

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**



Vigilada Mineducación

### **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos de los proyectos de Innovación Social de la U. de A.**

### **Approach to an evaluation model for the Management of Impacts of the Social Innovation Projects of the U. de A.**

Trabajo presentado como requisito para optar el título de magister en Gerencia de la  
Innovación y el Conocimiento

Alba Inés Castellanos Gómez

Asesor: Gabriel Jaime Vélez Cuartas

Universidad Eafit

Escuela de Administración

Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Medellín

2021

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **Agradecimientos**

A Dios gracias por su fidelidad y concederme la oportunidad de continuar aprendiendo y creciendo personal y profesionalmente.

A mi familia por su amor y apoyo incondicional; a mi compañero de vida por toda su entrega, sus consejos y paciencia en el desarrollo de este trabajo.

Al profesor Gabriel Vélez, asesor del proyecto por su colaboración y comprensión.

A los profesionales de la Línea de Innovación Social, por todo el apoyo y estar atentos a cualquier requerimiento en el desarrollo del estudio.

A los docentes, coordinadores y miembros de equipo de los proyectos de Innovación Social de la U. de A., quienes, de manera gentil, aceptaron ser entrevistados:

Viviana Yanet Ospina Otavo, Ani Ladi Zapata Berrio, Camilo Noreña Herrera, Susana Vargas Betancur, Doris Adriana Ramírez Salazar, Gloria Quintero Pérez, Wendy Mosquera Arboleda y Emilia Ochoa Acosta.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Resumen

La evaluación de impacto representa un tema de interés para todos los ejecutores de proyectos, sean del orden público o privado o pertenezcan a cualquier sector; ya que permite identificar los efectos positivos o negativos, que como consecuencias de sus acciones, se producen en la economía, el medio ambiente o la sociedad en general; por el desarrollo de un proyecto. Estos efectos indican como se están gestionando los proyectos y si están obteniendo los resultados previstos; pero estos deberán ser medidos mediante indicadores, que requieren seguimiento y evaluación para estimar el grado de impacto generado. Proyectos de Innovación Social - IS como los que ejecuta la U. de A., por su naturaleza y propósito están orientados a generar impacto; sin embargo, dado que este es un tema complejo, no se tienen metodologías puntuales para estimarlo.

Por lo anterior, el presente estudio busca hacer un acercamiento a una metodología que le permita a la U. de A., realizar una evaluación de la gestión de sus impactos; la cual parte de la definición de dimensiones y variables nominales que explican el proceso de la Innovación Social; la construcción de indicadores y un método de análisis para ponderar o establecer la incidencia de estas en el impacto que puede generar el proyecto de Innovación Social; y así mismo, realizar la evaluación de manera más coherente y confiable.

**Palabras claves.** Gestión de impacto, Innovación Social, indicadores, metodología de evaluación

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Abstract

The impact evaluation represents a topic of interest to all project executors, whether they are public or private or belong to any sector; since it allows to identify the positive or negative effects, that as consequences of their actions, are produced in the economy, the environment or the society in general; for the development of a project. These effects indicate how the projects are being managed and if they are obtaining the expected results; but these must be measured by indicators, which require monitoring and evaluation to estimate the degree of impact generated. Social Innovation Projects such as those carried out by the U. de A., due to their nature and purpose, are aimed at generating impact; however, given that this is a complex issue, there are no specific methodologies to estimate it.

Therefore, the present study seeks to make an approach to a methodology that allows the U. de A. to carry out an evaluation of the management of its impacts; which starts from the definition of dimensions and nominal variables that explain the process of Social Innovation; the construction of indicators and an analysis method to weigh or establish their incidence in the impact that the Social Innovation project can generate; and likewise, carry out the evaluation in a more coherent and reliable way.

**Keywords:** Impact management, Social Innovation, indicators, evaluation methodology.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **Introducción**

La propuesta de investigación surge del interés de la Universidad de Antioquia - Línea de Innovación Social de la División de Innovación, de configurar indicadores para la medición del impacto y la sostenibilidad de los proyectos de Innovación Social que ejecuta; lo que significa que busca el desarrollo de una metodología pertinente para evaluar y medir estos efectos e impactos.

El impacto representa cambios directos o indirectos, positivos o negativos que se presentan en el largo plazo; establece diferencia entre la situación antes de que se ejecute el proyecto y su comparación, una vez este se ejecuta. En especial, en proyectos como los de Innovación Social, el impacto se establece según los cambios que se hacen tangibles en los beneficios que se otorgan a la población a la que se le resuelve el problema, o a los grupos de interés que hacen sinergia con el proyecto.

Es a través del cambio que se podrá establecer y medir el grado del impacto; el cual se genera en el largo plazo. Por lo tanto, para alcanzar estos resultados de largo alcance, deberán proyectarse y gestionarse desde la misma formulación del proyecto; definiendo estrategias para su consecución y seguimiento periódico.

Desde la Universidad de Antioquia se tiene el compromiso y así se declara en su Plan de Acción 2018-2021; la importancia de ejecutar la formación y la investigación, en estrecha cooperación con los lineamientos y necesidades del entorno y los territorios. Este compromiso es asumido por la Vicerrectoría de Extensión, por lo que realizan convocatorias periódicas para la

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

presentación de proyectos de Innovación Social; buscando generar cambios y otorgar beneficios a la región.

Para comprender la dinámica de estos proyectos y visibilizar sus resultados, siete proyectos de Innovación Social de la UdeA son revisados en el presente estudio; se observa la necesidad de considerar variables pertinentes que faciliten la construcción de indicadores y su medición.

La evaluación de impacto por tanto permite a instituciones como la U. de A., planear sus objetivos de impacto, revisar de manera sistemática sus resultados, definir los riesgos y las condiciones requeridas para su consecución.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Tabla de Contenidos

<b>Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos de los proyectos de Innovación Social de la U. de A. ....</b>	<b>1</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla de Contenidos.....</b>	<b>7</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>13</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>14</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>19</b>
<i>Objetivo General. ....</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos Específicos. ....</i>	<i>19</i>
<b>1. Marco conceptual y antecedentes.....</b>	<b>20</b>
1.1. <i>Concepto de Innovación Social. ....</i>	<i>20</i>
1.2. <i>Características de un proyecto de Innovación Social.....</i>	<i>28</i>
1.3. <i>Etapas de un proyecto de Innovación Social .....</i>	<i>30</i>
1.4. <i>Metodologías de evaluación de impacto y sostenibilidad de los proyectos de Innovación Social. ....</i>	<i>34</i>
1.4.1. <i>Metodología del Instituto de Innovación Social ESADE.....</i>	<i>35</i>
1.4.2. <i>Metodología Teoría del Cambio .....</i>	<i>43</i>
1.5. <i>Indicadores de Innovación Social.....</i>	<i>48</i>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

1.5.1. Modelo Resindex. Innobasque (2013).....	51
<hr/>	
1.5.2. TBL - Triple Bottom Line .....	58
<hr/>	
1.5.3. Proyecto TEPSIE - (2012 a 2015).....	66
<hr/>	
1.5.4. Proyecto INDISI.....	72
<hr/>	
1.6. Indicadores tempranos de Innovación Social.....	77
<hr/>	
<b>2. Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>81</b>
<hr/>	
2.1. Tipo de investigación.....	82
<hr/>	
2.2. Fases de la investigación.....	83
<hr/>	
2.3. Sujetos.....	86
<hr/>	
2.4. Instrumentos o técnicas de recolección de información.....	87
<hr/>	
2.4.1. Entrevista semiestructurada.....	88
<hr/>	
2.4.2. Matrices de evaluación.....	102
<hr/>	
<b>3. Desarrollo y resultados del proyecto de investigación .....</b>	<b>103</b>
<hr/>	
3.1 Dimensiones y variables nominales de la IS .....	104
<hr/>	
3.1.1. Tipo De Solución .....	106
<hr/>	
3.1.2. Colaboración Intersectorial .....	112
<hr/>	
3.1.3. Financiación Económica Y Retorno Social .....	120
<hr/>	
3.1.4. Apropriación Social Del Conocimiento - ASC .....	123
<hr/>	
3.1.5. Escalabilidad Y Replicabilidad .....	130

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

3.1.6. Gestión De Conocimiento.....	137
3.1.7. Resultados .....	142
3.2. <i>Indicadores de evaluación de impacto</i> .....	146
3. 2. 1. Tipo de solución.....	149
3.2.2. Colaboración intersectorial (Capital social y redes) .....	155
3.2.3. Financiación económica y retorno social .....	160
3.2.4. Apropriación Social del Conocimiento.....	165
3.2.5. Escalabilidad y Replicabilidad .....	169
3.2.6. Gestión del conocimiento.....	176
3.2.7. Resultados del proyecto .....	182
3.3. <i>Seguimiento y control de los indicadores</i> .....	192
3.4. <i>Herramientas para la medición de la Gestión de Impacto de los proyectos de Innovación Social</i> .....	193
3.4.1. Matriz de evaluación de la gestión de impacto. (Metodología probabilidad de impacto).....	193
3.4.2. Matriz de evaluación de la gestión de impacto. (Metodología AHP) .....	194
3.5. Síntesis ruta metodológica para la evaluación de la Gestión de Impactos .....	199
3.5.2. Momentos de evaluación .....	202
<b>Conclusiones .....</b>	<b>205</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>208</b>
<i>Anexo A. Protocolo de preguntas .....</i>	<i>208</i>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

---

---

<i>Anexo B. Actas entrevistas coordinadores y beneficiarios de proyectos de IS .....</i>	<i>208</i>
--	------------

---

---

<i>Anexo C. Tablas de control y seguimiento de cada uno de los indicadores.....</i>	<i>208</i>
---	------------

---

---

<i>Anexo D. Matriz del Método de Valoración Niveles de Impacto .....</i>	<i>208</i>
--	------------

---

---

<i>Anexo E. Matriz del Método de Valoración con AHP.....</i>	<i>208</i>
--	------------

---

---

<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>209</b>
----------------------------------	------------

---

---

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b>	<b>Definiciones y orientaciones Innovación Social .....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b>Cinco variables para analizar la Innovación Social .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b>Etapas de la Innovación Social y los mecanismos para medir su impacto.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>Enfoques para medir el impacto de las iniciativas sociales .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>Dimensiones de la Innovación Social .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b>Puntos de contacto de la economía social .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b>Estrategias para escalar la innovación social.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 8.</b>	<b>Representación de una teoría del cambio.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 9.</b>	<b>Modelo Resindex: Capacidad de absorción e innovación social .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 10.</b>	<b>Resindex: Dimensiones, indicadores e interpretación .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 11.</b>	<b>Ejemplos indicadores TBL.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 12.</b>	<b>Modelo conceptual para medir el valor de la innovación social a nivel de organización.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 13.</b>	<b>Niveles, subniveles y variables de la IS .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 14.</b>	<b>Fases de la investigación .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 15.</b>	<b>Proyectos de IS seleccionados para el estudio .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 16.</b>	<b>Dimensiones y conceptos para diseño de entrevista y aplicación de entrevista ..</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 17.</b>	<b>Dimensiones y variables relacionadas con las fases del proceso de IS .....</b>	<b>104</b>
<b>Tabla 18.</b>	<b>Naturaleza y grado de novedad.....</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 19.</b>	<b>Grado de apertura: Abierta o cerrada.....</b>	<b>151</b>
<b>Tabla 20.</b>	<b>Origen de la solución.....</b>	<b>153</b>
<b>Tabla 21.</b>	<b>Roles y funciones de cada uno de los actores del ecosistema del proyecto.....</b>	<b>155</b>
<b>Tabla 22.</b>	<b>Alianzas estratégicas y redes de conocimiento configuradas, coherentes con los objetivos del proyecto. ....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 23.</b>	<b>Eficiencia y financiación del proyecto. ....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 24.</b>	<b>Retorno social.....</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 25.</b>	<b>Aprendizaje social.....</b>	<b>165</b>
<b>Tabla 26.</b>	<b>Bienestar .....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla 27.</b>	<b>Conocimiento de la comunidad .....</b>	<b>170</b>
<b>Tabla 28.</b>	<b>Conocimiento del territorio y/o contexto .....</b>	<b>172</b>
<b>Tabla 29.</b>	<b>Capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial.....</b>	<b>176</b>
<b>Tabla 30.</b>	<b>Capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada .....</b>	<b>179</b>
<b>Tabla 31.</b>	<b>Cadena de impacto .....</b>	<b>182</b>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Tabla 32.</b>	<b>Gestión de la sostenibilidad. ....</b>	<b>188</b>
<b>Tabla 33.</b>	<b>Matriz de evaluación de la gestión de impacto .....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla 34.</b>	<b>Fundamentos Psicológicos. ....</b>	<b>196</b>
<b>Tabla 35.</b>	<b>Resultado de evaluación por dimensión según metodología AHP .....</b>	<b>198</b>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b>	<b>Modelo de las cinco variables de la IS.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2.</b>	<b>Los tres niveles de medición de la Innovación Social.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 3.</b>	<b>Capacidad regional de Innovación Social.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 4.</b>	<b>Cinco variables para analizar la Innovación Social.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 5.</b>	<b>Dimensiones de impacto Proyectos de IS U. de A.....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 6.</b>	<b>Síntesis de los pasos para la evaluación de la gestión de impactos.....</b>	<b>199</b>
<b>Figura 7.</b>	<b>Momentos evaluación de la gestión de impacto de proyectos de IS.....</b>	<b>202</b>

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **Planteamiento del problema**

El concepto de Innovación Social - IS en el presente siglo, ha despertado el interés de los diferentes actores del sistema, por los beneficios que representa; los inversionistas buscan proyectos que generen un retorno social, los centros académicos, estudian nuevas teorías sobre cómo resolver los problemas sociales, fundaciones y organizaciones apuestan por soluciones innovadoras para apoyar su objeto misional; por su parte, el gobierno busca generar nuevos y más eficientes mecanismos de gestión de los fondos públicos a favor de un bien común. (Buckland & Murillo, 2014, p. 9)

Estas instituciones es más probable que tengan claro los resultados financieros, las inversiones derivadas de la innovación tecnológica y empresarial; pero no es tan palpable la generada por la IS; pues considerar la evaluación y la medición de los impactos que esta última conlleva, es complejo; por tanto, se requiere una metodología, que dé cuenta de manera pertinente y concreta estos resultados.

Estas métricas e indicadores permiten a las organizaciones planear, controlar, proyectar y tomar decisiones para un mejor desempeño; por lo que deberán estar consignadas de manera explícita, en los balances de gestión y de resultados, así como en las rendiciones de cuentas; para darlos a conocer a los diferentes públicos interesados.

Existen diferentes metodologías para hacer estas evaluaciones y mediciones, cada organización de acuerdo con su naturaleza, intereses y contexto en el cual se desenvuelve, deberá optar por la que mejor refleje su propósito y los objetivos que persigue. Sin embargo, considerar

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

los resultados derivados de proyectos de IS, exigen una mirada diferente para darle preponderancia los factores sociales, buscando que se materialicen los beneficio para los diferentes actores participantes del proceso.

De estas carencias también adolece la Universidad de Antioquia, pues para generar evidencias y dar cumplimiento a sus objetivos misionales, necesita definir como evaluar y cuantificar los resultados, e impactos derivados de los proyectos de IS; y así mismo, dar cuenta de la sostenibilidad (Social, económica y ambiental) generada por su ejecución.

El reto para la Universidad está en establecer como presentar estos resultados que estén soportados por marcos de evaluación e indicadores que demuestren los avances y cambios obtenidos en los territorios y comunidades, por la puesta en marcha de los proyectos de IS. Desde la Unidad de Innovación de la U. de A., específicamente desde la línea de Innovación Social, se busca orientar este tipo de proyectos que posibiliten transformaciones para crear valor social de cara a la calidad de vida y el bienestar social de las poblaciones beneficiarias; por lo que son los más llamados a asumir esta tarea y hacer de la IS un proceso claro, articulador y de beneficio para los diferentes actores del sistema.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Justificación

Para que se presente una IS, debe producirse un impacto o un cambio en la situación inicial y las condiciones de un colectivo, por la implementación de la solución innovadora; y de igual manera, dicha solución debe ser sostenible o perdurable en el tiempo; lo que se facilita al considerar elementos de carácter económico, social y ambiental presentes en la IS.

Por eso la IS social está impulsada por los cambios en el comportamiento, más que por la tecnología o el mercado y se desprende de iniciativas locales, comunitarias, del ser social, que están dispuestos a participar en la construcción social a partir de la conciencia de una necesidad que no se está cubierta (Echavarría, 2008; Rodríguez & Alvarado, 2008; citado por Jaillier, Carmona, Suárez, 2015, p. 43)

Algunas de las propuestas que se han realizado a nivel internacional para hacer mediciones de la IS, son en su gran mayoría a un nivel macro o nacional, algunas con aplicabilidad meso, es decir a nivel regional o municipal, pero muy poco a nivel de organización o proyecto. Al momento de hacer una evaluación deberá precisarse que se quiere medir y a qué nivel; por ejemplo, la gestión del proceso de IS, los efectos a corto, mediano o largo plazo; el cumplimiento de objetivos, el cambio en la situación, las personas, el beneficio obtenido, entre otros.

Existen diferentes perspectivas sobre los sistemas y herramientas de evaluación y en especial cuando se trata de proyectos de IS. En términos generales, las visiones de los actores del sector social difieren de las de los actores del sector con fines de lucro; además de la complejidad se cuestiona la pertinencia de efectuar una adaptación y aplicación de modelos de desempeño

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

utilizados en este último sector, como los indicadores de utilidad o productividad, para los proyectos de IS. En este tipo de proyectos los resultados financieros son importantes, pero se convierten más en un medio que en un propósito; se considera más relevantes aspectos como el proceso, los resultados e impactos que se derivan de este, al igual que la sostenibilidad.

Para hacer la evaluación de los proyectos de IS y su impacto, es necesario considerar los intereses de los diferentes actores involucrados; cada uno con base en estos, puede presentar necesidades de evaluación diferentes, según el grado de avance de la solución y el contexto en la cual se lleve a cabo; es decir, las mediciones podrán hacerse desde la perspectiva de los actores del proyecto o desde los resultados obtenidos en cada una de las etapas del proceso, el cumplimiento de las metas propuestas, los beneficios generados en los individuos, o los cambios en las condiciones de los participantes en los proyectos.

Sin lugar a duda, para comprender mejor los proyectos de IS, será necesario tener claro la información de los actores, sus responsabilidades y actividades en el proyecto, las conexiones establecidas, los resultados de estas actividades y sus vínculos; así como los impactos a largo plazo, las transferencias de conocimiento, los recursos físicos y financieros; pero igual se requiere identificar las características de las personas, y los flujos de conocimientos, que exigen tratamientos únicos.

Se necesita tener presente que los indicadores son dinámicos y como cualquier tecnología, cambian. Los indicadores específicamente de IS serán modificados por los usuarios y se desarrollarán en respuesta a las necesidades de estos (Gault, 2011, p. 16).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

En términos amplios, una metodología de evaluación de impacto que comprenda la formulación de indicadores para proyectos de IS, serviría según lo expresado por Geoff, Kippy y Will (2013, p. 421); para los siguientes propósitos.

- Medir la escala y naturaleza de la actividad de IS en la institución que desarrolla el proyecto, con el fin de obtener mayor conocimiento sobre su dinámica.
- Medir la capacidad innovadora, de las organizaciones que participan del proceso; y de los sectores o regiones donde se desarrollen los proyectos de IS.
- Rendir cuentas a las partes interesadas, y en específico a los financiadores o promotores que asignan recursos para la ejecución de estos proyectos.
- Orientar la toma de decisiones para la asignación de recursos económicos y de talento humano.
- Evaluar el impacto de las acciones, evidenciando resultados sociales y económicos puntuales.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **Objetivos**

#### **Objetivo General.**

Realizar una aproximación a una metodología para la evaluación de la gestión de impactos, de los Proyectos de Innovación Social de la Universidad de Antioquia.

#### **Objetivos Específicos.**

- ✓ Identificar las dimensiones y variables conceptuales, que describen un proyecto de Innovación Social de la U. de A.
- ✓ Caracterizar indicadores para cada una de las dimensiones de impacto, presentes en los proyectos de Innovación Social de la U. de A.
- ✓ Plantear una metodología para la evaluación y gestión de impactos de los proyectos de Innovación Social de la U. de A.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 1. Marco conceptual y antecedentes

#### 1.1. Concepto de Innovación Social.

La Oficina de Asesores de Políticas Europeas – BEPA, Bureau of European Policy Advisers - BEPA (2010), reconoce la Innovación Social - IS como un concepto con múltiples acepciones e interpretaciones y lo ubica en tres perspectivas.

