trabajo de las organizaciones sociales, equiparado a un nuevo proceso de investidesarrollo. Sin duda el resultado deberá permitir que nuevos escenarios y productos emerjan, incluso el resurgimiento de políticas de innovación basadas en la gestión del conocimiento que genera innovación.

Procesos de interacción y de trabajo colectivo sin duda se verán más impulsados si se gestiona el conocimiento que produce el contexto, y desde allí ver surgir innovaciones que comprometan esfuerzos en todas las direcciones.

Pensar hacia dónde realmente debemos mirar y consolidar una visión respecto al marco metodológico para abordar la investigación y la práctica de la innovación social ha sido el ánimo que ha movido la presente investigación.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda generar espacios para validar la propuesta con líderes de organizaciones sociales y entidades como la Federación Antioqueña de ONG, y los espacios de innovación social liderados desde Ruta N y otras redes.

Así mismo, sería interesante mirar cómo el Acuerdo 52 de 2015 “Por medio del cual se adopta la política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en el Municipio de Medellín”, liderado desde el Concejo de Medellín, pudiera apostar por escenarios donde se aborde la innovación y la gestión del conocimiento.

Identificar desde dónde y cómo se pueden liderar círculos de reflexión o redes de trabajo colaborativo que permitan consolidar espacios de aprendizaje conjunto, y

mirar el acompañamiento específico de gremios, la academia y las organizaciones productivas, consolidando procesos de transferencia metodológica.

Acompañar desde la academia experiencias de innovación y gestión del conocimiento, que permitan en una línea adicional generar investigaciones rigurosas que cualifiquen la experiencia, y apalancar mayores resultados y escenarios de replicabilidad.

Liderar escenarios de investigación en innovación social como motor de cambio social.

Promover desde la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, y desde la Universidad EAFIT, así como desde otras maestrías y otras universidades, un abordaje creciente del tema, con trabajos de grado y discusiones en las aulas que permitan seguir aportando al desarrollo que las organizaciones sociales requieren, porque sin duda esto hará que se impulse de manera más determinante el desarrollo social y humano.

REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín. *Acuerdo 52 de 2015*. Política pública de las Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil en el Municipio de Medellín (2015).
- Amidon, D. M. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the ken awakening*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Arriagada, I. (2003). *Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género*. Recuperado a partir de <https://www.cepal.org/mujer/reuniones/quito/IArriagada2.pdf>
- Brenner, N. (2001). Teoría del Estado en la coyuntura política: Henri Lefebvre “Observaciones sobre una nueva forma de Estado”. *Antípoda*, 33(5), 783–808.
- Buckland, H., y Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Barcelona: Washington: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Butler, C. (2012). *Henri Lefebvre: la política espacial, la vida cotidiana y el derecho a la ciudad*. Nueva York: Routledge.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., y Sadtler, T. M. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2004). *Panorama social de América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y El Caribe.
- Cruz, A. (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria - DANSOCIAL.

- De Souza Silva, J. (2008). La geopolítica del conocimiento y la gestión de procesos de innovación en la época histórica emergente. Recuperado a partir de <https://bit.ly/2PRtmzP>
- Domanski, D., y Kaletka, C. (2017). *Exploring the Research Landscape of Social Innovation – A deliverable of the project Social Innovation Community (SIC)*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Dro, I., European Commission, y Bureau of European Policy Advisers. (2011). *Empowering people, driving change social innovation in the European Union*. Luxembourg: Publications Office.
- Drucker, P. (1994). The age of social transformation. *Atlantic Monthly* 274(5), 53-58.
- Drucker, P. F. (1992). *Las nuevas realidades en el Estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo*. Buenos Aires (Argentina): Sudamericana.
- European Comission. (2013). *Guide to social innovation*. Recuperado a partir de <https://bit.ly/263S1qf>
- Federación Antioqueña de Organismos no Gubernamentales, y CODESARROLLO. (1991). *El sector social del Valle de Aburrá: estudio analítico de los organismos no gubernamentales sin ánimo de lucro (ONGSAL)* Medellín: Codesarrollo.
- Foray, D. (2006). *Economics of knowledge*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- German Agency for Technical Cooperation, y NU. CEPAL. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: análisis comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Gibson, K., Graham, J., y Roelvink, G. (2013). Social innovation for community economies: how action research creates “other worlds”. En F. Moulaert, D. Mc Callum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 454-465). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

- Goh, A. (2006). A Strategic Management Framework for Leveraging Knowledge Innovation. *International Journal of The Computer, the Internet and Management*, 14(3), 32–49.
- Grosso Rincón, C. A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias & Retos*, 18(1), 143–158.
- Henao Calad, M., Rivera Montoya, P., Universidad EAFIT, Universidad Pontificia Bolivariana, Uribe Ochoa, B., y Universidad EAFIT. (2017). Knowledge management processes and intellectual property management processes: an integrated conceptual framework. *AD-minister* (31), 137–160. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.8>
- Howaldt, J., Kopp, R., y Schwarz, M. (2015). Social Innovations as Drivers of Social Change — Exploring Tarde’s Contribution to Social Innovation Theory Building. En A. Nicholls, J. Simon, y M. Gabriel (Eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp. 29–51). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137506801_2
- Howaldt, J., y Schwarz, M. (2017). Social Innovation and Human Development—How the Capabilities Approach and Social Innovation Theory Mutually Support Each Other. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 163–180. <https://doi.org/10.1080/19452829.2016.1251401>
- Jali, M. N., Abas, Z., Ariffin, A. S., y Baluch, N. H. (2016). *Social innovation and strategic knowledge management processes: a critical conceptual overview*. In: Knowledge Management International Conference (KMICe) 2016, 29 – 30 August 2016, Chiang Mai, Thailand. Presentado en Knowledge Management International Conference (KMICe), Chiang Mai, Thailand.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., y Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento: como desentreneñar el misterio del conocimiento táctico y liberar el poder de la innovación*. México D.F. (México): Oxford University Press.
- Kuhn, T. S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Chicago: University of Chicago Press.

- Levitt, T. (1973). *The third sector: new tactics for a responsive society*. New York: AMACOM.
- Melo, J., y Villa, L. (2015). *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://bit.ly/1LS0DAm>
- Montgomery, T. (2016). Are Social Innovation Paradigms Incommensurable? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1979–2000. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9688-1>
- Moulaert, F. Mc Callum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Eds.). (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B., University of Oxford, y Skoll Centre for Social Entrepreneurship. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. London: Young Foundation.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento en: HBR. *Gestión del Conocimiento*, 23–49.
- Nonaka, I., y Hirose Nishihara, A. (2018). Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory. En A. Hirose Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, y K. Yokomichi (Eds.), *Knowledge Creation in Community Development* (pp. 1–15). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3_1
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F.: Oxford University Press.
- Phills, J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6(4).
- Polanyi, M., y Sen, A. (2009). *The tacit dimension*. Chicago ; London: University of Chicago Press.

- Rodríguez-Herrera, A., y Alvarado U., H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Roland, E., y Landua, G. (2011). *8 Forms of Capital*. Recuperado a partir de <https://bit.ly/UyLyJG>
- Ruggles, R. L. (Ed.). (1997). *Knowledge Management Tools*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Salas Rodas, L. J. (2004). *De las ONG a las empresas sociales: ¿qué cambia? ¿qué pertenece?* Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha.
- Teece, D. (1981). The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458, 81–96.
- Toro, B. (2002). Bernardo Toro: Zar de las ONG colombianas. [Revista *La Hoja*].