- Perspectiva de la demanda social. La IS tiene como objetivo atender las demandas sociales de colectivos vulnerables, las cuales son inadecuadamente satisfechas por el mercado o por las administraciones públicas.
- Perspectiva del desafío para la sociedad en su conjunto. La IS atiende desafíos de la sociedad en su conjunto, situados en la frontera entre lo “social” y lo “económico”.
- Perspectiva de los cambios sistémicos. Enfatiza la necesidad de reformar la sociedad de modo que sea más participativa. El empoderamiento de la ciudadanía, con actores públicos, privados y comunitarios, así como el aprendizaje; se conciben como fuentes y resultados del bienestar. La IS genera cambios organizacionales y culturales de carácter sistémico; comprende transformaciones en actitudes y valores personales; y de igual manera, en las estrategias, políticas, estructuras y procesos organizacionales.

La IS surge como una alternativa a los modelos de cambio y transformación, como el desarrollo y la modernización socioeconómica. Sus orígenes se remontan a las ideas y planteamientos de pensadores, como Benjamín Franklin y Robert Owen (Morales, 2009), quienes ya establecían la necesidad de cambios en la estructura económica, mediante reformas sociales de

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

carácter filantrópico. El término fue definido por primera vez en 1912 en la obra de Joseph Schumpeter “Teoría del Desarrollo Económico” y ampliado en el año 1942 en su libro “Capitalismo, Socialismo y Democracia” (Schumpeter, 2008). En estos trabajos, el autor describe que el desarrollo económico sólo se obtiene por medio de un proceso permanente de “destrucción creativa”, dado por la competencia entre empresas, y por la necesidad de crear nuevas combinaciones de producción tecnológica. De acuerdo con esta definición, la IS se halla en el corazón del sistema de intercambio de capital a través de las re combinaciones creativas que implementan las empresas para sobrevivir a esta “destrucción creadora” (Fernández, et, al, 2012; citado por Córdoba, Villamarín y Bonilla, 2014).

Es así como se constata que la IS no es un concepto nuevo, por lo que a continuación, se presentan de manera cronológica, algunas definiciones expresadas por autores e instituciones, interesados en el tema.

**Tabla 1. Definiciones y orientaciones Innovación Social**

DEFINICIÓN U ORIENTACIÓN INNOVACIÓN SOCIAL	AUTOR/INSTITUCIÓN/AÑO
La invención social tiene que ser estimulada para mantener el ritmo de la invención mecánica [...] a menos que haya una aceleración de la invención social y una ralentización de la invención mecánica, lo cual provocará desajustes graves con toda seguridad.	Ogburn, 1939
Toda invención que no es mecánica y no es descubierta por la ciencia natural	
Nuevas formas, técnicas, procedimientos, leyes y acuerdos, llevados a planes en educación, justicia, profesiones, economía, comercio y negocios internacionales que propenden por órdenes sociales más equitativos y justos.	Weeks, 1940
Las innovaciones sociales deben enfocarse en resolver la ruptura de la sociedad.	Mesthene, 1970

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Puede responder más eficazmente a una serie de problemas sociales para los que el Estado de bienestar no está preparado para hacer frente, por lo que la sociedad tiene que responder de una forma auto-organizada.	Leadbeater, 1977
Prácticas más o menos directas que permiten individual o colectivamente hacerse cargo de una necesidad social no satisfecha.	Chambon et al, 1982
Un proceso de creación colectiva en la que los miembros de una determinada unidad colectiva aprenden, inventan y diseñan nuevas reglas para el juego social de la colaboración y de conflicto o, en una palabra, una nueva práctica social, y en este proceso adquieren las necesarias habilidades cognitivas, racionales y de organización.	Crozier and Friedberg, 1993
Puede referirse al cambio organizacional de cambio conceptual, de proceso o de producto y cambios en el financiamiento, y puede abordar nuevas relaciones con partes interesadas y territorios.	Foro de Innovación Social, 2000
La generación y aplicación de nuevas ideas acerca de las relaciones sociales y la organización social. Pequeñas modificaciones en la organización social de las comunidades que podría ayudar a resolver los problemas cotidianos.	Mumford, 2002
Cambio significativo, creativo y sostenible 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.	Nilsson, 2003
Intervención de los protagonistas sociales para modificar las relaciones sociales, transformar un marco de acción o proponer nuevas orientaciones culturales.	CRISES, Quebec (Canadá), 2003
Las nuevas formas de organización e institucionales, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas prácticas sociales, los nuevos mecanismos, nuevos enfoques y nuevos conceptos que dan lugar a logros concretos y mejoras.	CRISES, Quebec (Canadá), 2004
Se refiere al desarrollo y aplicación de nuevas actividades mejoradas, iniciativas, servicios, procesos o productos diseñados para hacer frente a los retos sociales y económicos que enfrentan los individuos y las comunidades.	Goldenberg, (Canadá), 2004
Tres dimensiones fundamentales: La satisfacción de las necesidades humanas (dimensión de contenido); los cambios en las relaciones sociales, especialmente en lo que respecta a la gobernanza (dimensión de proceso); y un aumento de la capacidad socio-política y del acceso a los recursos (dimensión de empoderamiento).	Gerometta, Haussermann y Longo, 2005.
Nuevas formas de relaciones sociales, incluidas las innovaciones institucionales y de organización, nuevas formas de producción y consumo, y nuevas relaciones entre el desarrollo económico y social.	Neamtan and Downing, 2005
En el ámbito local descansa en dos pilares: la innovación institucional (en las relaciones sociales, en la gobernanza, incluida una dinámica de empoderamiento) y la innovación en la economía social (satisfacción de necesidades sociales).	Moulaert y Nussbaumer, 2005

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Las actividades innovadoras y servicios que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que son en su mayoría desarrolladas y difundidas a través de organizaciones cuyos fines principales son sociales.	Young Foundation, 2006
Subconjunto de las innovaciones disruptivas cuyo objetivo primordial es el cambio social.	Christensen, 2006
Desarrollo e implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales.	NESTA, 2007
Actividades y servicios innovadores que están guiados por el objetivo de satisfacer necesidades sociales que son predominantemente difundidas por organizaciones de carácter social.	Mulgan, 2007
Cambios en la estructura cultural, normativa y regulatoria de la sociedad que optimiza los recursos colectivos y mejora el desarrollo económico y social.	Heiskala, 2007
Actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que en su mayoría se desarrollan y difunden a través de organizaciones con objetivos principalmente sociales.	Mulgan, Tucker, Ali & Sanders, 2007
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.	Marcy & Mumford, 2007
No es únicamente una cuestión de cómo mejorar la capacidad innovadora de las organizaciones sociales. Más bien, se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros para lograr un impacto social a gran escala.	Eric Young, 2007
Nuevos conceptos y medidas para la solución de los problemas sociales que son aceptados y utilizados por los grupos sociales afectados.	Hochgermer / Center for Social Innovation, 2008
En última instancia, la innovación es lo que crea valor social.  Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares.	Stanford University, 2008
Elementos de cambio social que crean nuevas realidades sociales, es decir, impactan sobre el comportamiento de los individuos o grupos de una manera muy reconocible con una orientación hacia temas reconocidos que no tienen una motivación económica. Se debe entender como el punto de interfaz entre la reflexión sociológica y la acción social que requiere reflejarse en problemas sociales y acciones intencionales.	Kesselring y Leitner, 2008
Se delimita en primer lugar aquellos valores sociales: El bienestar, la calidad de vida o el buen funcionamiento de los servicios que, por su relevancia, son comparables a los valores económicos: productividad, la competitividad empresarial,	

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

los costes de producción o las tasas de mercado. Otro tanto cabe decir de la innovación cultural o artística, que depende de los correspondientes valores culturales y artísticos.	Arbor, 2008
(...) nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y de los beneficiarios. Para otros también incluiría aquellas iniciativas originales que mejoran la eficacia de la acción pública. Muchos identifican la innovación social con las aplicaciones sociales de la innovación tecnológica e incluso la parte de ésta que corresponde a la participación y la gestión del talento humano.	CEPAL, 2008
Una acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que las quieren ayudar) de desarrollo social (que mejora el bienestar y/o la cohesión social) que a través de cambios originalmente novedosos (se produce una situación diferente a la preexistente) en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados (existen indicadores objetivables del cambio producido) generalmente a través de un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas) y que tiene potencial de ser reproducible (tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada).	Morales, 2008
Complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y de autoridad, o creencias del sistema social en el que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen una durabilidad y un amplio impacto.	Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience, 2008
Introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que proporcionan prosperidad económica, ambiental y social sostenible.	Social Innovation Center. INSEAD. Francia, 2008
Novedosa solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes, y para el cual el valor creado se acumula principalmente a la sociedad en su conjunto en lugar de los particulares.	Phills et al., 2008
Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) desarrolladas para cumplir necesidades sociales básicas no satisfechas. Muchas están apoyadas por el sector público, otras por grupos de la comunidad y organizaciones de voluntarios. No se limita a un solo sector o campo.	Bacon, Faizullah, Mulgan & Woodcraft, 2008
Iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social.	Westley, 2008
Trata de aprovechar el ingenio de las entidades benéficas, asociaciones y emprendedores sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no estén suficientemente atendidas por el mercado o el sector público. Puede ayudar a realizar los cambios de comportamiento necesarios para hacer frente a los retos importantes de la sociedad, como el cambio climático. Confieren poder a	

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración. Son, por tanto, innovadoras en sí mismas y buenas para la capacidad de innovar de la sociedad.	Comisión Europea, Unión por la innovación, 2009
Describe el desarrollo e implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales. Al igual que en otros campos, la innovación social es distinto de “mejora” o “cambio”, lo que sugiere cambio sólo incremental y de la “creatividad” e “invención”, que son a la vez vitales para la innovación, pero omite las etapas de aplicación y la difusión que hacen nuevas ideas útiles.	OCDE, 2009
Implica nuevas ideas que tienen el potencial para mejorar tanto la cantidad como la calidad de vida.	Pol y Ville, 2009
Innovaciones que son sociales, tanto en sus fines y sus medios.	Red SIX (Social Innovation Exchange y Young Foundation), 2010
Son nuevas combinaciones y/o configuraciones de las prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, promovida por ciertos actores o constelación de actores de una forma intencional con el objetivo de satisfacer mejor necesidades y problemas.	Howaldt y Schwarz, 2010
Son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales (más efectivamente que las alternativas) y que crean nuevas relaciones sociales y de colaboración fomentando las capacidades sociales para la acción.	Hubert, 2010
La innovación social es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, recursos, los flujos de autoridad o las creencias de cualquier sistema social (por ejemplo, individuos, organizaciones, barrios, comunidades y sociedades enteras).	Cahill, 2010
Implica el deseo de hacer las cosas de manera diferente, pensar en términos de transformaciones a las instituciones y prácticas sociales. Requiere el aprendizaje y la capacidad institucional para aprender. Son ‘Las regiones de aprendizaje’ e ‘instituciones de aprendizaje’, por tanto, elementos críticos en los procesos de innovación social.	Andrew and Klein, 2010
Desarrollo de nuevos conceptos, estrategias y herramientas que apoyan a los grupos para alcanzar el objetivo de la mejora del bienestar. Es cómo resolver los problemas sociales y el cumplimiento de los objetivos sociales para mejorar el bienestar social.	Dawson and Daniel (2010)
Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones. Innovaciones que son buenas para la sociedad y que mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.	Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<p>No se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen.</p>	
<p>Innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Hacen referencia a nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen de modo más eficaz las necesidades sociales y crean nuevos modos de relación social, esto es, son innovaciones que no sólo generan valor para la sociedad en su conjunto, sino que también incrementan la capacidad de acción de toda la sociedad</p>	<p>Bureau of European Policy Advisers - BEPA, 2010</p>
<p>Capacidad para innovar soluciones creativas basadas en el mercado a los problemas sociales, que generan un gran crecimiento y oportunidades de negocio rentables.</p>	<p>Saul, 2011</p>
<p>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, aprovecha una oportunidad y resuelve 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.</p>	<p>Documento PreConpes de la Política Nacional de Innovación Social, 2010.</p>
<p>NO se limita a un sector - como el llamado tercer sector. Tienen que cubrirse todos estos sectores, y la dinámica de las relaciones entre ellos. Su capacidad de innovación depende tanto de la innovación en las estructuras, los objetivos y las relaciones transfronterizas de cada una de las cuatro esferas económica, así como en cualquier papel específico que cada uno de los sectores ha desempeñado tradicionalmente.</p>	<p>Murray, Caulier-Grice, &amp; Mulgan, (citado por (Abreu Quintero, 2011)</p>
<p>Actitudes, ideas, iniciativas, actividades, organizaciones, servicios o productos que tienen como motivación dar respuesta a necesidades sociales, económicas, culturales u organizacionales y pueden también perseguir y producir beneficios sociales, económicos, culturales u organizacionales.</p>	<p>Sinergiak, 2011</p>
<p>Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Específicamente, definimos las innovaciones sociales como productos (nuevas ideas, servicios y modelos) que cumplan simultáneamente las necesidades sociales (más eficaces que otras alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Son innovaciones que no sólo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de actuar societariamente.</p>	<p>Agnés Hubert, BEPA, CE, 2011</p>
<p>Innovación en el sector social - en otras palabras, la innovación aplicada a los problemas ambientales, sociales y de salud, a diferencia de los negocios. La innovación social puede estar asociada con el emprendimiento social, pero creo que eso es una definición muy estrecha. Creo que la innovación social, viene en cuatro categorías. No es la innovación de productos, que es lo que la mayoría de la gente piensa cuando piensa en la innovación...hay innovación de procesos. ¿Cómo hacer que las cosas, no sólo lo que haces? Así, estética, no sólo una cosa nueva, sino que puede estar haciendo</p>	

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<p>las cosas viejas en formas nuevas... En tercer lugar, está la innovación del mercado, en el que realmente está transformando el funcionamiento de los mercados, y en el espacio social, como en el sector con fines de lucro, esas son formas muy poderosas para innovar... y luego la cuarta categoría es la innovación organizacional. También en este caso, creo que la gente no suele tener ese tipo de mentalidad cuando piensan acerca de lo que significa la innovación.</p>	<p>Rockefeller Foundation, 2011</p>
<p>Busca nuevas respuestas a los problemas sociales mediante la identificación y prestación de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades; identificar e implementar nuevos procesos de inserción laboral, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación, como elementos diversos que contribuyen cada uno a mejorar la posición de las personas en la fuerza laboral</p>	<p>OCDE, 2011</p>
<p>Nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que responden a necesidades sociales de todo tipo (desde las condiciones de trabajo, la educación para el desarrollo comunitario y la salud) que se extienden y fortalecen a la sociedad civil.</p>	<p>Harayama y Nitta, 2011</p>
<p>Nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, la innovación social consiste en la reconstrucción y la reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea o la transferencia de una idea de una parte a otra.</p>	<p>European Union, 2012</p>
<p>Desarrollo de productos o procesos novedosos que están orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, suponen una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y las relaciones humanas.</p>	<p>Arenilla y García, 2013</p>
<p>Desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales que afectan al proceso de interacción social, dirigiéndose a mejorar el bienestar humano.</p>	<p>Guía de la Innovación Social de la Comisión Europea, 2013.</p>
<p>Búsqueda de soluciones innovadoras para problemas y desafíos complejos de la sociedad. Estas soluciones corresponden, a menudo, a nuevas formas de comunicación y cooperación, de manera que el ejercicio de la innovación social implica traspasar fronteras tanto organizativas como disciplinarias, individuales como colectivas, públicas como privadas; dejando tras de sí nuevas y atractivas relaciones entre grupos e individuos previamente no conectados y favoreciendo el fortalecimiento de la cohesión social.</p>	<p>Guía RESINDEX, 2013</p>
<p>Conjunto de planes, políticas, acuerdos, mecanismos sociales, formas de organización de la sociedad civil, que crea nuevos y exitosos servicios y procesos destinados a la solución de problemas sociales específicos, en la organización política y social, en la justicia, la salud, el trabajo, la participación ciudadana, el acceso a servicios públicos, la educación, el acceso a la cultura, al descanso, a la recreación y a un medio ambiente sano, en los ámbitos locales, regionales, nacionales o globales.</p>	<p>Estrada, 2014</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<p>Soluciones nuevas, más eficientes, y sustentables, a los viejos problemas de la pobreza y los requisitos al impacto de los nuevos retos como el cambio climático, al manejo del agua, a la seguridad alimentaria, a la seguridad energética, entre otras, sobre las poblaciones más vulnerables. Así, mediante la participación activa de la sociedad, actuando sobre problemas concretos, es posible generar soluciones con impactos durables, escalables, replicables y sostenibles que impliquen un cambio social positivo sobre las poblaciones más vulnerables.</p>	<p>Parque Científico de Innovación Social, Organización Minuto de Dios, 2015</p>
<p>La Innovación Social, en el propósito del Sistema Universitario de Innovación, es resolver problemas de la población regional, nacional e internacional, aplicando conocimiento original o el desarrollo de un componente tecnológico que contribuya a mejorar la calidad de vida de ciertas poblaciones.</p>	<p>Definición Estratégica. Unidad de Innovación Universidad de Antioquia, 2015.</p>
<p>Novedosa solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente que las soluciones actuales. El valor creado se acumula principalmente a la sociedad en lugar de a los particulares.</p>	<p>Escuela de Negocios de Stanford, 2016</p>
<p>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 nueve Dimensiones de 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.</p>	<p>Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín, 2017</p>
<p>Nuevas ideas que resuelven retos sociales, culturales, económicos y medioambientales para el beneficio de la gente y del planeta. Una verdadera innovación social es aquella que cambia el sistema y que altera de forma permanente las percepciones, conductas y estructuras que anteriormente originaban esos problemas. En resumidas cuentas, una innovación social es una idea que funciona para el bien público.</p>	<p>Centro de Innovación Social Toronto, 2018</p>
<p>La innovación social se relaciona con nuevas formas de interacción, cooperación, gobernanza y generación de conocimiento. En comparación con la innovación comercial, comprende una variedad más amplia de actores y modelos comerciales híbridos. La investigación sobre innovación social ha avanzado en los últimos años. Sin embargo, la medición de la innovación social es un área desatendida para la que carecemos de indicadores válidos.</p>	<p>Maria Kleverbeck / Gorgi Krlev / Georg Mildemberger / Simone Strambach / Jan-Frederik, 2019</p>

**Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández, Tirado y Ariza (2016).**

### 1.2. Características de un proyecto de Innovación Social.

El Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2015), establece los siguientes criterios para considerar un proyecto de IS:

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Ofrece una solución a un problema social, ambiental o cultural, de forma novedosa y más efectiva, eficaz, sostenible o justa que las soluciones existentes.
- Puede tomar la forma de producto, proceso, tecnología, regulación, intervención o movimiento social.
- Puede provenir de cualquier sector de la sociedad: público, privado, académico, comunitario o ciudadano.
- Busca el beneficio de la sociedad en general, este prevalece frente al esperado por el ejecutor o financiador de la solución.
- Se construye e implementa a partir de relaciones horizontales entre el proveedor de la solución y la comunidad que la recibe

Según la Guía Sectorial de Proyectos del Departamento de Planeación Nacional (2015), las innovaciones sociales, se caracterizan por tener las siguientes condiciones:

*Son novedosas.* Las innovaciones sociales están basadas en conocimiento, introducen modificaciones significativas a planteamientos o procesos conocidos, han desarrollado nuevas formas de gestión, de organización, de implementación de prácticas, nuevas alternativas, tienen mejores y diferentes maneras de hacer las cosas, de crear e imaginar respuestas a nuevas o viejas demandas. La novedad tiene como referencia un contexto determinado sea desde el ámbito territorial o temático.

*Generan valor social.* Las innovaciones sociales resuelven problemas o retos sociales, y mejoran el bienestar de la población que benefician. El valor social incluye el capital social, así como los aspectos subjetivos del bienestar de la población.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

*Son sostenibles.* Las innovaciones sociales cuentan con procesos consolidados, mecanismos o instrumentos que le permiten ser sostenibles a nivel económico, social, ambiental y cultural a largo plazo.

*Cuentan con participación activa de la comunidad o población beneficiaria.* Esto permite que ésta se convierta en un actor de su propio bienestar y no sólo en un receptor pasivo de beneficios. Esta participación se puede dar desde las primeras etapas de definición del problema y búsqueda de soluciones o en etapas un poco más avanzadas, pero necesariamente debe presentarse durante la implementación de la IS.

*Incluyen un trabajo colaborativo.* En el proceso de definición e implementación de una IS se generan redes, alianzas y condiciones de trabajo colaborativo con miembros de la comunidad, con otras comunidades, con organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, con entes de cooperación nacional o internacional. Es así como la IS contribuye a la generación de capital social, y a lograr mayores niveles de acción y de inteligencia colectiva.

*Tienen un alcance.* La IS debe buscar la solución de una problemática social, a través de la investigación e implementación de procesos piloto o escala demostrativa, que permiten posteriormente su replicabilidad y escalabilidad a través de otros proyectos.

### **1.3. Etapas de un proyecto de Innovación Social**

Según Abreu (2011, p. 137), son varios los autores que desde diferentes enfoques plantean las etapas de un proyecto de IS; algunos de ellos establecen su perspectiva de la forma siguiente:

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Murray, Caulier y Mulgan (2010), identifican seis (6) etapas que llevan las ideas desde el inicio hasta el impacto. Estas etapas no siempre son secuenciales, brindan un marco para definir los diferentes apoyos que permitan que los innovadores y las innovaciones puedan crecer.

1. Inspiración y diagnóstico. Diagnosticar el problema, abordar causas no sólo sus síntomas, para hallar la solución correcta. Exige el análisis de factores que llevan a la generación de la innovación.

2. Propuestas e ideas. Generar ideas mediante métodos de diseño y creatividad, con el propósito de atraer conocimientos y experiencias que permitan dar solución al problema.

3. Creación de prototipos y pilotos. Poner las ideas a prueba en la práctica, lo que puede realizarse por medio de pilotos formales, prototipos y ensayos controlados aleatorios. A través de la iteración, el ensayo y error; se dan las relaciones entre grupos de interés que generan fuerza y posibilitan resolver los conflictos.

4. Sostenibilidad. Convertir la idea en la práctica diaria, identificando fuentes de ingresos para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo. En el sector público, esto significa la identificación de los presupuestos, equipos y otros recursos tales como la legislación.

5. La ampliación y difusión. Definir estrategias para el crecimiento y la difusión de una innovación; por ejemplo, a través de licencias y franquicias, donde la imitación y la inspiración se convierten en factores importantes. Este proceso conlleva a la escalabilidad, lo cual implica que la innovación se generalice en una organización o se expanda a otras.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

6. El cambio sistémico. Identificar la interacción entre los movimientos sociales, los modelos de negocio, las normativas, los datos e infraestructura; así como las nuevas formas de pensar y hacer las cosas diferentes. Las innovaciones sociales enfrentan barreras por el cambio que proponen. Los innovadores dependen de la creación de nuevas condiciones como las nuevas tecnologías, las cadenas de suministros, las habilidades y los marcos regulatorios y fiscales; a fin de que las innovaciones sean económicamente viables.

Por su parte, Wheatley & Frieze Wheatley & Frieze, también citados por Abreu (2011, p.143); con una perspectiva diferente, consideran el enfoque de la “utilización de la emergencia para impulsar la innovación social”; conformado por tres (3) etapas.

Etapa 1: Redes. Coaliciones y alianzas como medio para crear el cambio social. Estas redes son esenciales para que las personas encuentren a otros con ideas afines. Parte de un interés particular, las personas se unen para su propio beneficio y para desarrollar su propio trabajo.

Etapa 2: Las comunidades de práctica. Las personas comparten un trabajo en común y se dan cuenta que hay un gran beneficio, al estar en esa relación. Utilizan esta comunidad para compartir lo que saben, para apoyarse mutuamente y crear intencionalmente nuevo conocimiento para su campo de práctica. Estas comunidades difieren de las redes en forma significativa; en las comunidades, las personas se comprometan a ser uno para el otro, participan no sólo por sus propias necesidades, sino para servir a las necesidades de otros. El enfoque va más allá de las necesidades del grupo; hay un compromiso intencional para avanzar en el campo de los descubrimientos con un público más amplio. Los integrantes de la comunidad crean sus recursos

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

y ponen a disposición sus conocimientos para cualquier persona, especialmente los que realizan trabajos relacionados. Nuevos conocimientos y prácticas se implementan rápidamente.

Etapa 3: Sistemas de Influencia. Aparición espontánea de un sistema que tiene poder real e influencia. Las prácticas desarrolladas por las comunidades se convierten en el estándar aceptado. Las personas no dudan sobre la adopción de estos enfoques y métodos, y aprendan con facilidad. Los debates sobre políticas y la financiación incluyen ahora las perspectivas y experiencias de estos pioneros. Se convierten en líderes en el campo y son reconocidos como los guardianes de la sabiduría en su tema particular. La emergencia es la explicación científica fundamental de cómo los cambios locales pueden materializarse en los sistemas globales de influencia. Como una teoría del cambio, ofrece métodos y prácticas para lograr las transformaciones requeridas.

Según la Guía de Innovación Social de la Comisión Europea (2013, p. 8), los enfoques de este tipo de innovación son los siguientes:

- Abierto en lo que respecta al intercambio y la propiedad del conocimiento.
- Multidisciplinario y más integrado a dar respuesta a problemas que a las soluciones de un solo tema o una sola profesión.
- Participativo, empodera a los ciudadanos y usuarios en lugar de darse de "de arriba hacia abajo" y orientado por expertos.
- Dirigido por la demanda más que por la oferta. Soluciones no fabricadas en serie sino a la medida; ya que la mayoría de las soluciones deben adaptarse a las circunstancias locales y ser personalizadas.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **1.4. Metodologías de evaluación de impacto y sostenibilidad de los proyectos de Innovación Social.**

Un proyecto de IS exige un proceso de identificación y solución de necesidades de una comunidad usando estrategias creativas y que perduren en el tiempo. Su objetivo es integrar a la misma comunidad de forma activa dentro de la solución del problema; por lo tanto, una de las variables a considerar en la IS, es el impacto y la transformación social ya que debe solucionar algún problema social. El término "social" engloba los retos medioambientales, éticos o económicos. (ESADE - Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas Españolas, 2014)

La sostenibilidad social-económica y viabilidad a largo plazo, es otra de las variables esenciales en la IS; aunque se busque resolver problemas sociales, se hace también énfasis en la autosuficiencia y la orientación a resultados en la estrategia financiera. El desarrollo sostenible, está definido en el Informe Brundtland de la ONU como aquellos caminos de progreso social, económico y político que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

La IS es uno de los instrumentos adecuados para abordar problemas relacionados con la solución a las crecientes problemáticas sociales, económicas y ambientales; lo que está en congruencia con lo planteado por la Política de Desarrollo Sostenible y sus Objetivos en la Agenda 2030. Promover la IS ayuda a resolver necesidades sociales a través de innovaciones abiertas, movimientos sociales, productos, procesos o servicios nuevos o mejorados. Por esto si se quiere

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

alcanzar la sostenibilidad de los proyectos de IS, es importante considerar el tema de conciencia desde los gobiernos, los ejecutores y beneficiarios de este tipo de proyectos.

De igual manera, es necesario también, desarrollar cultura y competencias que empoderen a los individuos para reflexionar sobre los efectos que las acciones humanas tendrán sobre las dimensiones sociales, económicas y ambientales, a corto y mediano plazo. Se podrán incluir temas basados en conocimiento como la bioeconomía, la economía circular, las economías limpias y la descarbonización.

Algunas metodologías que permiten medir el impacto de los proyectos de IS y que propenden por su sostenibilidad, son las siguientes.

### ***1.4.1. Metodología del Instituto de Innovación Social ESADE***

En el texto "La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes" Heloise Buckland y David Murillo, del Instituto de Innovación Social de ESADE, organismo español y el Fondo Multilateral de Inversiones, del Banco Interamericano de Desarrollo, (2014); plantean cinco (5) grandes variables que dan sentido a la IS y a las cuales hay que dar respuesta, tal como se indica en la tabla siguiente.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 2. Cinco variables para analizar la Innovación Social**

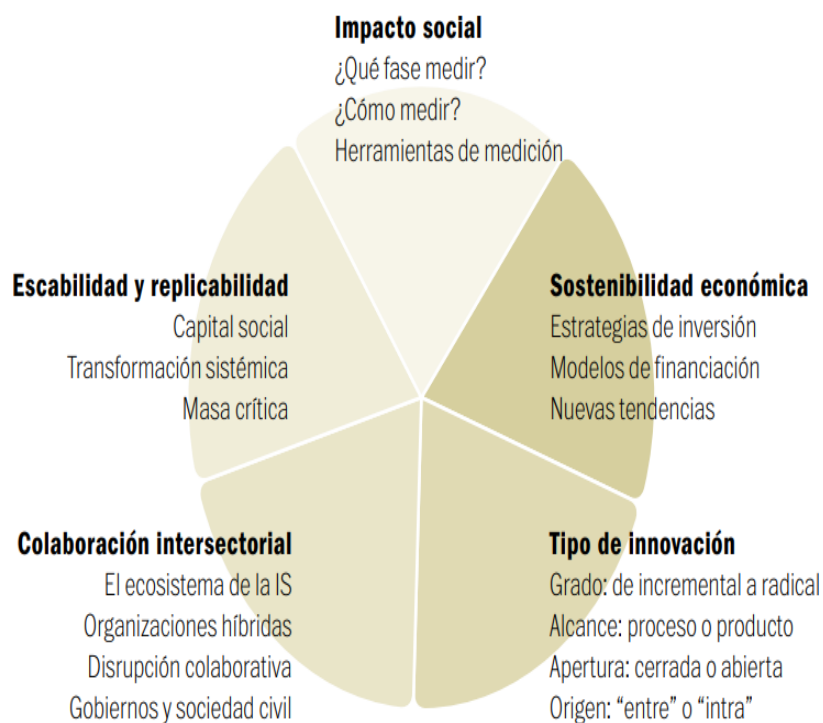
<b>Tema</b>	<b>Preguntas que plantea</b>
Impacto social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
Sostenibilidad económica	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
Tipo 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: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

En un segundo nivel, se consideran los diferentes elementos y mecanismos de medición a tener en cuenta para cada variable.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Figura 1. Modelo de las cinco variables de la IS**



**Fuente: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

Si se considera el **Impacto Social**, se deben tener presente dos (2) dimensiones principales, en qué etapa de la innovación social se quiere enfocar la evaluación y con qué tipo de herramienta se quiere aplicar la medición.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 3. Etapas de la Innovación Social y los mecanismos para medir su impacto**

<b>Etapa</b>	<b>Mecanismos de medición</b>
Diagnóstico y análisis	Evaluación participativa; investigación aplicada; modelos de pensamiento sistémico; peticiones en línea
Propuestas e ideas	Encuestas a los usuarios; votaciones <i>online</i> 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: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

Existe una variedad de metodologías para medir el impacto social, en el manual referenciado, se hace su análisis a partir de los cuatro (4) enfoques planteados a continuación.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 4. Enfoques para medir el impacto de las iniciativas sociales**

	<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Inconveniente</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Cuantitativo</b>	<i>Económico: eficacia operativa</i>	Medidas de eficiencia basada en la información financiera	Es fácil de calcular, con información accesible	Es unidimensional y difícil de comparar entre sectores	GRI <sup>4</sup> , Valor compartido
	<i>Económico: enfoque de impacto social</i>	Cuantificación financiera del impacto social	Intenta cuantificar el valor social	Hace un análisis subjetivo, basado en una valoración financiera	SROI <sup>5</sup>
<b>Cualitativo</b>	<i>Cualitativo</i>	Integra valores intangibles y no atribuye valor financiero al impacto social	Es flexible e integra intangibles y otras medidas inmateriales	Es complejo para valorar el impacto global y no cuantifica el impacto social	Auditoría social
	<i>Enfoque combinado</i>	Aplica indicadores cuantitativos y cualitativos, información económica y no económica	Integra resultados económicos y objetivos de la misión, implicando a los grupos de interés	Todavía existen pocos modelos	Sistema B, Matriz del bien común

**Fuente: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

En cuanto a la **sostenibilidad económica**, se busca que el proyecto de Innovación Social, logre el equilibrio entre un modelo de negocio sostenible y la generación de impacto social.

Se considera este reto en dos fases: en primer lugar, la financiación para poner en marcha o escalar la actividad y, en segundo término, el modelo de negocio para generar un retorno social

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

y económico a largo plazo. Se observan, además, algunas de las nuevas tendencias en el sector, como la inversión del impacto, las microfinanzas, el crowdfunding y los bonos de impacto social.

Para considerar el tipo de innovación, se podrán contemplar las siguientes dimensiones:

**Tabla 5. Dimensiones de la Innovación Social**

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
<i>Grado:</i> Incremental a radical	<p><b>Incremental:</b> pequeñas modificaciones que no requieren cambios o inversiones significativas</p> <p><b>Semirradical:</b> cambios significativos, que pueden ser profundos pero no radicales, y afectar la capacidad de crecimiento de la organización</p> <p><b>Radical:</b> cambios que requieren inversión y sustituyen productos/ servicios o procesos, lo cual conlleva alto riesgo y altas expectativas</p>	Christensen (2006), Rodríguez Blanco et al. (2012), Dávila, Epstein y Shelton (2007)
<i>Alcance:</i> Producto o proceso	<p><b>De bienes o servicios:</b> productos nuevos o significativamente mejorados</p> <p><b>De procesos:</b> métodos de producción o distribución nuevos o significativamente mejorados (equipos, técnicos, software)</p> <p><b>De métodos de comercialización:</b> cambios significativos en el diseño, el empaquetamiento, la venta, el posicionamiento</p> <p><b>De métodos de organización:</b> nuevas formas en las prácticas comerciales, la organización y las relaciones</p>	Nicholls (2008), Phills (2008), OCDE (2005)
<i>Apertura:</i> Abierta o cerrada	<p><b>Abierta:</b> "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"</p> <p><b>Cerrada:</b> sistema de patentes y licencias</p>	Chesborough et al. (2006)
<i>Origen:</i> Intra o entre	<p><b>Intraemprendimiento social:</b> puede beneficiarse de la infraestructura, los recursos humanos y el apoyo financiero de la entidad</p> <p><b>Emprendimiento social:</b> una iniciativa independiente</p>	Elis (2012), Vernis y Navarro (2011)

**Fuente: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

Así mismo, en la metodología, se considera la transición de producto a servicio y la economía circular, como grandes oportunidades para la IS. Se observa un crecimiento enorme de iniciativas en todos los ámbitos de la economía colaborativa, sobre todo iniciativas de tipo

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

ecológico. La economía circular es un campo de innovación sistémica que aplican algunas industrias que están repensando sus flujos de recursos.

La cuarta variable, la **colaboración intersectorial**, hace referencia al reconocimiento del ecosistema donde se desarrolla la IS. Se observa que la innovación surge en las interfaces entre diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) y por otro lado, las fronteras entre estos sectores son cada vez menos definidas, puesto que las ONG están cada vez más profesionalizadas y el sector privado se está reorientando hacia objetivos sociales.

**Tabla 6. Puntos de contacto de la economía social**

Interfaz 1	Interfaz 2	Interfaz 3	Interfaz 4	Interfaz 5	Interfaz 6
Economía estatal y subvencionada	Estado y Mercado	Estado y hogar	Economía estatal y subvencionada	Hogar y Mercado	Economía del hogar y subvencionada
Finanzas (aprovision., subvenciones, inversión)	Condiciones legales y normativas	Valorización del tiempo	Patrocinios / donaciones	Economía de apoyo	Economía de voluntariado
Plataformas y herramientas	Medidas fiscales (beneficios fiscales incluidos)	Coproducción	Colaboraciones empresa / entidades beneficencia	Prof.-amat. como innovadores sociales	Movimientos sociales

Fuente: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

La última variable **escalabilidad y replicabilidad**, es influenciada por factores, como el capital social de la iniciativa, su capacidad para provocar una transformación sistémica, generar masa crítica y sensación de confianza.

**Tabla 7. Estrategias para escalar la innovación social.**

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
Alianza o colaboración	Dos o más entidades entran en una alianza para alcanzar unos objetivos compartidos (valor compartido)	WWF y Coca-Cola desarrollan soluciones para el uso eficiente del agua y para la protección de la biodiversidad; Save the Children y GSK investigan modelos para la salud infantil rural
<i>Spin-off</i>	Una empresa o una universidad crean una nueva organización para hacer crecer la innovación	La empresa FLOR ( <i>spin-off</i> de Interface) vende moquetas en formato modular con un diseño que causa un impacto ecológico mínimo
Fusión y adquisición	Una organización adquiere otra que trabaja en la misma línea para lograr una aceptación más amplia de la idea	Actuable, la plataforma web para crear campañas individualizadas, ha sido adquirida por la empresa más consolidada Change.org, procedente de los EE.UU
Franquicia	Se vende una marca para expandir un modelo según el formato clásico en el sector privado	Impact HUB ha adoptado este modelo; al comprar la franquicia, cada Impact HUB tiene acceso a la marca, la plataforma web y la red internacional de emprendedores sociales
Licencia	Se transforma la innovación social en una propiedad intelectual autorizando su licencia	
Federación	Es un formato muy conocido en la economía social tradicional para favorecer un proceso de expansión	ONG tradicionales, como Amigos de la Tierra y Médicos sin Fronteras, adoptan ese modelo

**Fuente: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Para lograr una transformación sistémica, se observa que la innovación no solo ha de ser radical en su forma, sino que también ha de repercutir en los aspectos comercial, cultural, tecnológico e incluso político.

### ***1.4.2. Metodología Teoría del Cambio***

Otra metodología para medir los impactos o transformaciones de un proyecto es la Teoría del Cambio, la cual de acuerdo con la Unicef (2014, p.1); explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Esta metodología puede aplicarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. Es posible desarrollar una teoría del cambio en las dos situaciones siguientes.

- Cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse de manera detallada.
- Cuando la intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados.

Retolaza (2018, p. 1), en su texto Teoría de Cambio, indica que este método promueve de manera directa la práctica reflexiva explicitando y articulando los supuestos subyacentes sobre los que se sustenta una intervención. El afloramiento de estos supuestos puede provocar un cambio en la forma en que un grupo u organización piensa y actúa con relación a otros actores y al proceso de cambio social en el que están involucrados.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Por lo tanto, está orientada a la toma de conciencia (personal, organizacional, social) sobre la manera en que nuestro sistema de creencia (ideología, cultura, identidad social, pensamiento organizacional, prejuicios, etc.) afecta lo que vemos y lo que hacemos. Es un modelo de pensamiento-acción sistémico no lineal, orientado al proceso, multicausal (algunas relaciones causa-efecto son conocidas, otras no) que vincula intencionalmente una serie de elementos como son:

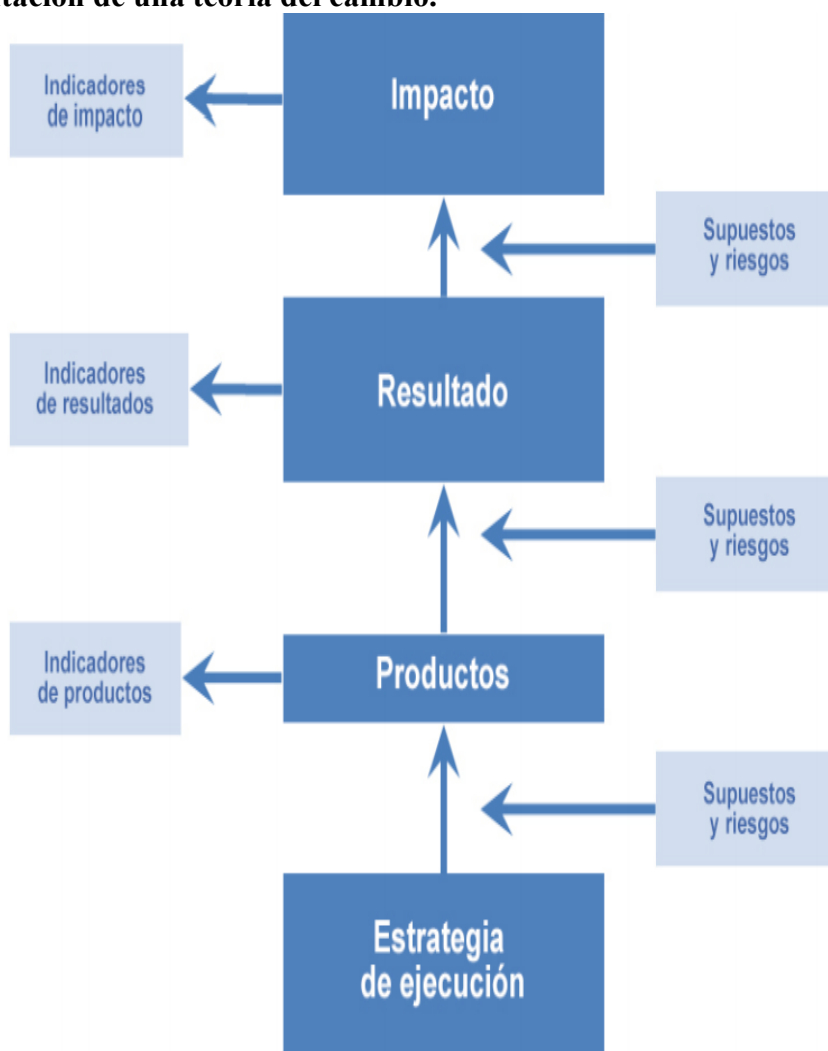
- El análisis del ecosistema.
- Las relaciones entre actores.
- Los sistemas de creencia,
- La acción estratégica, a un cambio que se desea provocar en un contexto determinado (social u organizacional).

Cada programa está lleno de creencias, suposiciones e hipótesis acerca de cómo ocurre el cambio - sobre la manera en que los seres humanos, organizaciones, sistemas políticos o ecosistemas, trabajan. La teoría del cambio consiste en articular estos supuestos subyacentes sobre cómo sucederá el cambio en un programa.

Como se observa en la gráfica siguiente, en el desarrollo de la intervención, al hacer la evaluación en cada una de sus fases, podrán considerarse indicadores puntuales de productos, resultados e impactos. El impacto social es analizar la solución propuesta (indicadores de producto), el resultado de una serie de actividades implementadas con éxito (indicadores de resultado), por una organización eficiente (indicadores de buena gestión), sobre la base de supuestos sólidos (la teoría del cambio social).

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 8. Representación de una teoría del cambio.**



**Fuente: Naciones Unidas (2014).**

Unicef, también define que, en una evaluación de impacto, la teoría del cambio resulta útil para establecer qué datos es preciso recopilar y cómo deben analizarse. Una teoría del cambio óptima explica cómo se pretende impulsar el cambio, y establece los dos pasos siguientes para abordarla.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

1. Se parte de un análisis certero de la situación. Para ello es preciso identificar el problema a que la intervención hace frente; sus causas y consecuencias; y las oportunidades, tales como las sinergias con otras iniciativas o los recursos disponibles que pueden aprovecharse o fortalecerse. Incluso cuando la teoría del cambio se desarrolla o revisa en profundidad en una fase avanzada de ejecución, es importante examinar la situación que propició la intervención y comprobar que esta intenta resolver el problema correcto.

2. Aclarar a qué aspectos del problema hará frente la intervención, y formular expresamente los resultados e impactos que se persiguen. Una vez que se alcanza un acuerdo sobre la situación en curso y aquella que la intervención trata de generar, llega el momento de desarrollar una teoría que explique cómo se va a pasar de la situación presente a la deseada. Esa teoría ha de constar de dos partes: una teoría sobre cómo se producirá el cambio (por ejemplo, mediante la disuasión) y otra sobre el modo en que la intervención lo desencadenará (por ejemplo, al señalar ciertas deficiencias en la prestación de servicios a través de la publicación de las conclusiones de una serie de encuestas de disponibilidad).

La teoría del cambio puede respaldar una evaluación de impacto de formas diversas. Sirve para identificar:

- Preguntas de evaluación específicas, sobre todo en relación con aquellos elementos de la teoría del cambio sobre los que todavía no existen pruebas sustanciales.
- Las variables pertinentes que deberían incluirse en la recopilación de datos.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Los resultados intermedios que pueden utilizarse como indicadores de éxito, en situaciones en las que los impactos de interés no se producirán en el marco temporal de la evaluación.
- Aspectos de la ejecución que es preciso examinar.
- Factores contextuales que podrían ser pertinentes y que habría que abordar en la recopilación y el análisis de datos, por si se detectaran patrones.

Hay muchas formas de desarrollar una Teoría de Cambio independientemente del enfoque metodológico utilizado o de la etapa del proyecto o programa en el que se utilice. Hay algunos elementos básicos y maneras que deben tenerse en cuenta (Hivos, 2014; citado por Retolaza, 2018).

- Visualizar claramente el Cambio Deseado o el “sueño despierto”.
- Analizar el eco-sistema (histórico, social, político, económico, relacional, etc.)
- Explorar las ideas que otros actores tienen (eco-sistema, relaciones, estrategias a seguir, supuestos, etc.),
- Mapear las rutas de cambio, que pueden ser representadas como cadenas de impacto u otras formas menos lineales de anticipar el futuro (prospectiva).
- Explicitar los supuestos que subyacen a la (lógica de) intervención.
- Explorar opciones para colaboraciones entre distintos actores.
- Planificación estratégica para el medio plazo, utilizando un modelo adaptativo/iterativo (o incluso un Marco Lógico si fuese necesario).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

- Desarrollar un modelo para la documentación del proceso de cambio, monitoreo, evaluación, aprendizaje y reflexión sobre lo que funciona o no, elaboración de evidencias, etc.
- Identificar brechas de conocimiento que aporten contenidos a una agenda de aprendizaje y/o investigación.

La clave de la “Teoría del Cambio” reside en su capacidad de sentar todos los supuestos que relacionan un determinado problema y la solución propuesta. De esta forma, permite a los ejecutores revisar no sólo la eficacia o eficiencia de su intervención, sino también sus fundamentos a la hora de medir sus impactos para evaluarlos. Si no se logra obtener los impactos deseados, no por falta de capacidad u organización, sino simplemente que está tratando de enfrentar el problema con una solución incompleta o errónea.

### **1.5. Indicadores de Innovación Social**

El Ministerio de Economía y Hacienda de España (2007), plantea la siguiente definición de lo que es un indicador. “Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado”. La definición incorpora cuatro elementos fundamentales. En primer lugar, como “instrumentos de medición”, hace referencia a su capacidad para medir la realidad y arrojar valores representativos de ésta. En segundo lugar, la definición incluye la frase “elegido como variable relevante”, donde se hace notar la existencia de diversas opciones de indicadores que describen una misma realidad, por lo que deben seleccionarse los más idóneos de acuerdo con el objetivo de la medición. En tercer lugar, incorpora la frase “realidad compleja” que resalta las características

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

de la realidad que se pretende abordar, pues esa complejidad justifica la utilización de este tipo de instrumentos de medición. Por último, plantea que un indicador debe estar “referido a un momento o intervalo temporal determinado”, incorporando el tiempo como variable en la descripción de la realidad de acuerdo con la periodicidad en la obtención y generación de la información. (Alfaro, Gómez, 2016, p. 279)

Las métricas en innovación han tenido una evolución, los primeros indicadores, en las décadas de 1950 y 1960 se limitaban a insumos, por ejemplo, gastos en I + D o personal de ciencia y tecnología; en los años 1970 a 1980, consideraban productos tales como las patentes o publicaciones; desde comienzos de la década del 2000, las métricas se complementan con encuestas específicas de innovación, benchmarking e indicadores centrados en la naturaleza, capacidad y dinámica de la innovación.

Es cada vez más notorio la inclusión de una variedad de indicadores con el objetivo de presentar la complejidad y el entorno del proceso de innovación, así como los elementos intangibles de esta. (Milbergs y Vonortas 2004, citado por Bund 2015, p. 55).

El Manual de Oslo del año 2005, diferencia entre el enfoque del objeto que se centra en la innovación en sí ("¿qué?") y el enfoque del tema que se centra en las empresas innovadoras ("¿quién?") al medir la innovación. Por ello ha agregado nuevas dimensiones que corresponden a la innovación como sistema influenciado por diferentes factores como el conocimiento, la vinculación con otras empresas y la interacción entre diferentes instituciones (OCDE y Eurostat 2005, 11, 32f, citado por Bund 2015, p. 56)

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Las nuevas mediciones deben tener un enfoque temático, ya que es la dimensión donde se puede capturar el proceso de la innovación; entender el carácter intangible del conocimiento, su flujo y difusión a través de diferentes redes y las condiciones marco que influyen en estos aspectos, por lo cual han de considerarse indicadores como el conocimiento, los intangibles, las redes, la demanda, los clústeres, los riesgos y el retorno de sistemas dinámicos.

De acuerdo con Bund, Gerhard, Hoelscher & Mildenerger (2015), los métodos o herramientas para medir la IS, emplean niveles analíticos que reflejan en gran medida las diferentes etapas del proceso de innovación, aunque algunas de estas fases en muchos proyectos se fusionan; es así como la mayoría de los indicadores se clasifican en los siguientes niveles:

1. Indicadores de entrada. Marco asociado con la solución a la problemática y la generación de ideas.
2. Indicadores de utilidad y beneficio. Actividades asociadas con el desarrollo y sostenibilidad del proyecto.
3. Indicadores de ejecución y desempeño. Asociado con la penetración en los mercados, el escalamiento y el cambio sistémico.

Estos mismos autores, indican que las etapas de los procesos de innovación son estructuralmente similares en la innovación tecnológico-económica y social; por lo que se pueden emplear niveles analíticos similares para medir estos dos tipos de innovación. Unos niveles adecuados para medir la IS son los siguientes:

1. Condiciones marco.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

2. Actividades empresariales.
3. Resultados organizacionales e impactos sociales

A diferencia de la innovación tecnológico-económica, la IS propende por la satisfacción de necesidades de las comunidades o de carácter social, por lo que es necesario incluir o reinterpretar algunas dimensiones que no se consideran en las métricas tradicionales de innovación.

Algunos modelos para medir la IS, planteados a nivel mundial son los siguientes:

### ***1.5.1. Modelo Resindex. Innobasque (2013)***

Resindex - Regional Social Innovation Index, es un proyecto puesto en marcha por Innobasque, agencia vasca de la Innovación, cuyo modelo conceptual ha sido desarrollado por SINNERGIAK Social Innovation (UPV/EHU).

Este modelo busca la orientación de las regiones hacia lo social, y resalta la importancia de la evaluación del impacto de la IS para identificar las políticas, métodos y estrategias que sean más efectivas. Además, de desarrollar y validar un índice regional, a la vez mide la IS a un nivel meso o en las organizaciones; impactando el crecimiento económico y la productividad.

La riqueza del modelo es que los indicadores aportan a un sistema de medición del impacto de la IS en la comunidad española Euskadi, y de esta forma, propende por convertir la IS en una palanca que pueda asegurar un desarrollo económico, social y sostenible de los países. Por lo tanto, la información generada por el índice permite identificar fortalezas y debilidades, así como definir las estrategias y herramientas para mejorar la IS en las organizaciones, y, por otro lado, permite

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

identificar buenas prácticas que ayudan a definir políticas e instrumentos para el impulso sistémico de la IS.

El modelo parte de tres premisas básicas:

a) Las innovaciones sociales están socialmente distribuidas, la pluralidad de organizaciones regionales pueden ser agentes de IS.

b) Las innovaciones sociales, en tanto buscan atenuar o resolver problemas sociales cuya diferenciación es estar en una comunidad específica y ser contextualizada, tienen consecuentemente un carácter regional (que permite un índice regional).

c) Las organizaciones que impulsan innovaciones sociales tienen capacidad de absorción de conocimiento, esto es capacidades para identificar un problema social (causas, efectos, entre otros); asimilarlo (en función de su patrón interno de conocimiento); explorar soluciones (productos, prototipos, servicios, métodos) e implementarlas (aplicación, difusión y evaluación de la innovación y su impacto).

La metodología del modelo se basa en los siguientes pasos:

- Definir un modelo de IS, sus dimensiones e indicadores.
- Elaborar un modelo de Índice Regional de IS.
- Formular un cuestionario Resindex de IS.
- Aplicar la encuesta a diferentes tipos de organizaciones regionales: empresas, organizaciones sin fines de lucro, universidades y centros tecnológicos.
- Validar empíricamente el índice regional de innovación social.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Difundir los resultados.

Resindex está compuesto por los siguiente tres índices.

- a) El índice de capacidad potencial de innovación social a nivel regional.
- b) El índice de orientación hacia lo social de las organizaciones (Cuando se atiende problemas sociales, pero de manera no innovadora)
- c) El índice de innovación social (Cuando se atiende a problemas sociales de manera innovadora).

Para poner a prueba el modelo RESINDEX se diseñó una encuesta de innovación social que se aplicó a 282 agentes regionales en la Comunidad Autónoma del País Vasco. A saber: 100 empresas, 94 organizaciones sin fines de lucro, 80 grupos de investigación universitarios y 8 centros tecnológicos. La muestra tuvo un nivel de confianza del 95% y un error muestral máximo del +/-5,44%.

El papel de la Administración Pública en el impulso de proyectos sociales, y más concretamente en proyectos sociales innovadores, es otro de los aspectos que se ha medido con el índice Resindex. En este sentido, el índice recoge el papel del gobierno como fuente de ideas, como colaboradora en los procesos de innovación y/o como fuente de financiación, además del vínculo con los diferentes agentes analizados.

Mientras que diferentes investigaciones para la medición de la IS en el ámbito europeo están centradas en la utilización de indicadores estandarizados existentes y que pueden ser utilizados para medir impactos sociales; con el proyecto Resindex se ha pretendido construir

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

un sistema de indicadores propio que permita clarificar, afianzar y acotar el concepto de IS haciéndolo más reconocible. Por ello, los indicadores que se han definido, además de ser instrumentos de medida y por lo tanto de evaluación, están destinados a construir, reconocer, compartir y establecer conceptos alrededor del término IS.

En las tablas siguientes, se detalla las capacidades analizadas para cada uno de los índices, y las dimensiones, indicadores e interpretación de estos, para cada una de ellas.

**Tabla 9. Modelo Resindex: Capacidad de absorción e innovación social**

<b>Capacidad potencial</b>	Índice de capacidad potencial de innovación	Capacidad de aprendizaje
		Capacidad de socialización
		Capacidad de desarrollo
		Capacidad de vinculación
<b>Capacidad realizada</b>	Índice de orientación a lo social	Adquisición de conocimiento
		Desarrollo de proyectos sociales
		Impacto de proyectos sociales
		Gobernanza
	Índice de innovación social	Adquisición de conocimiento
		Desarrollo de proyectos de innovación social
		Impacto de proyectos de innovación social
		Gobernanza

Fuente: Innobasque (2013).

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 10. Resindex: Dimensiones, indicadores e interpretación**

<b>Capacidad Potencial</b>			
	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación</b>
Capacidad de Conocimiento	Stock de personas investigadoras generadoras de conocimiento en la organización	Proporción (30%) de personal contratado dedicado a las actividades de investigación	Identifica la masa crítica (mínima) para la producción y difusión de conocimiento de la que dispone la organización
Capacidad de aprendizaje	Desarrollo de actividades de formación por competencias	Grado de alcance de la formación por competencias a nivel organizacional	Identifica el impacto de la formación por competencias según la diversidad de niveles de la organización
Capacidad de socialización (Interna)	Existencia de mecanismos internos para intercambiar ideas, información, conocimiento	Grado de implantación de mecanismos regulares para el intercambio de ideas, conocimiento e información relevante para las actividades de la organización	Identifica el nivel de impacto en la capacidad de socializar ideas, información y conocimiento en los diferentes niveles de organización
Capacidad de vinculación(externa)	Desarrollo de actividades de vinculación con agentes externos (networking, cooperación y alianzas estratégicas)	Intensidad de la vinculación con agentes externos para el intercambio de información y conocimiento	Identifica la existencia y el grado de intensidad de las vinculaciones externas en las organizaciones
Capacidad de desarrollo	Aplicación de nuevas ideas prototipos y actividades derivadas de la generación de nuevas ideas	Grado de intensidad en el desarrollo de proyectos/ prototipos aplicados por la organización	Identifica la capacidad de las organizaciones para aplicar nuevas ideas a proyectos y prototipos

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Capacidad Realizada</b>			
	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Interpretación</b>
Acceso al conocimiento para proyectos sociales (innovadores y no innovadores)	.Monitoreo de lo social	Existencia o no de personas o unidades destinadas a identificar necesidades/demandas sociales- (0 o 1)	Identifica si en las organizaciones se destinan recursos para mapear necesidades e identificar oportunidades de innovación
	1.2. Diversidad en las fuentes de ideas para el desarrollo de proyectos	Grado de diversidad (0 a 100%) de las fuentes de ideas para proyectos sociales	La diversidad en las fuentes de ideas expresa competencias diferentes para acceder a conocimiento distinto
	1.3 Diversidad en los socios de cooperación para el desarrollo de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) en los socios de cooperación para el desarrollo de proyectos sociales	La diversidad en los socios en cooperación (empresas, universidades, ONGs), expresa el acceso a diferentes tipos de conocimiento y diversidad en las competencias de cooperación
Desarrollo de proyectos (innovadores y no innovadores)	2.1. Diversidad en las fuentes de financiación (fondos propios, públicos y privados) para el desarrollo de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) de las fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos sociales	Identifica una pluralidad de fuentes de financiación. Mientras más plural las fuentes mayores son las competencias organizacionales para el desarrollo de proyectos sociales
	2.2. Diversidad de los tipos de evaluación de proyectos sociales	Grado de diversidad (0 a 100%) de los tipos de evaluación	Identifica una pluralidad de modos de evaluar los proyectos sociales.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	2.3. Diversidad de los modos de intervención social (tecnológicos, culturales, etc.) en proyectos sociales	para el desarrollo de proyectos sociales  Grado de diversidad (0 a 100%) de los modos de intervención evaluación para el desarrollo de proyectos sociales	Mientras más plurales los procesos de evaluación mayores son las competencias para el desarrollo de proyectos sociales  Identifica una pluralidad de modos de intervención social. Mientras más plurales los modos de intervenir mayores son las competencias para el desarrollo de proyectos sociales
Impacto de los proyectos sociales (innovadores y no innovadores)	3.1. Grado de diversidad del impacto social de los proyectos sociales (diferentes audiencias)  3.2. Grado de diversidad del impacto organizacional de los proyectos sociales  3.3. Grado de diversidad en el impacto sectorial de los proyectos sociales (salud, educación, medioambiente, servicios sociales)	Grado de diversidad (0 a 100%) en la difusión social de los resultados de los proyectos sociales  Grado de diversidad (0 al 100%) en la mejora dentro de las organizaciones por ejecución de proyectos sociales  Grado de diversidad (0 al 100%) en los sectores impactados por los proyectos sociales	Identifica la cobertura de difusión de los resultados de proyectos sociales entre diferentes públicos  Identifica diferentes mejoras y aprendizajes de la organización derivadas de ejecutar proyectos sociales  Identifica la pluralidad de sectores en los que los proyectos impactan

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Gobernanza de los proyectos sociales (innovadores y no innovadores)	4.1. Grado de gobernanza social (niveles de implicación del público objetivo en los proyectos sociales)	Grado de participación (0 a 100%) de la población objetivo en el proyecto	Identifica la intensidad con la que participa la población objetivo en el desarrollo de los proyectos
	4.2. Grado de gobernanza organizacional (diversidad de los socios de cooperación en los proyectos sociales)	Grado de diversidad (0 al 100%) de los tipos socios de cooperación en proyectos sociales	Identifica la diversidad en los socios de cooperación que expresa competencias para llegar a acuerdos con diferentes tipos de socios
	4.3. Grado de sostenibilidad de los proyectos sociales	Grado de sostenibilidad (0 al 100%) de los proyectos	Identifica si los proyectos han creado nuevas infraestructuras que dan vida a la acción más allá del proyecto

Fuente: Innobasque (2013).

### 1.5.2. TBL - Triple Bottom Line

J. Elkington presentó la idea de sostenibilidad como un "Triple Bottom Line" -TBL, el cual se convierte en un nuevo marco contable que incorpora tres dimensiones de la actividad organizacional, la social, medioambiental y la financiera, (Slaper y Hall, 2011; Hubbard, 2009). Según Hubbard (2009), el TBL "se basa en la idea de que una empresa debe medir su desempeño en relación con las partes interesadas, incluyendo comunidades y gobiernos locales, no solo las partes interesadas con quien tiene relaciones transaccionales directas, como los empleados, proveedores y clientes. Es así como el TBL mide el impacto de las actividades de una

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

organización, incluida su rentabilidad, valores para los accionistas y la sociedad, así como el capital ambiental (Savitz & Weber, 2006; citado por Dainiene y Dagiliene, 2015).

No existen conjuntos generales establecidos de indicadores adecuados para todas las organizaciones. Dependiendo del desempeño de una organización y del tipo de actividad de innovación social, cada una puede construir un conjunto adecuado de indicadores TBL.

**Tabla 11. Ejemplos indicadores TBL**

Dimensión TBL	Indicadores
Social	Relaciones con la comunidad, seguridad de los productos, iniciativas de capacitación y educación, patrocinio, donaciones de dinero y en tiempo, así como empleo de comunidades vulnerables
Ambiental	Tendencias en el cumplimiento de normativas ambientales, legislación sobre multas, seguros y otros costos relacionados con la ley, paisajismo, desmantelamiento y costos de abandono, número de quejas públicas, los impactos del ciclo de vida en los productos, la energía, los materiales y el uso del agua en sitios de producción, emisiones contaminantes, peligros y riesgos ambientales, generación de residuos, consumo de recurso natural escaso
Financiero	Ganancias y pérdidas, contabilidad de los costos de la organización, ingresos por la venta de productos o servicios, precios y márgenes de ganancia, aplicaciones de innovación.

**Fuente: Hubbard (2009).**

La IS puede poseer múltiples dimensiones, como nuevos productos y servicios para una vida más saludable y segura, así como procesos tecnológicos para minimizar un impacto negativo en el medio ambiente. Por esta razón, los investigadores enfrentan el desafío de crear un enfoque global unificado para medir el valor de la IS (Krlev *et al.*, 2014, citado por Dainiene y Dagiline,

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

2019). El principal problema para desarrollar estos enfoques, está relacionado con la falta de bases de datos cualitativas y cuantitativas, que contengan información de indicadores sociales; las empresas carecen de experiencia para evaluar los aspectos ambientales y sociales de sus productos y proyectos de innovación.

El proceso de IS es complejo, por lo que, dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que esta se encuentre, el propósito de la medición puede ser diferente. Por lo tanto, la medición del valor se aplica a escala solo a la etapa final del proceso de innovación.

Los resultados después de aplicar la IS son difíciles de predecir. Definir los insumos para la innovación es fácil, siempre serán recursos y activos. La caracterización y predicción de resultados es muy difícil si el proceso de innovación está incompleto o aún no ha comenzado. Los resultados son más impredecibles si la innovación es grande, compleja porque luego se vuelven no lineales, arriesgados, podrían contener aspectos de serendipia (Gamal *et al.*, 2011). Los resultados organizacionales se refieren a productos medibles que pueden relacionarse fácilmente con una organización o un individuo. Los resultados sociales son más difíciles de medir y conectarlos directamente con actividades específicas de la organización (Clark *et al.*, 2004; Krlev *et al.*, 2014).

El marco conceptual para la medición de la IS utilizando el enfoque TBL, trata cada unidad separada a nivel de organización. Dainienė y Dagilienė (2016), mejoran este marco considerando las etapas del proceso de IS y midiéndolo a nivel organizacional. Este proceso se describe en la Tabla No. 10.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

La primera etapa del proceso de medición comienza con la implementación de la IS seleccionada en una organización, la cual sigue las principales etapas previas del proceso de innovación. Debería haber proyectos piloto implementados y respuestas a más preguntas sobre financiamiento para este momento. Según las circunstancias, la innovación se aplica dentro o fuera de una organización.

La segunda etapa requiere la necesidad de identificar las dimensiones de la IS. Las dimensiones establecidas: Bienes y servicios éticos y responsabilidad, educación, comunidad, pobreza, salud y medio ambiente; reflejan los requisitos sociales cumplidos por la IS.

La tercera etapa incluye un conjunto apropiado de indicadores según las dimensiones de TBL y su medición de valor. Para la medición de la innovación en las dimensiones económica y ambiental, el conjunto de indicadores aplicados (Savitz Y Weber, 2006; Willard y Elkington, 2002; Slaper & Hall, 2011) es más tradicional y común. Estos indicadores se utilizan para identificar la influencia de la IS en áreas como la calidad del aire y del agua, el consumo de energía, la eco-producción, el ciclo de vida del producto, entre otros.

Es así como la medición refleja una posible influencia de la IS sobre el vigor de los recursos naturales y puede ayudar a una organización a gestionar el impacto en un proyecto o política (Slaper y Hall, 2011). El conjunto de indicadores para medir la IS depende de las expectativas y los requisitos de la organización después de determinar la dimensión de la innovación.

Dependiendo de la categoría de IS, se aplica el conjunto de indicadores adecuados para la medición de la innovación en la dimensión social TBL. Los indicadores pueden representar como

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

se ha expresado bienes éticos, responsabilidad de servicios, medio ambiente, comunidad, educación, protección de la salud y áreas de pobreza.

**Tabla 12. Modelo conceptual para medir el valor de la innovación social a nivel de organización**

<b>Etapa</b>	<b>Entrada</b>	<b>Salida</b>	<b>Descripción</b>
I. Etapa	Ideas, conceptos, experiencia previa para implementar una IS.  Datos del proceso de innovación	Implementación de la IS Información detallada (financiera, social, ambiental) de la IS implementada	Selección del tipo concreto de IS (nuevo producto, proceso) e implementación de esta innovación, dentro o fuera de la organización.
II. Etapa	Información sobre IS, (financiera, social, ambiental). Nuevos criterios para la IS  Identificar si ellos se encuentran	Dimensiones identificadas de IS que coincide con los criterios.	El objetivo principal de esta etapa es identificar las dimensiones de IS que son aplicables a la IS seleccionada (que se implementó en la etapa I).  EL proceso de identificación es en realidad una comparación de la información de IS con los criterios definidos para encontrar si coincide con los establecidos por la sociedad  Dimensión de innovación o no coincidencia. Si coincide con los criterios, la dimensión es seleccionada y agregada al resultado de salida de la etapa
III. Etapa	Dimensiones de la contabilidad de IS. Información de la IS	Los valores de los indicadores	Los artefactos de esta etapa son: Base de indicadores de medición de TBL para cada dimensión de la IS. La clasificación de indicadores cuantitativos y cualitativos. El objetivo principal de la etapa es medir los valores de cada conjunto de indicadores,

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

			<p>representada por cada dimensión de IS recibida en la entrada de la etapa.</p> <p>Las mediciones pueden ser cuantitativas o cualitativas, según el tipo de indicador.</p> <p>El proceso de cálculo en sí puede ser variado: desde la ecuación matemática hasta el enfoque heurístico.</p> <p>Medir el valor del indicador seleccionado.</p> <p>El valor de cada indicador se suma al resultado de salida de la etapa.</p>
IV. Etapa	La lista de indicadores y sus valores	El valor de la IS	<p>Los artefactos de esta etapa son:</p> <p>Las bases de supuestos difusos utilizadas en el cálculo de cada tipo de índices, que se mencionan a continuación, es decir, el modelo del escenario.</p> <p>El objetivo principal de esta etapa es el cálculo del índice consolidado final, que representa el valor último de la IS concreta implementada a nivel organizacional.</p> <p>Este proceso consta de estos pasos:</p> <p>El cálculo del índice cuantitativo de la IS basado en valores de medición de indicadores cuantitativos.</p> <p>El cálculo del índice cualitativo de la IS basado en valores de medición de indicadores cuantitativos.</p> <p>El cálculo del índice de valor global de la IS.</p> <p>El cálculo de todos los índices se basa en el enfoque heurístico que utiliza la lógica difusa.</p> <p>Se selecciona este enfoque de lógica difusa, porque es uno de los mejores métodos para combinar varios tipos de información (cualitativa / cuantitativa, resultados de cuestionarios, etc.) y obtener el valor cuantitativo de lo que se puede interpretar desde una perspectiva económica, social o etc. Dainienė, Dagilienė (2013).</p>

Fuente: Slaper y Hall (2011).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Algunos datos de métricas sociales y ambientales se recopilan a nivel estatal y nacional. Por tanto, es muy importante determinar el conjunto de indicadores adecuados para medir el valor de la IS a nivel organizacional.

Siguiendo la relación del indicador particular con la IS, se realiza el cálculo del índice unificado en la cuarta etapa, para lo cual se toman en cuenta indicadores cuantitativos y cualitativos seleccionados de una adecuada IS. El enfoque de lógica difusa se introduce para combinar información tanto cuantitativa y cualitativa.

La lógica difusa para el cálculo de índices se selecciona porque permite de manera aproximada pero efectiva, describir el comportamiento de sistemas dinámicos no lineales complejos, que generalmente tienen una descripción y un análisis sofisticados utilizando ecuaciones matemáticas clásicas. En general, este modelo tiene estos componentes: la difuminación de las entradas, el mecanismo de inferencia, que mapea las entradas y su recorrido hacia las salidas, según las reglas de la defuzzificación: pasar de un conjunto de salidas difusas, vagas o ambiguas a un conjunto de salidas claras y nítidas (Passino y Yurkovich, 1998; citado por Dainienė y Dagilienė 2016). El enfoque difuso es muy utilizado para resolver problemas de gestión de riesgos, económicos, de ingeniería, entre otros.

Este índice unificado refleja los beneficios sociales y económicos de la IS implementada, para los posibles usuarios finales. El cambio sistémico es el objetivo principal de la IS, que interactúa estrechamente con los usuarios de esa IS. Además, representa cambios a largo plazo

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

que afectan a comunidades o sistemas. La organización responsable mejora su actividad de innovación, considerando el significado del índice y la retroalimentación de los usuarios.

El marco introducido es iterativo y permite la capacidad de repetir el proceso de medición de la IS seleccionada, si se dispone de nueva información que podría afectar el índice final.

Teóricamente el concepto de IS se refiere al desarrollo sustentable, ya que es uno de los factores para impulsar el proceso. Por lo tanto, el enfoque TBL se usa para medir el desarrollo sostenible y la IS. Los indicadores de las dimensiones TBL cubren los productos y resultados de la IS de la organización y miden el resultado proporcionando el índice unificado final del valor de la IS. El índice del valor de la IS representa la influencia combinada de la organización para abordar las necesidades sociales.

El retorno esperado de la IS podría ser no solo el beneficio económico, sino también la disminución de los costos públicos relacionados con los problemas sociales. Es difícil predecir el posible retorno de la IS porque los resultados de la innovación son difíciles de calcular.

El cambio sistémico es el objetivo principal de la IS. La medición del proceso de IS en la etapa de cambio sistémico podría retrasarse debido a la disponibilidad de resultados solo en la perspectiva de largo plazo. Hasta ese momento, la IS se beneficiará de abordar los problemas y cambiar el sistema existente.

Para evaluar los beneficios positivos de la IS, se recomienda medirla y evaluar su impacto en la capacidad de resolver los problemas sociales periódicamente. La capacidad de medir el valor

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

de la IS podría influir en la credibilidad de la financiación, la estabilidad de la transferibilidad y la conciencia social de una organización.

### ***1.5.3. Proyecto TEPSIE - (2012 a 2015)***

TEPSIE - Theoretical, Empirical, and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe, es un proyecto de investigación financiado por la Comisión Europea, en el que participan seis (6) instituciones europeas lideradas por el Instituto Tecnológico Danés y la Fundación Young.

El objetivo de este proyecto es preparar el camino para el desarrollo de la herramientas, métodos y políticas que formarán parte de la estrategia de la Unión Europea para la IS. El programa de investigación busca mapear, revisar teorías, modelos, métodos e identificar brechas en las prácticas y políticas existentes en IS, además, señalar las prioridades para estrategias futuras.

El proyecto TEPSIE, desarrolló un plan de indicadores cuantitativos a nivel macro o nacional sobre la base de conocimientos teóricos (primer enfoque, de arriba hacia abajo). Por lo tanto, se realizó una selección de métricas de innovación y bienestar, respaldada por una revisión de la literatura sobre IS. La revisión de la literatura se realizó para explorar las sinergias existentes entre la perspectiva de medición metodológica y los requisitos particulares de IS discutidos en la literatura. Es así como los conceptos e indicadores de innovación consideran los insumos, los factores habilitantes, los productos y los procesos de manera combinada y equilibrada.

La complejidad, el arraigo social y el hecho de que el objeto de investigación, es decir, la IS, aún se encuentra en sus etapas iniciales, hacen necesario mirar más allá de las variables y dimensiones y considerar en profundidad la realidad social. Por lo tanto, el segundo enfoque

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

metodológico se centró en el nivel local, en el que se llevaron a cabo entrevistas cualitativas con expertos de cuatro ciudades diferentes en Alemania en el campo de la integración de los inmigrantes (de abajo hacia arriba)

El modelo TEPSIE de indicadores de IS fue el punto de partida para los estudios de caso cualitativos. La base de su desarrollo fue una revisión exhaustiva de la literatura y una selección de diferentes conjuntos de indicadores. Este paso metodológico tuvo como objetivo proporcionar una base conceptual y teórica para la selección de indicadores.

La selección de indicadores se realizó para 30 enfoques que se originan a partir de dos líneas de visiones de la medición: métricas de innovación y métricas que se centran en las dimensiones sociales o ambientales (métricas de bienestar).

El modelo de medición propuesto para la IS a nivel nacional consiste en niveles analíticos que ayudan a determinar las dimensiones y los indicadores individuales. Estos niveles analíticos están conectados a las diferentes etapas del proceso de innovación. Aunque el conocimiento reciente implica que la innovación es un proceso complejo y no lineal, los modelos por etapas dieron forma de manera significativa a la visión analítica del proceso de innovación. Por ejemplo, Verworn y Herstatt (2007) describen cinco etapas iterativas del proceso de innovación tecnológico-económica que implican:

1. Generación de ideas.
2. Diseño de conceptos y planificación de productos.
3. Desarrollo.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

4. Creación de prototipos y uso de pilotos.

5. Producción, introducción y penetración en el mercado.

Existe una conexión entre la IS y el cambio (social); aunque no todos los cambios sociales deben atribuirse a la IS. En el complejo sistema de la sociedad hay muchas variables de confusión que pueden desencadenar cambios; no obstante, la IS debe verse como una fuente potencial y poderosa de cambio. Por lo tanto, las métricas que indican el cambio social a veces pueden interpretarse como un proxy de la IS, que sin embargo requiere un examen detenido de sus causas más probables.

Este proyecto es un enfoque contemporáneo para medir la IS, que integra facilitadores, actividades organizacionales y productos, así como resultados sociales, teniendo en cuenta la complejidad del tema.

El modelo diferencia entre tres niveles diferentes, cada uno de los cuales representa los pasos para la toma de decisiones en un proceso de IS. Los tres niveles son:

1. Condiciones marco propicias. Factores de atracción o estímulos más importantes en el proceso de innovación, los cuales se hayan presentes en el contexto en el que se desenvuelven los actores involucrados en el proceso. Incluye subdimensiones como el marco institucional, político y de recursos, así como el marco del clima social.

Este análisis, genera oportunidad para brindar recomendaciones a los responsables políticos con el fin de crear un marco propicio para la IS.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

2. Actividades empresariales. Representan fuerzas activas o factores de empuje que promueven la innovación. Acciones emprendidas por individuos y organizaciones, que están dispuestos a asumir riesgos en el desarrollo de soluciones para los desafíos actuales, en la movilización de los recursos necesarios y en finalmente poner ideas en práctica, mediante la realización de intervenciones y proyectos y la creación de organizaciones. Entre los subindicadores establecidos se tienen las actividades de inversión empresarial, las de creación de empresas y tasas de mortalidad, así como las redes colaborativas.

A futuro, se necesitan datos de encuestas empíricas que consideren por separado las organizaciones que son socialmente innovadoras para mejorar la disponibilidad de datos en el campo de la innovación social.

3. Productos y resultados específicos. Los productos se refieren a productos medibles que se pueden atribuir fácilmente a una organización o individuo. Por otro lado, los resultados son mucho más difíciles de medir y rara vez se rastrean directamente a una actividad organizacional. La cercanía de los productos y resultados a las condiciones marco indica que estos resultados en sí mismos podrían servir como condiciones propicias para “mejorar la capacidad de acción de la sociedad”, es necesario considerar tanto los productos como los resultados específicos del proceso de IS.

Este enfoque modular, es decir, la clasificación de la IS con relación a campos específicos aún necesita una investigación más amplia, se considera una clasificación que se basa en necesidades humanas como vivienda, educación, salud o participación política, los cuales son

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

referencia para la validación de los indicadores contenidos en las condiciones marco. Además, una comparación del resultado social a lo largo del tiempo podría indicar cambios en la estructura social y, por lo tanto, proporcionar información sobre el desempeño de la IS.

Los indicadores propuestos, son el primer paso hacia la medición de la IS a nivel macro. En particular, es necesario analizar la relación entre el potencial de IS (capturado a través de la estructura de las condiciones marco) y el desempeño de la IS (capturado a través del producto y el resultado de la IS). Esto incluirá preguntas como: ¿Un alto potencial de innovación en una región específica conduce realmente a un alto grado de desempeño en IS? La respuesta permitirá validar los indicadores a nivel analítico de condiciones marco. ¿Realmente indican un potencial de cambio a nivel social? ¿Son importantes para la IS?

Por lo tanto, resultados de las innovaciones sociales se puede utilizar para corregir el conjunto de indicadores, los de resultados de la IS son una importante herramienta de apoyo para la validación de las condiciones marco. Pero el enfoque actual solo se puede probar poniéndolo en uso. Las comparaciones entre diferentes países o regiones y las comparaciones a lo largo del tiempo revelarán si se proponen los indicadores correctos y si los supuestos subyacentes son ciertos.

Al igual que con las métricas de innovación existentes, es muy problemático mostrar causalidad entre los indicadores individuales y los niveles analíticos debido a la complejidad del proceso de innovación. A nivel macro, esto es aún más difícil. Para profundizar en el análisis de

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

las relaciones causales y el proceso de IS, se necesitan herramientas a nivel organizacional incluso de proyecto para aprender y complementar las perspectivas y conocimientos a nivel macro.

**Tabla 13. Niveles, subniveles y variables de la IS**

Nivel	Condiciones marco				Actividades empresariales	Resultado para la sociedad
Subnivel	Marco de referencia Recursos	Marco de referencia Institucional	Marco de referencia Político	Marco de referencia Clima social	Inversión en start-ups Colaboración y redes	Educación, salud, bienestar, empleo, vivienda, capital social, participación política, ambiente
Dimensión y variable	<p>Recursos financieros (Por ejemplo, los gastos públicos sociales, como porcentaje del PIB)</p> <p>Recursos humanos (Por ejemplo, el número de voluntarios)</p> <p>Recursos de infraestructura (Por ejemplo, preparación en electrónica)</p>	<p>Instituciones normativas (Por ejemplo, las solidarias)</p> <p>Instituciones reguladoras (Por ejemplo, el campo legislativo para una organización social)</p> <p>Instituciones culturales cognitivas (Por ejemplo, derechos humanos)</p>	<p>Sensibilización política sobre la innovación social (Por ejemplo, las estrategias nacionales de innovación)</p> <p>Entorno político (Por ejemplo, la percepción de la corrupción)</p>	<p>Necesidades y demandas sociales como puntos de referencia para las innovaciones sociales (Por ejemplo, peticiones al Parlamento de la UE)</p> <p>Actitudes de compromiso social (Por ejemplo, participación en organizaciones humanitarias)</p>	<p>Ejemplos:</p> <p>Gasto en innovación por economía social</p> <p>Start-ups dedicadas a fines sociales</p> <p>Ambiente para poner en marcha una empresa</p>	<p>Ejemplos:</p> <p>Igualdad de oportunidades</p> <p>Acceso y calidad de instituciones de salud</p> <p>Beneficios</p> <p>Cohesión social</p> <p>Preservación del ambiente natural</p>

Fuente: Proyecto Tepsi (2015).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Por tanto, el marco metodológico se basa en una selección de métricas de innovación con el objetivo de aprender de las mediciones existentes y desarrollar indicadores que se adapten para reflejar las particularidades de la innovación social.

### ***1.5.4. Proyecto INDISI.***

**(Kleverbeck M., Krlev G., Mildenberger G., Strambach S., Thurmann J., Terstriep J., 2019)**

INDISE - Indikatorik Soziale Innovation - Este proyecto, Indicadores de Innovación Social, es financiado por el Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania, está basado en el "Modelo marco de Innovación Social " desarrollado en TEPSIE.

El estudio se estructura en dos etapas de investigación, la primera consistente en el desarrollo y prueba de indicadores y la segunda en la evaluación de indicadores e implementación mediante una encuesta estándar.

La medición de la IS, se dan en tres niveles interrelacionados, la innovación organizacional, la capacidad de innovación regional y la influencia de las redes sociales, como indicador temprano.

Los indicadores a nivel organizacional se desarrollan para establecer la capacidad de innovación y sus resultados, teniendo en cuenta la combinación de las redes de actores y los modelos comerciales.

La capacidad de innovación regional, explora el contexto regional y las actitudes de la población con respecto a la innovación social.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

La tercera parte del conjunto de indicadores emplea métodos digitales y el análisis de las redes sociales (principalmente twitter); así como los discursos en línea como herramientas para desarrollar indicadores de influencia y el potencial de tendencia de la IS.

Con base en una extensa revisión de la literatura y un análisis secundario de encuestas de IS nacionales e internacionales, se identificaron varios indicadores cruciales.

**1.5.4.1. Innovación social a nivel organizacional.** Se enfoca en indicadores en cinco áreas temáticas:

1. Estructura formal.

Indicadores que describen la estructura formal para identificar las características de las organizaciones observadas. Se puede comparar la IS según los tipos de organización.

2. Procesos de toma de decisiones.

Se refiere a la intención de carácter social y a los intereses de los empleados y voluntarios; contempla la participación, creatividad y conocimiento del personal.

3. Innovación social.

Considera las entradas, actividades y salidas de IS. Los indicadores describen los insumos, que se subdividen en inversión y cooperación en IS. Los indicadores están diseñados para brindar información sobre el desempeño de la IS mediante el examen de la intensidad de la innovación (número de soluciones implementadas) y el alcance de la innovación (número de personas a las que llega la innovación). La identificación de indicadores de resultados es más difícil en el contexto en que las organizaciones solo son encuestadas. Además, se recopila la transición a estructuras establecidas y la difusión a otros contextos (Imitaciones y escalado).

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

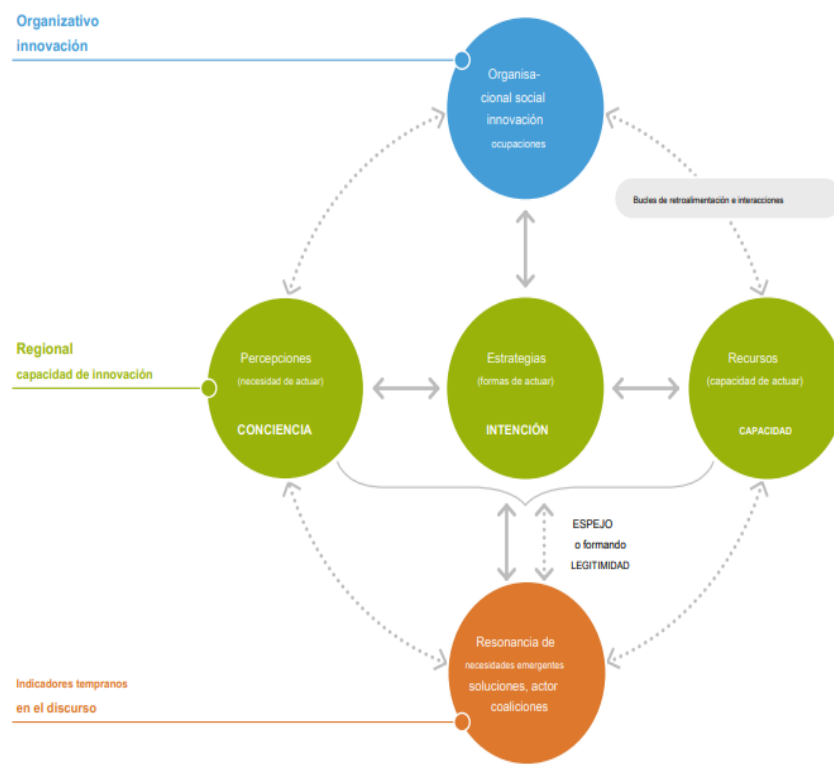
### 4. Modelo de negocio

Procesos de decisión en aspectos financieros, factores de crecimiento y digitalización como tema transversal. Entre los aspectos financieros, se diferencia la inversión los ingresos y gastos. Indicadores que describen factores de crecimiento comprende el potencial de crecimiento, los motivos de la expansión, las consecuencias del crecimiento y los indicadores de producción.

### 5. Contexto.

Entorno en el que se inserta la IS. Tiene en cuenta la cooperación, la necesidad de apoyo, la competencia con otros actores, los obstáculos y los efectos no deseados.

**Figura 2. Los tres niveles de medición de la Innovación Social**



Fuente: INDISE - Indikatorik Soziale Innovation (2013).

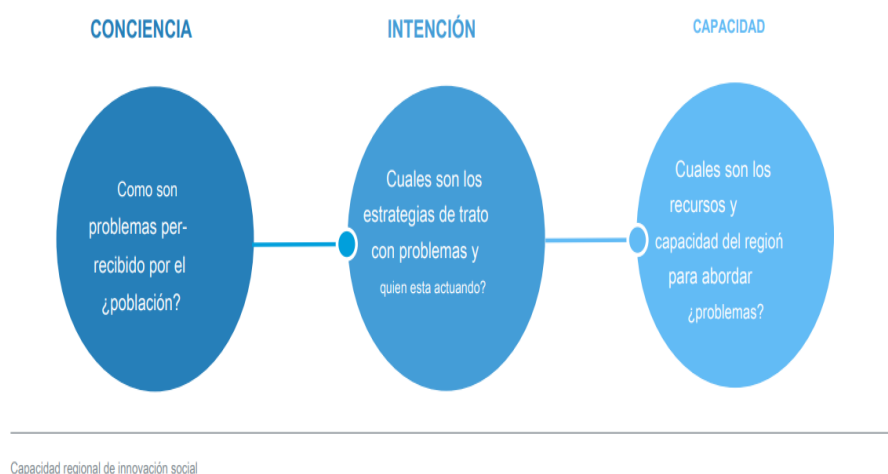
## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 1.5.4.2. Innovación Social a nivel regional.

El objetivo es comprender si la población apoya la IS y cómo lo hace. Para ello, se aplican encuestas a la población en tres diferentes niveles, que se relacionan con la posición de los ciudadanos frente a los problemas sociales o las necesidades sociales insatisfechas.

La idea que subyace a la cobertura de los tres niveles, es que para que un contexto regional estimule la innovación social, la población primero necesita saber sobre cómo se debe actuar (conciencia). En segundo lugar, debe sentirse responsable de hacer algo de forma activa sobre cuestiones identificadas como problemas (intención). En tercer lugar, necesita tener el tipo y la cantidad de recursos adecuados para convertir las intenciones en acción (capacidad). La propuesta es que cuanto más altas sean las métricas en las dimensiones, más fomentará el contexto regional la innovación social.

**Figura 3. Capacidad regional de Innovación Social**



**Fuente: INDISE - Indikatorik Soziale Innovation (2013).**

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Dentro de la categoría de conciencia, se considera una variedad de posibles "áreas problemáticas", según la evaluación de la población con respecto a la relevancia y gravedad de los problemas. Las áreas temáticas incluirán desigualdad, medio ambiente o seguridad. Una pregunta sobre la desigualdad sería: "¿Qué tan preocupado está por las desigualdades sociales en su región?" Sin embargo, también se podrá evaluar el nivel de satisfacción de las personas con sus vidas. Se indagará por el responsable de la innovación social, gobierno, empresas o ciudadanos.

Se evalúa los niveles de actividad y activismo, por ejemplo, en relación con el compromiso cívico, incluida la membresía en asociaciones o niveles de voluntariado. Por último, se pregunta hasta qué punto la población cree que los ciudadanos pueden moldear eficazmente el cambio social.

Cuando se trata de capacidad, las medidas se relacionan con temas como la integración social, medida, por ejemplo, preguntando sobre el sentido de pertenencia de los ciudadanos. Sin embargo, también se tendrá en cuenta las habilidades y experiencias disponibles (capital humano), o las actitudes prosociales reflejadas en niveles de tolerancia o solidaridad.

Para diseñar preguntas y escalas, se ha analizado una gran cantidad de encuestas de población disponibles, como la Encuesta Social Europea, pero también nacionales como el Panel Económico Social Alemán (SOEP). Se conoce relativamente mucho sobre los valores de los indicadores a nivel de los estados nacionales. Sin embargo, la mayoría de los datos disponibles no son lo suficientemente detallados como para capturar los valores de los indicadores en las regiones y las diferencias entre ellos. Es por eso que se debe invertir en la recopilación de datos primarios.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Lo anterior, tomado en conjunto, destaca que el pensamiento sobre los factores facilitadores de la IS se basa en gran medida en la investigación fundamental en las ciencias sociales. Por ejemplo, se relaciona con el vasto trabajo sobre capital social. Además, se soporta en el trabajo actual sobre IS que enfatiza su carácter colaborativo y dependiente del contexto, o destaca que las innovaciones sociales y sus actores están típicamente arraigados localmente y marcados por el intercambio abierto.

### ***1.6. Indicadores tempranos de Innovación Social.***

Las innovaciones sociales están vinculadas al cambio institucional, comenzando por la identificación de las necesidades sociales. Una parte esencial de la investigación es el desarrollo de métodos para el análisis de procesos tempranos de la institucionalidad. A través de indicadores de etapa temprana, el objetivo es medir las formas en que las necesidades sociales percibidas encuentran repercusión en otros actores, así como cómo se genera la conciencia, cómo se forma la legitimidad y cómo se movilizan los recursos. Usando datos y los análisis las de redes sociales (principalmente Twitter), se desarrollan indicadores de influencia para las innovaciones sociales en la fase inicial de su formación. En comparación con los indicadores ex-post, existen brechas considerables con respecto a los indicadores apropiados de la etapa inicial, especialmente para la IS.

Las discusiones e interacciones de las redes sociales, son un medio para comprender los procesos de IS, ya que hacen parte de un contexto social, histórico, político y económico específico y, a menudo, están directamente vinculados a eventos que tienen lugar fuera del espacio virtual. Por lo tanto, pueden actuar como un espejo de los procesos de la vida real y mostrar qué y cómo

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

se discuten los desafíos sociales. Al mismo tiempo, las redes sociales actúan como un medio para iniciar dichos procesos y debates en el contexto de abordar los problemas sociales, presentan herramientas para la sensibilización o la movilización de recursos. Los innovadores sociales están presentes activamente en Internet y utilizan las redes sociales en particular para compartir sus valores, conectarse con personas de ideas afines y construir identidades comunes, todas las cuales son características esenciales para la construcción de legitimidad para sus esfuerzos de cambio social.

Al analizar los datos de los discursos de las redes sociales vinculados a los desafíos sociales, los patrones de comunicación se pueden identificar y rastrear hasta las necesidades sociales percibidas y, por lo tanto, las innovaciones sociales en sus primeras etapas de formación. La naturaleza multimodal de la comunicación en línea ofrece la posibilidad de aplicar métodos cualitativos y cuantitativos para el análisis de las discusiones en las redes sociales, como el análisis de redes y discursos. Se desarrollarán y probarán métodos para evaluar la influencia de las innovaciones sociales en términos de sensibilización, formación de legitimidad y movilización de recursos con la ayuda de datos y análisis de redes sociales en las siguientes categorías:

1. Temas: ¿Qué tan presente está un tema en particular en las redes sociales? Aplicación de medidas cuantitativas como la cantidad de publicaciones relacionadas a lo largo del tiempo y la cantidad de fuentes que promueven o interactúan activamente con un tema. Los análisis de tendencias se utilizan para identificar temas nuevos y emergentes.

2. Actores y redes: ¿Qué tipo de actores están involucrados en discursos sobre temas particulares y cómo se conectan entre sí? Análisis de los comentarios que pueden influir en la

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

conexión, la coordinación y el diálogo entre los actores. Por ejemplo, estos pueden ser la ubicación o el rol de los usuarios (como innovador social, activista, intermediario, político). Se puede evaluar cómo estos atributos se traducen en estructuras de red (y viceversa) mediante el uso de métricas de análisis de red.

3. Dinámica espacio-temporal: ¿Cómo se desarrollan los discursos? a lo largo del tiempo y cómo se difunden en diferentes contextos? La recopilación de datos longitudinales permite evaluar la dinámica de las discusiones a corto y largo plazo, y ofrece información sobre cómo las redes evolucionan en el tiempo y el espacio, así como cómo cambian las constelaciones de actores

4. Eventos y recursos: Eventos pertinentes sobre temas sociales (Ejemplo, conferencias, lanzamientos sociales), pueden desencadenar una mayor discusión sobre temas sociales. Los desarrollos posteriores de ideas y redes se fomentan a través de las redes sociales. Además, casos como las campañas de crowdfunding pueden mostrar cómo los proyectos socialmente innovadores movilizan recursos y crean legitimidad a través de la comunicación en las redes sociales

El conocimiento sobre los procesos de institucionalización en una etapa temprana y la forma en que estos procesos son moldeados por la creciente simultaneidad y el condicionamiento mutuo de las interacciones y redes virtuales y físicas es limitado. Combinando el enfoque teórico de la nueva institucionalidad en la teoría de las organizaciones y las diferentes dimensiones de proximidad y distancia sobre el aprendizaje y la innovación, se puede contribuir a una comprensión más profunda de la dinámica institucional.

A partir de un estudio de caso en cuatro ciudades de Alemania sobre la vinculación de inmigrantes, se identificaron grupos de factores centrales para los procesos de IS:

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Estructuras de necesidades sociales.
- Recursos financieros.
- Anclaje y apoyo político
- Capital social y las redes.

Estos factores influyen en el proceso de innovación en diferentes etapas: la necesidad social es a menudo un punto de partida y un punto de destino y los recursos financieros son primordialmente importantes para implementar ideas; ambos reflejan las dimensiones de contenido y producto (Moulaert et al. 2005) de la IS, lo cual implica la satisfacción efectiva de las necesidades sociales. La explotación del capital social en la forma de actores de la sociedad civil y el sector público refleja las dimensiones de proceso y empoderamiento (Moulaert y Col. 2005).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **2. Aspectos Metodológicos**

En este capítulo se presenta la metodología empleada en el proceso de investigación, para entender cómo se gestiona, se evalúa y determinan los impactos y la sostenibilidad de un proyecto de IS; partiendo de la exploración bibliográfica de conceptos como IS, proceso de IS, metodologías de evaluación de impacto, sostenibilidad, indicadores, entre otros.

Con esta fundamentación, se definen las dimensiones categoriales que permitan explicar el proceso de IS; que facilitan la comprensión de los elementos a considerar en la evaluación y en la formulación de indicadores; así como en la gestión de impactos de los proyectos de IS que ejecuta la U. de A.

Por lo anterior, el enfoque del presente trabajo se centra en la identificación de las dimensiones o categorías de análisis, que reflejan los resultados esperados en un proceso de IS; para revisar parámetros de medición que apliquen a todo proyecto de esta naturaleza y observar a través de su comportamiento, como se puede establecer los niveles de impacto. De esta forma, la metodología propuesta puede ser complementaria a otro tipo de enfoques tales como el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual define objetivos e indicadores específicos por sector económico, en el cual se establece la solución al problema planteado.

Las dimensiones son examinadas para comprender el proceso de la IS y como se gestionan los proyectos en la Universidad. Igualmente, permiten observar los efectos en los diferentes grupos de interés; y así mismo, reunir elementos puntuales a considerar en la evaluación y definición de indicadores de medición de los proyectos de IS.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Poder acceder a fuentes primarias y secundarias de información, permite verificar la existencia de métodos de evaluación y de indicadores empleados en los proyectos de IS, generalmente de corte cualitativo; que pueden servir de referencia para cumplir con los propósitos de alcanzar los resultados y generar impacto en la institución, los grupos de interés y la comunidad en general.

Lo anterior, permite hacer un acercamiento y la conceptualización de un modelo para evaluar la gestión de impacto de los proyectos de IS, estableciendo a la vez, mecanismos para la gestión de la sostenibilidad.

Para ahondar en la metodología, a continuación, se describe el tipo de investigación, las fases de la investigación, los sujetos, instrumentos para la recolección de información y el análisis de los resultados de investigación.

### **2.1. Tipo de investigación**

La investigación representa un caso de estudio de carácter descriptivo y exploratorio; el cual aborda la indagación teórica, su confrontación mediante el trabajo de campo y el análisis y la interpretación de los datos. Precisamente, los datos de percepción, los testimonios, reflexiones y opiniones de los actores involucrados y que viven el proceso, permiten ratificar elementos de la IS. Además, la investigación cualitativa se base en la lógica y proceso inductivo, exige explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas, ir de lo particular a lo general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 41)

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

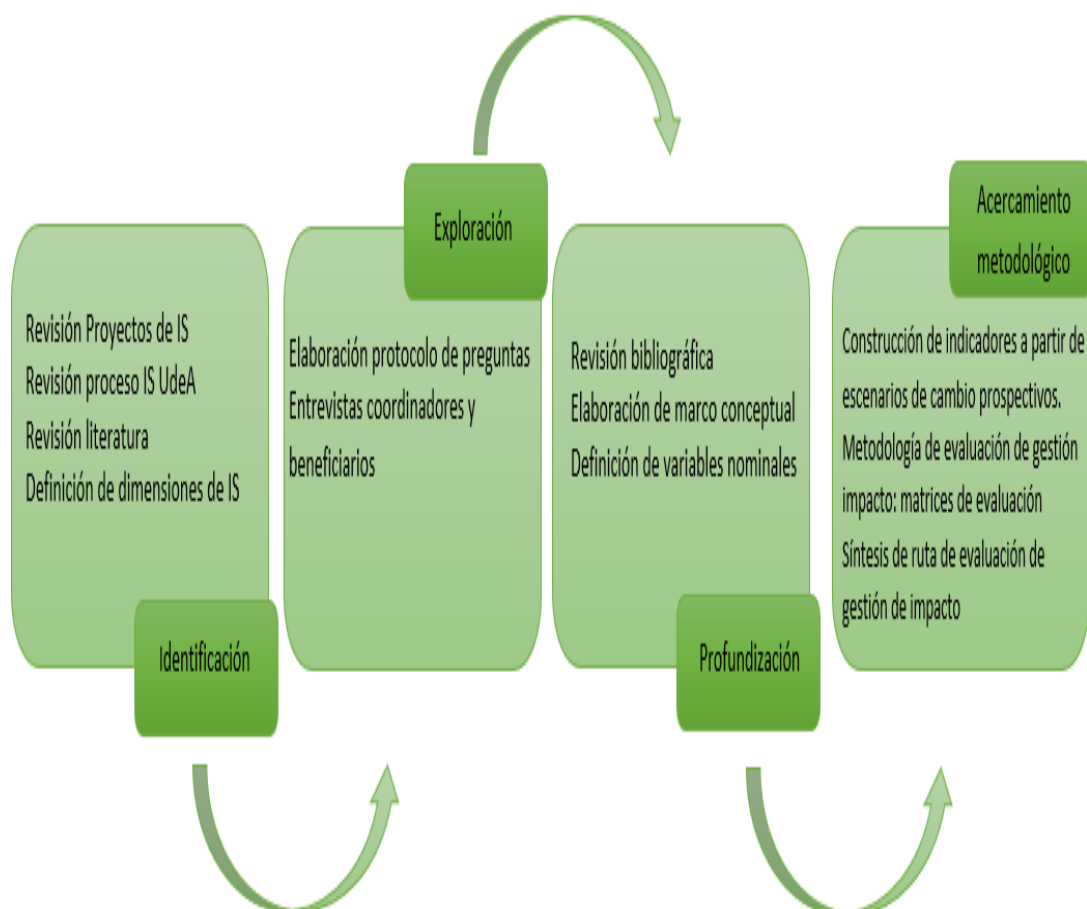
Pero igualmente, puede considerarse la combinación de los métodos, específicamente desde la perspectiva híbrida, se fortalece la investigación; ya que potencia el análisis de la información, permite caracterizar el problema de investigación en el cual subyacen múltiples perspectivas, por la naturaleza propia de su objeto, el cual se ubica en el contexto de la innovación social; y por tanto, facilita la respuesta al problema de investigación. (Hernández, et al., 2014, p. 573)

Además, este estudio se puede considerar de carácter instrumental, ya que, a partir de la comprensión del proceso de ejecución de los proyectos de IS en la U. de A., se buscan herramientas y metodologías de evaluación e indicadores pertinentes que permitan hacer evaluaciones de impacto; y de igual manera, establecer condiciones para la sostenibilidad de estos. Los interrogantes "cómo" se ejecutan los proyectos de IS en la U. de A. y "por qué" se requiere que estos generen impactos en la sociedad y sean sostenibles, hacen parte de las respuestas que se busca hallar al hacer los análisis respectivos.

### **2.2. Fases de la investigación.**

A continuación, se presenta los momentos en los cuales se desarrolla el estudio:

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos



**Tabla 14. Fases de la investigación**

**Fuente: Elaboración propia.**

La descripción de cada fase se presenta a continuación:

1. Fase de identificación de dimensiones de IS. Esta fase comprende la revisión y análisis de siete proyectos de IS ejecutados por la U. de A.; de igual manera, se examina el proceso de Innovación Social de la U. de A. y los conceptos y modelos establecidos en la literatura para la evaluación y medición de la IS.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Lo anterior, permite identificar los elementos comunes, considerados en las fuentes de información; para establecer las dimensiones y características a evaluar, en este tipo de proyectos.

2. Fase de exploración. Con las dimensiones identificadas, se elabora el protocolo de preguntas el cual es validado por el Coordinador de Innovación Social de la U. de A. y uno de los profesionales. Luego de esto, se aplican las entrevistas semiestructuradas a siete coordinadores de proyectos de IS de la U. de A. y a dos representantes de instituciones beneficiarias de estos proyectos. La entrevista permite revisar y validar si las dimensiones y componentes definidos, dan cuenta de la evaluación y la medición en especial del impacto y la sostenibilidad de los proyectos de IS de la U. de A. De igual manera, se obtienen insumos para la formulación de indicadores que facilite el proceso de medición de los resultados.

3. Fase de descripción y profundización. Se realiza una revisión amplia de bibliografía para la construcción del marco conceptual, para comprender mejor cada uno de los conceptos y las metodologías de elaboración de indicadores y de evaluación de impacto. Además, se precisan las variables nominales que facilitan la explicación de la dimensión, la definición y caracterización de indicadores y el método de evaluación de estos.

4. Fase de acercamiento a metodología de evaluación. Con el análisis de los insumos obtenidos en cada una de las fases del proyecto, se identifica una ruta de evaluación para la gestión del impacto de los proyectos de IS. Se construyen indicadores a partir de la comprensión de las dinámicas de los proyectos de IS de la U. de A.; y de igual manera, considerando escenarios de cambio prospectivos; para finalmente definir un ejercicio de aproximación para la evaluación de la gestión de impacto.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 2.3. Sujetos

Desde el paradigma de la investigación cualitativa, la epistemología subjetiva, observa la realidad como algo construido por las personas, por lo que en este proceso investigativo permite acercarse al fenómeno de estudio y tener la capacidad de descubrir, la forma que tiene cada grupo social de ver y entender el mundo; lo que exige interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social. Es decir, es necesario incorporar percepciones y puntos de vista de los actores y hacer las inferencias pertinentes para contextualizarlas a la lógica de la realidad de los proyectos de Innovación Social en los que participan. (Hernández et al., 2014, p. 634).

En el estudio participaron precisamente dos actores o fuentes primarias, los coordinadores de siete proyectos de IS, con quienes se analizó cada una de las dimensiones y las estrategias que estos implementan para el desarrollo y evaluación del proyecto; de igual manera, se revisa como ha sido la gestión de los resultados y las dificultades para su logro.

De estos siete proyectos, se concretó la participación de dos instituciones beneficiarias, Amigos Kolping de la ciudad de Tunja y la Corporación Ciudad Comuna de la ciudad de Medellín; que mostraron un alto compromiso en el desarrollo del proyecto; con estos se hizo especial énfasis en los beneficios que se les proporcionó con la intervención. Además, se revisó si los conocimientos entregados por la Universidad son usados y representan beneficios o posibilidad de mejora de algunas condiciones específicas.

El descubrimiento de cómo es asumida esta experiencia por los beneficiarios de estos proyectos; crea nuevos significados para comprender cuales son las variables pertinentes que

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

permiten ser incorporadas en los indicadores de evaluación y medición de los resultados de corto y largo plazo de estos proyectos, e incluso orientar la toma de decisiones.

Por lo anterior, es fundamental revisar la mirada de lo que quiere entregar la U. de A., cuando ejecuta los proyectos de IS y contrastarlo con lo que observan, piensan y sienten los beneficiarios que se les entrega. Estos insumos se convierten en elementos esenciales para definir indicadores que midan el impacto o la incidencia de los resultados de estos procesos y propendan por la sostenibilidad tanto económica, como social y ambiental de los mismos.

### **2.4. Instrumentos o técnicas de recolección de información.**

El proceso de investigación es flexible; a partir de los resultados obtenidos en cada fase, se evalúa la calidad y pertinencia de la información; estableciendo la necesidad de acudir a otras fuentes de información; hacer ajustes, complementación o validación.

El método empleado en este proceso de investigación como se indicó anteriormente es inductivo, ya que a partir de lo observado y el análisis de la información suministrada por los sujetos definidos; se establecen algunas recomendaciones para integrarlos a la metodología de evaluación para la gestión de impacto de los proyectos de IS.

Pero igualmente, para desarrollar y concretar los resultados de la investigación, se usa el método abductivo que da cuenta del proceso realizado para identificar, caracterizar y analizar los datos e información; y llevarlos a elementos puntuales de referencia para la construcción de los indicadores y la metodología de evaluación para los proyectos de IS de la U. de A.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Desde la perspectiva anterior, se requiere indagación, análisis y comprensión del problema relacionándolo con planteamientos explicativos, su interrelación con los procesos inferenciales que permiten la adquisición de nuevo conocimiento. Al respecto se afirma, el punto central es la reconstrucción de la concepción lógica, metodológica e instintiva de este tipo de razonamiento, con la intención de establecer la posibilidad de una teoría abductiva. (Aguayo P. W., 2011, p. 37)

### ***2.4.1. Entrevista semiestructurada.***

Según Hernández (2014), una entrevista semiestructurada es una guía que comprende preguntas abiertas, que permiten al entrevistador tener la libertad de incluir preguntas adicionales, de acuerdo con el hilo conductor de la conversación y de esta forma obtener más información. Esta entrevista se basa en una guía general y permite flexibilidad para su manejo (Hernández et al., 2014, p. 436).

Dadas las características anteriores, la entrevista semiestructurada se empleó para la recolección de la información, y se aplicó a siete coordinadores de proyectos de IS y a dos participantes o beneficiarios. Los proyectos considerados para el estudio se presentan en la siguiente tabla, sus coordinadores o en algunos casos un representante del grupo, fueron entrevistados y las actas de estas reuniones se presentan como anexos, a excepción de la del proyecto siete, ya que se presentó problema con su grabación.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 15. Proyectos de IS seleccionados para el estudio**

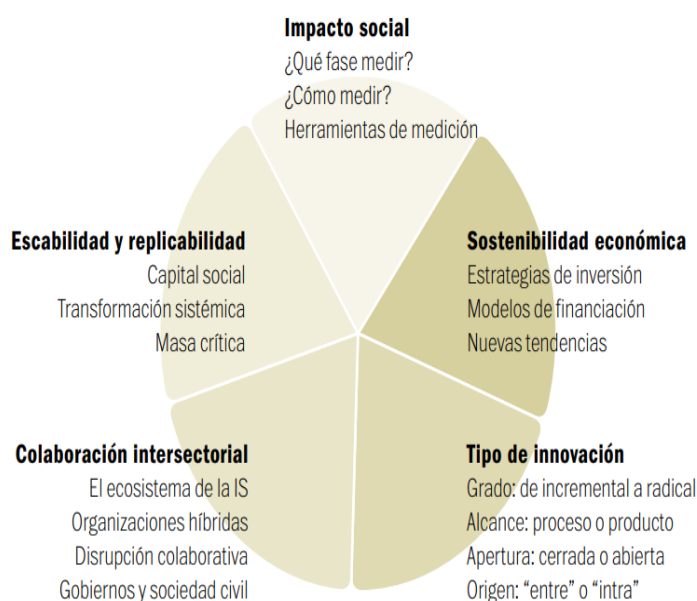
Nº	Proyecto.	Nombre completo proyecto	Coordinador y/o entrevistado
1	Experiencias vivas	Escuela de Experiencias Vivas para la investigación y la sistematización de conocimientos locales	Viviana Yanet Ospina Otavo Trabajo Social
2	Aguas y comunidades	Aguas y comunidades	Manuel Alejandro Henao. Trabajo Social
3	Promoción de la partic	Promoción de la participación, el ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo de las capacidades humanas con y para niños, niñas, adolescentes, jóvenes y sus familias en situación de vulneración de derechos en Medellín, 2017	Camilo Noreña Herrera Facultad Nacional de Salud Pública
4	Educación ambiental	Estrategia de educación ambiental para la promoción de entornos saludables en el hogar y espacios comunitarios: Una apuesta de innovación social en territorios periurbanos, asentamientos manantiales de paz, vereda granizal, municipio de bello, 2018-2019	Susana Vargas Facultad Nacional de Salud Pública
5	U incluye	Programa de formación para el emprendimiento de jóvenes con discapacidad intelectual en el contexto de	Doris Adriana Ramírez Facultad de Educación
6	Índice de participación	Índice de Participación Ciudadana de Medellín (IPCM	Gloria Quintero y Wendy Mosquera INER
7	Teleodontología	Elaboración de un proceso operativo estandarizado (POES) en teleodontología	Emilia Ochoa Acosta Facultad de Medicina

**Fuente: Elaboración propia**

El diseño de la entrevista contempla el análisis de las dimensiones de los proyectos de IS, para lo cual se parte del modelo de las cinco variables para analizar la IS del del Instituto de Innovación Social de ESADE; referenciado en el marco conceptual del presente trabajo.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Figura 4. Cinco variables para analizar la Innovación Social**



**Fuente: ESADE y Banco Interamericano de Desarrollo (2014)**

Las variables planteadas en este modelo se consideran, pero se propone dos nuevas dimensiones; la apropiación social del conocimiento y la gestión del conocimiento y de manera sumativa se considera el impacto social y la sostenibilidad; puesto que, desde la perspectiva de la IS como proceso, este propende por un impacto positivo y sostenido en el tiempo.

Para estos dos conceptos se consideran las siguientes definiciones puntuales:

### **Impacto**

- Cambios directos o indirectos, positivos o negativos de largo plazo
- Sumatoria de los cambios, productos de CP y efectos de MP, que se generan por la ejecución del proyecto o la intervención realizada.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Situación antes de ejecutar el proyecto Vs Situación luego de ejecutar el proyecto.
- Se genera impacto cuando hay cambios por la intervención realizada

### Sostenibilidad

- Capacidad para mantener los impactos positivos del proyecto por un largo periodo de tiempo
- Cambios o efectos duraderos que se presentan por la ejecución del proyecto o la intervención realizada

A continuación, se muestran las dimensiones consideradas y analizadas en las entrevistas semiestructuradas aplicadas con los coordinadores de proyectos de IS.

**Tabla 16. Dimensiones y conceptos para diseño de entrevista y aplicación de entrevista**

<i>Tipo de innovación o solución:</i>	<i>Colaboración</i>	<i>Financiación</i>	
Análisis del grado de novedad (incremental o radical).	<i>intersectorial (Capital social y redes):</i>	<i>económica y retorno social:</i>	<i>Escalabilidad:</i>
Grado de apertura (abierta, cerrada).	Análisis de los diferentes actores involucrados en el proyecto.	Modelo de financiación del proyecto.	Capacidades de la iniciativa para ampliar su alcance o replicarse en otros contextos con necesidades similares.
Naturaleza (producto, proceso, método organizativo).	Roles y relación entre los actores del ecosistema del proyecto.	Fuentes y estrategias de financiación del proyecto	
Su origen (entre o intra organización)		Tasa de retorno social del proyecto	

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<i>Gestión de conocimiento:</i>		
<i>Apropiación Social del</i>	Capacidad para resolver problemas	
<i>Conocimiento - ASC:</i>	Equipo de diseño del proyecto	
	Conocimiento creado mediado por la	<i>Resultados del proyecto:</i>
Cambios en los comportamientos y hábitos de la comunidad intervenida, para implementar la solución y lograr la sostenibilidad social y ambiental	tecnología para resolver el problema o cubrir la necesidad (Generar bienestar). Estrategias de comunicación y sistematización del proyecto (Evidencias)	Las actividades, productos, efectos e impactos del proyecto, que son duraderos
	Aprendizajes para proyectos futuros	

**Fuente: Elaboración propia.**

Para cada dimensión se establecen seis preguntas, cada una tiene el siguiente objetivo.

1. Conocer si la categoría permite revisar resultados del proyecto y son susceptibles de medición en el proyecto

2. Establecer si la categoría es un aspecto esencial en la evaluación de los proyectos de IS

3. Conocer las características que desde el punto de vista del coordinador del proyecto, debe tener la categoría para que se presente la IS

4. Validar si la categoría permite evaluar aspectos del impacto y la sostenibilidad de un proyecto de IS. Observar la complejidad y limitantes para ello.

5. Conocer que elementos de la categoría pueden medirse al momento de formular un proyecto de IS

6. Conocer las estrategias, herramientas o metodologías empleadas para evaluar la categoría

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **2.4.1.1. Elementos generales obtenidos de la entrevista**

En términos generales se puede observar las siguientes consideraciones de los coordinadores y beneficiarios de los proyectos de IS, quienes reiteran la importancia y los resultados que se deben buscar en cada una de las dimensiones, para que se logre impacto en la implementación del proyecto.

Se constata que las dimensiones hacen parte de las estrategias y están presentes e inciden de manera clara en la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos de IS que lideran los diferentes coordinadores adscritos a las unidades académicas de la U. de A.

### **Ver Anexo A. Protocolo De Preguntas**

#### **2.4.1.2. Coordinadores**

Algunas expresiones relevantes por dimensión se indican a continuación:

##### **Tipo de solución**

El criterio de la novedad permite que la solución sea creativa y supere lo que está en el mercado, aunque esta lógica es más normal entre las organizaciones.

Para plantear proyectos, se debe identificar claramente las capacidades para resolver problemas y contribuir a cubrir las necesidades del proyecto.

La innovación puede ser palpable en el desarrollo de metodologías, las cuales pueden ser mejoradas a partir de los aprendizajes.

Los proyectos que ejecuta la Universidad responden a una política institucional, pero de igual manera, en muchos casos a una política regional o nacional o incluso internacional, como en el caso de proyecto del Instituto de Estudios Regionales, con aliados de la Unión Europea.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **Colaboración intersectorial capital social y redes.**

El proyecto se construye e implementa de manera articulada con diferentes actores sociales, pero es necesario realizar una alineación adecuada de intereses y asignación de roles.

Igualmente, la conformación de alianzas de actores involucrados y dispuestos a dar la solución a las problemáticas de la comunidad.

Se requiere el esfuerzo y trabajo mancomunado con todos los actores y la firma de convenios con la participación de todos.

La creación de redes es necesaria si se quiere dar continuidad al proyecto.

Se insiste en que la formación de los actores involucrados, por parte de la comunidad; propicia un esfuerzo coordinado-colaborativo, y más que ello, propende por la consolidación de una red de gran dinamismo y sinergia.

### **Financiación y retorno social**

Responder al problema de la financiación es hallar su viabilidad, la cual otorga permanencia al proyecto.

No se ha realizado reflexión consciente del retorno social, se establecen informes donde se miden los resultados de cada fase, pero lo más importante es lo que cuentan y perciben los actores sociales.

El retorno social se aprecia en productos como las metodologías de sistematización que sean apropiables para todas las personas involucradas en el proceso.

Los aportes económicos no son los únicos que representan colaboración, también lo son las prácticas.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Desde la Universidad, se debe eliminar la centralización de los recursos; reducir la presión en los aportes, permitiendo una fluidez en conocimientos y aplicaciones prácticas.

### **Apropiación Social del Conocimiento**

El foco principal del proyecto es atender las problemáticas sociales y establecer un beneficio para las comunidades.

La percepción de los actores involucrados es importante, pero lo es en especial la de los beneficiarios.

Los procesos son pensados en la sostenibilidad y por eso es vital el empoderamiento de las comunidades.

Facilitar la configuración de vínculos de confianza entre la universidad y las comunidades.  
Fomentar la co-creación y la negociación con las comunidades.

El proyecto apunta a cambios de comportamientos en la comunidad.

Tener presente que el proyecto no es asistencial, es derivado de un grupo de investigación.

### **Escalabilidad y replicabilidad**

Crear impacto depende de la capacidad de los integrantes del grupo de poder leer el contexto y entenderlo.

La escalabilidad, exige proyectos un poco más maduros, pero es fundamental el apoyo institucional de la U. de A.

Los proyectos han de ser durables, sostenibles, y planeados con cuidado.

Especialmente, tener en cuenta la capacidad de la Universidad para ayudar a sostener los proyectos. Unirse a los actores para buscar aliados y ampliar la red en aras de fortalecer la tarea

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

colectiva de llevar el proyecto a la extrapolación; más allá de las comunidades originalmente pensadas.

### **Gestión del Conocimiento**

Pensar en soluciones enfocadas en la investigación aplicada, y profundizar en la sistematización de las experiencias adquiridas

Se idean teorías y prácticas que se ajusten a la realidad de la comunidad, y a partir de su aplicación en ellas, ver cómo se articula con los actores involucrados.

Identificar claramente las capacidades para resolver problemas y contribuir a cubrir las necesidades del proyecto.

Se han llevado a cabo estrategias de comunicación pública. Además, se tiene proyectos como la caja de herramientas o técnica de maleta viajera

Desarrollar metodologías y tener en cuenta los aprendizajes futuros.

### **Resultados**

La Universidad en sus proyectos de IS no hace una evaluación de impactos, establece una evaluación de resultados.

Los objetivos del proyecto generalmente no cambian, pero es usual tener que realizar ajustes a algunas estrategias para asegurar los resultados esperados.

El desafío que tiene la Universidad de Antioquia es hacer sostenibles las propuestas; por lo que es necesario hacer lectura de los intereses que surgen al interior de cada proceso.

Para implementar los proyectos en más sectores, se requiere de un tiempo mayor; además de una retroalimentación más prolongada para la investigación. Lo anterior, permite profundizar

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

en los conceptos aprendidos a partir de la experiencia con las comunidades en las que se ha trabajado

Cuando la comunidad se apropia de la solución se genera impacto. Trascender a los territorios es lograr la sostenibilidad del proyecto.

En la ejecución del proyecto no se piensa en los efectos o los impactos. Cada integrante tiene su versión del impacto del proyecto; y por lo tanto, no se atribuye algo cuantitativo.

Calcular el impacto de todo el proyecto no se hace, cada organización tiene su radio de acción muy amplio.

La Universidad ha realizado ejercicios interesantes como la construcción del Índice de calidad de Participación Ciudadana, desarrollado con la secretaria de Participación Ciudadana de Medellín; es usual encontrar indicadores de la cantidad y de los procesos participativos, pero no de calidad. Uno de los proyectos emplea una escala para la evaluación de la conducta adaptativa.

### **Recomendaciones**

Otros elementos planteados por los coordinadores son los siguientes:

Integrar de manera más estratégica a los proyectos de IS, los procesos misionales de docencia e investigación de la Universidad, para aprovechar todas las capacidades institucionales y lograr resultados más asertivos para todos los actores de interés.

Se debe mejorar el enfoque de los recursos económicos por parte de la parte administrativa, con miras a obtener soluciones prácticas y específicas en las necesidades del proyecto. Por otro lado, se necesita mucho más dinero de parte de actores externos a la Universidad para llevar el proyecto hacia las reparaciones y mejoras de los problemas de fondo de la comunidad. Finalmente,

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

se concluye que una buena parte de esto se puede lograr mediante prórrogas, abordando el proceso durante su ciclo de vida.

Las innovaciones sociales y las transformaciones en las comunidades deben ser destacadas y hacerlas visibles desde la Universidad.

Se hace necesario establecer acuerdos sólidos para la ejecución del proyecto entre la parte administrativa y los gestores de un proceso, y que permitan de igual manera, que se dé la consecución de los objetivos.

Comprender como se vive el proceso de IS y que aprendizajes y acciones de mejora se pueden considerar.

Una vez recolectado los datos cualitativos y analizados, se valida que las dimensiones son consideradas por parte de los coordinadores como pertinentes para realizar un proceso de evaluación.

### **2.4.1.3. Beneficiarios del Proyecto**

En el momento de abordar a los públicos objetivo, se aplicó un protocolo de preguntas; en este escenario, se consideran resultados u objetivos sobre el aprendizaje, lo que implica visualizar beneficios y bondades de la gestión y el proceso de apropiación social del conocimiento. Este se convierte en un ejercicio clave que valida la sostenibilidad y mide el impacto y la eficiencia que tienen los proyectos de IS; que a la vez permite medir capacidades y logros en los públicos beneficiados, en el contexto de la gestión del conocimiento y potencia las relaciones de confianza entre la Universidad y las comunidades

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Es así como mediante este instrumento, se busca conocer y validar la manera que tiene la Universidad, de significar la incidencia de la ejecución de los proyectos de IS, en el ámbito de los territorios en los que realiza acercamientos y la contribución que ofrece en transformación de las realidades de las comunidades beneficiarias.

La comunidad, puede tener los siguientes roles:

- Participantes y beneficiarios del Proyecto
- Proponentes de la iniciativa
- Cocreadores en la identificación del problema y en las propuestas de solución

Con los beneficiarios de proyectos el foco de la conversación se orienta hacia los siguientes aspectos:

- Características y perfil de la comunidad intervenida
- Cambios observados en hábitos y comportamientos
- Aprendizajes apropiados y asumidos de manera autónoma

Así mismo se hace énfasis en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué beneficios obtuvieron por el desarrollo del Proyecto?
2. ¿Observan algún cambio en los hábitos, comportamientos o prácticas, derivadas de la ejecución del Proyecto?
3. ¿Cómo fue la vinculación y participación en el Proyecto? ¿Como se sintieron durante su ejecución?
4. ¿Qué consideran se necesita para dar continuidad a los propósitos establecidos en el Proyecto?
5. ¿Qué sugerencias tienen para mejorar la ejecución de estos proyectos?

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Amigos Kolping del departamento de Boyacá, participó en el proyecto Escuelas Vivas, liderado por la profesora Viviana Ospina Otavo. De acuerdo con María Cristina Niquepa Cepeda, integrante de esta organización, para este grupo fue beneficioso la solución, ya que una de las líneas de trabajo, corresponde a encuentros de educación popular, mediante los cual buscan nuevas opciones de trabajo conjunto. La sistematización de experiencias les permitió cohesionarse y abrirse a nuevas oportunidades de acción y de trabajo con los jóvenes.

Los aprendizajes fueron valiosos, posibilitaron el empuje requerido para apostarle algún proyecto, valorar el saber y el hacer de las comunidades.

Este grupo hizo el propósito de construir un baúl con todas las herramientas y lúdicas, para aplicar en proyectos propios; lo que facilito congrega a todos los integrantes.

También la articulación con otras organizaciones permitió otras miradas y sumar capacidades.

Mediante la gestión del conocimiento, se pudo reconocer lo que hay al interior de la organización y ver toda la riqueza que hay en el territorio.

Ciudad Comuna, de la ciudad de Medellín es también beneficiario del proyecto, específicamente Yurilena Velásquez López, participa en el proyecto de "Escuelas Vivas"; esta institución, realiza comunicación comunitaria, tienen diferentes ejes como medios de comunicación, formación, coproducción de conocimiento, apoyo a la base social de las comunidades; el proyecto hace parte de ese de coproducción de conocimiento, donde se generan alianzas y encuentros con otras organizaciones.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Se reconoce más que como beneficiaria, como participantes y co-productores, por lo que la solución no la consideran como una respuesta a un problema sino un reto.

Gracias al proyecto se pudo lograr una sistematización, ya que por el activismo no era posible desarrollar este tipo de actividades.

Este tipo de proyecto se considera se puede llevar a otros beneficiarios, ya que esto se va multiplicando y se va haciendo más amplio en diferentes esferas organizacionales y personales. Mas que pensar en la escalabilidad, es necesario pensar como la organización puede contribuir a la multiplicación del saber. El trabajo desarrollado es entre todos, todos aportan y se sienten iguales.

En cuanto a los beneficios obtenidos está la reflexión sobre todo el tema de sistematización de experiencias, el poderlo compartir con otros compañeros, multiplicar esas prácticas y continuar con la sistematización de estas; aplicando el conocimiento en la organización. Además, poder unirse con otras organizaciones que tienen intereses comunes; ya que esto posibilita otros encuentros más específicos y que surjan otros nodos donde se explotan y adquieran nuevos aprendizajes. También, saber dónde acudir a recursos disponibles, conectarse con la financiación; ya que las organizaciones comunitarias siempre tienen el ánimo de hacer, de aportar conocimiento y no dinero.

**Ver anexo B actas entrevistas coordinadores y beneficiarios.**

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### ***2.4.2. Matrices de evaluación***

El presente trabajo contempla la elaboración de matrices para la evaluación de la gestión de impactos de los proyectos de IS. La matriz como instrumento, permite identificar de manera sistemática procesos, ya que los describe por fases y explica las acciones bajo condiciones cambiantes. Además, permite al usuario apropiarse de manera práctica el conocimiento.

De igual manera, como herramienta de sistematización, ubica un fenómeno en contexto, construye un relato *In situ* y de forma contextualizada según la naturaleza de las relaciones y los fenómenos; otorga alta significancia a la toma de decisiones, que contribuye con la mejora de los procesos de los proyectos de Innovación Social.

En el capítulo de resultados se detalla el objetivo y características de estos instrumentos.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **3. Desarrollo y resultados del proyecto de investigación**

Los proyectos de IS, hacen parte del marco general de proyectos, asumen características de estos, pero de igual manera tienen particularidades específicas; en el proceso evaluativo, por ejemplo, pueden confluir muchos aspectos; todos buscan estructurar una evaluación lógica de sus objetivos, resultados e impactos. La apuesta en el proyecto de IS radica en los resultados sociales, que por su carácter, puede hacer la medición más compleja; por lo tanto, se considera como viable observar los cambios que se presente en ellos, para propiciar su valoración y medición.

Precisamente, considerar los cambios es contemplar el impacto en un proyecto de IS; para lo cual se requiere conocer el proceso y determinar cuáles son las estrategias que lo posibilitan; además, de alcanzar los objetivos, tener una mayor incidencia en los resultados esperados o impactos proyectados; más aún, cuando se considera que todo proyecto de IS tiene como propósito obtener un impacto.

Por lo anterior, y empleando el método deductivo o inferencial, se definen las dimensiones que permiten comprender el proceso de IS; pero estas a su vez, necesita una mejor comprensión por lo que se establecen las variables nominales que explican la incidencia que pueden tener estas en los resultados de los proyectos de IS.

Esta incidencia puede tener diferentes niveles de afectación, por lo que establece los cambios o estadios que puede tomar la variable nominal, para configurar un resultado puntual al momento de ejecutar el proyecto. De esta manera, las variables nominales, permiten definir la señal o los indicadores para establecer el grado de impacto que puede generarse con un proyecto de IS.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Las dimensiones y variables nominales definidas a partir del proceso de IS, se establecen a continuación.

### 3.1 Dimensiones y variables nominales de la IS

**Tabla 17. Dimensiones y variables relacionadas con las fases del proceso de IS**

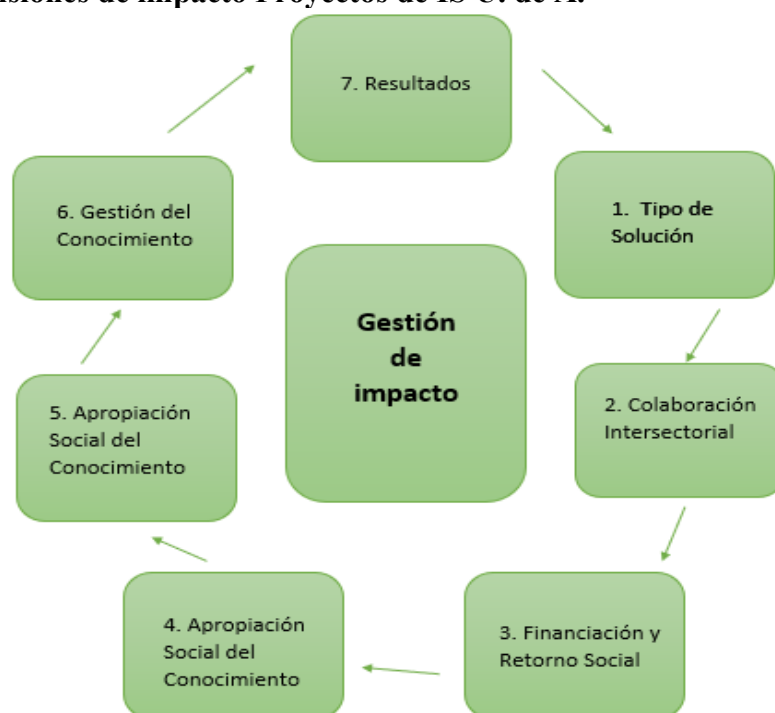
ETAPA PROYECTO IS	PROCESO IS	DIMENSIÓN	VARIABLES NOMINALES
Conceptualización, generación y selección de ideas	Inspiración y diagnóstico	Tipo de Innovación	Naturaleza (Producto, proceso o método) Grado de la novedad (Disruptiva, incremental, nuevo mercado)
			Grado de apertura (Abierta o cerrada)
			Su origen
	Propuestas e ideas	Colaboración Intersectorial	Roles y funciones de cada uno de los actores del ecosistema del proyecto
Alianzas estratégicas y redes de conocimiento configuradas, coherentes con los objetivos del proyecto			
Diseño Desarrollar la idea y ponerla a prueba	Creación de prototipos y pilotos	Apropiación Social del Conocimiento	Aprendizaje social
			Bienestar
Seguimiento sostenibilidad	Búsqueda de sostenibilidad	Financiación retorno social	Eficiencia
			Retorno Social
Operación Puesta en práctica de la solución y generación de cambios	La ampliación y difusión.	Escalabilidad Replicabilidad	Conocimiento de la comunidad
			Conocimiento del territorio y/o el contexto

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	El cambio sistémico	Gestión de Conocimiento	de	Capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial
				Capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada
<b>RESULTADOS</b>	<b>IMPACTO</b>			<b>SOSTENIBILIDAD</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Dimensiones de impacto Proyectos de IS U. de A.



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha expresado, hablar de IS es hablar de impacto, ya que la IS conlleva implícito el impacto por los resultados que genera. Las dimensiones establecidas hacen parte del proceso de IS y por ello se convierten en dimensiones de impacto.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Para comprender mejor lo que es la Innovación Social y el proceso que desarrolla la División de Innovación de la Universidad de Antioquia en esta línea, se contemplan elementos claves que se configuran como las dimensiones de este modelo, las cuales según su comportamiento o los resultados que se presenten en la ejecución de los proyectos de IS, permitirán establecer el impacto de los proyectos; es decir, determinar qué tan proclives pueden ser estos a generar niveles de impacto alto y positivo. Se podrá gestionar el impacto a partir de la planeación, seguimiento y control de los resultados esperados y definidos por el proyecto, en cada una de sus fases y dimensiones.

Algunas de estas dimensiones hacen parte de las estrategias de la línea de IS, están presentes e inciden de manera clara en la planeación, ejecución y seguimiento de los proyectos de IS que lideran los diferentes coordinadores adscritos a las unidades académicas de la U. de A. Pero de manera clara inciden en el impacto que generan en la institución y las comunidades a las que se dirige.

La descripción y elementos que componen cada una de las dimensiones, las cuales son explicadas por las variables nominales; se detallan a continuación.

### ***3.1.1. Tipo De Solución***

En la etapa de inspiración y diagnóstico en la cual es necesario revisar el problema sus causas, consecuencias, riesgos y factores de éxito, se plantean soluciones que propendan por una IS. La IS debe estar orientada a la búsqueda de mejores condiciones para las personas (Social), el planeta (Ambiental) y la economía (Prosperidad económica).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Dependiendo de las características de estas soluciones se podrá generar impactos positivos en la sociedad en general.

### **3.1.1.1. Naturaleza o grado de novedad**

La IS corresponde a la generación de nuevos productos, servicios, procesos o modelos que satisfacen necesidades sociales, crean nuevas relaciones e incrementan la capacidad de acción de la sociedad (Foro consultivo científico y Tecnológico, ac., 2012, pp. 4-5).

Es por ello que la IS se convierte en una herramienta para desarrollar e implementar estos nuevos productos, servicios y modelos, que posibilita a la vez el desarrollo de nuevas estrategias y dinámicas sociales; para identificar las mejores soluciones que den respuesta a esas necesidades sociales identificadas.

Expertos como la consultora canadiense en IS Westley F. et al. (2010), indican:

La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y los flujos de la autoridad, o creencias del sistema social en el que se produce la innovación (...), tales innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad y amplio impacto (p.2), dando cuenta así de su carácter disruptivo (Christensen et al., 2006).

Schumpeter (2004) en su obra sobre la innovación, establece que el desarrollo económico está dado por la innovación, ya que mediante un proceso dinámico van surgiendo nuevas tecnologías que sustituyen las antiguas; se presenta así un proceso de “destrucción creativa”. Las innovaciones “radicales” originan los grandes cambios del mundo mientras que las innovaciones

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

“progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio. Retomando la IS se puede establecer que el vínculo entre innovación y progreso social se produce a través de la creación de nuevos productos y de métodos de funcionamiento más sostenibles.

Se debe tener presente que la novedad no se toma simplemente como aquella idea novedosa totalmente disruptiva y sobre la cual no había precedente alguno, sino que también se piensa su desarrollo concreto en un contexto determinado en donde su existencia agrega nuevo valor. Tal como lo establece la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, la IS se inserta en un contexto local, la novedad está dada por la modificación que se genera en tales contextos a partir de modelos a veces ya existentes. Apoyando lo indicado por la consultora Westley, la IS se puede definir también desde lo disruptivo de su intervención, a partir de la intención de cambiar un ecosistema radicalmente, lo que produce un alto impacto social, su introducción o aplicación establece alcances del orden global (Buckland H. et al., 2014).

Pero de igual manera, la solución en un proyecto de IS no puede considerarse estándar, cada una establece una respuesta según un contexto específico, ya que lo que caracteriza a la innovación social es un nuevo arreglo institucional provocado por una acción colectiva. Pero, en definitiva, la originalidad no se encuentra solo en el desarrollo de innovaciones, sino también en el empleo de conocimientos y soluciones existentes ampliamente explorados por el mercado en nuevos contextos (Nobrega Correia et al. (2016).

Es así como la solución emerge como respuesta a una situación que puede ser considerada como inaceptable o insatisfactoria, por lo que se convierte en un reto.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

La Universidad para liderar un proyecto de IS debe identificar una necesidad social, y en ese camino para contribuir a subsanarla, puede encontrar otras falencias que están afectando a los mismos u a otros actores. Esto podrá exigir cambios estructurales que pueden considerarse como incrementales, radicales o sistémicos; que deberán evaluarse para evitar conflicto con situaciones predeterminadas (Nobrega Correia et al. (2016).

El impacto de la innovación es un rasgo más determinante para la innovación social, pero su factor de novedad puede estar incidiendo en este, pues las nuevas soluciones sirven para ayudar a lograr resultados, mejorar las prácticas existentes y, en consecuencia, mejorar la vida de las poblaciones (Nobrega Correia et al. (2016).

### **3.1.1.2. Grado de apertura de la IS**

Otra característica de la IS es que ésta puede ser abierta o cerrada, el primer tipo es aplicada como estrategia creativa y de mercado, por medio de la implementación de procedimientos participativos, pues involucra a sujetos de muchos sectores (social, organizacional e institucional), a través de una arena colaborativa; los individuos y otras partes interesadas son libres de copiar una idea, reutilizarla y adaptarla. El segundo tipo se basa en la innovación cerrada, que busca proteger las ideas a través de la propiedad intelectual (Córdoba, C. et al., 2014, p.32).

Un tipo de innovación muy relacionada con la IS es la inclusiva que comparte características como la de ser abierta, ya que resulta en una solución que contribuye a reducir la exclusión social y la privación de capacidades que padecen los sectores de la población más desfavorecidos. Es el resultado de un proceso social complejo, ya que supone la interacción de agentes heterogéneos, y se caracteriza por el encuentro entre quienes tienen o expresan necesidades

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

sociales y los agentes con capacidades científico-tecnológicas y productivas para atenderlas (Foro consultivo científico y Tecnológico, ac., 2012, p. 20).

En la innovación cerrada, solo se emplean fuentes de conocimiento internas; por el contrario, la innovación abierta es un modelo en el cual se observa la oportunidad de cocrear con otras personas e instituciones distintas a las que se pertenece, y se tiene la disposición para compartir los resultados y beneficios derivados de esta; de igual manera, los actores asumen un alto compromiso con su ejecución por haber sido coparticipes en la construcción de la solución. Surge la inteligencia colectiva, pues el poder emplear el conocimiento de otros actores y fronteras, permite tomar experiencias y aprendizajes, que pueden ser aplicados en beneficio de la sociedad.

### **3.1.1.3. Origen de la solución**

La IS en este contexto se considera como aquella que puede surgir por iniciativa de instituciones públicas y privadas, que buscan desarrollar soluciones que se correspondan con las políticas públicas o institucionales del orden social, que propendan por la satisfacción de necesidades de las comunidades a las que se dirige; son innovaciones descendentes (Top down, centralizada). Pero igualmente, pueden surgir de las comunidades, de la acción colectiva organizada a través de asociaciones, entre otras; y se presenta de manera ascendente (Botton up, descentralizada) (Córdoba, C. et al., 2014, p.32).

Así como las problemáticas son a nivel de los individuos, las familias, las comunidades, organizaciones, ciudades, regiones países y el planeta; las soluciones también tienen este alcance, lo que incide en el impacto que se presenta; y es así como para generar los cambios positivos que

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

estas soluciones requieren, deberán ser gestionadas de manera deliberada y comprometida, definiendo su alcance y las rutas pertinentes para su desarrollo.

La intención de la IS debe ser también impactar las políticas públicas, por lo cual las soluciones que buscan beneficios sociales deben contribuir con su formulación, para lograr institucionalidad de los beneficios, buscar pertinencia y cambios positivos en todas las escalas a nivel individual, organizacional, a nivel de redes; así como cambios legales políticos y culturales. Es así como al transformar el sistema en que se presenta la situación, esto contribuye a disminuir la vulnerabilidad de las personas que hacen parte de él. Es importante establecer soluciones novedosas, pero lo es más establecer el camino adecuado para introducir dicha solución en ese contexto específico; de ahí que la innovación debe representar un cambio significativo para quienes presentan el problema, para quien lo ejecuta y para la sociedad en general (Córdoba, C. et al., 2014, p.36).

La IS no debe entenderse meramente como la búsqueda de la satisfacción de las necesidades sociales provocadas por la ausencia del gobierno o del mercado; debe contemplarse como una oportunidad para encontrar respuestas a las múltiples crisis sociales, económicas y ambientales que enfrentan las sociedades de todo el mundo. Por tanto, las organizaciones de la sociedad civil intentan reaccionar y buscar nuevas prácticas a través de iniciativas de IS, utilizando mecanismos locales de solidaridad, reciprocidad y participación en procesos políticos, que reconocen nuevas estructuras de gobernanza. Sin embargo, cuando los proyectos inciden en las políticas públicas, facilita su adopción, compromiso y puede esperarse que genere un mayor impacto.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Existen enfoques como el de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que contempla a nivel global problemáticas en los diferentes sectores de la economía y en los cuales los proyectos que ejecuta la U. de A. se encuentran inmersos y podrán servir de base para establecer condiciones y metas a alcanzar. Al enmarcarse el proyecto en esta estrategia global, genera impactos en políticas públicas internacionales, y de manera consecuente en las políticas nacionales, regionales y de la misma Universidad, incentivando el apoyo y compromiso institucional. La Universidad de Antioquia, por ejemplo, en sus políticas institucionales establece en temas de IS, la orientación a proyectos de igualdad de género, paz y resolución de conflictos, entre otros (Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia, 2018-2021).

### ***3.1.2. Colaboración Intersectorial***

En el proceso de definición e implementación de una IS se generan participaciones, acuerdos, redes, alianzas y condiciones de trabajo colaborativo con miembros de la comunidad, con otras comunidades, con organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, el sector público, con entes de cooperación nacional o internacional. Y es de esta forma como la IS haciendo uso del trabajo multisectorial y transdisciplinar y la inteligencia colectiva; que propicia la generación de capital social y el logro de los objetivos y resultados esperados en cada proyecto.

#### **3.1.2.1. Roles y funciones de cada uno de los actores del ecosistema del proyecto**

Las personas y su capacidad de construir relaciones sociales son fundamentales para el proceso de innovación social (Sgaragli, 2015). El concepto de innovación social se entiende como un proceso de creación colectiva y compartida que abarca un contexto amplio y múltiples sujetos (Howaldt & Schwarz, 2010).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Los actores vinculados al concepto de innovación social pueden categorizarse en organizaciones e instituciones sociales (Tardif & Harrisson, 2005). Los actores sociales pueden ser miembros/individuos de la sociedad civil, de cooperativas y asociaciones, de sindicatos o asociaciones comunitarias. Los actores organizacionales incluyen empresas, organizaciones de economía social, empresas colectivas y beneficiarios de organizaciones privadas. También se incluye como actores institucionales a los representantes del Estado en los tres niveles (Nacional, regional y local).

Según Unceta, A. et al. (2016):

Las organizaciones son estructuras intermedias entre individuos y sus contextos (Lam 2000; Van den Bosch, Volberda y De Boer 1999). Son estructuras sociales (Cajaiba-Santana 2014) y redes de recursos y conocimiento (Hansen, Mors y Bjørn 2005) que organizan dinámicas colectivas de transformación y aprendizaje (Lengnick-Hall y Beck 2005) (p. 6).

Es así como las innovaciones surgen de las interacciones complejas que se dan entre un conjunto diverso de actores públicos, privados y de la sociedad civil que buscan generar, intercambiar y utilizar el conocimiento dentro del denominado Sistema de Innovación. El reconocimiento de múltiples actores en los procesos de innovación y la interacción entre ellos permite tener una visión sistémica de la innovación. Es en estos sistemas en los que se centran las políticas de innovación del gobierno, demostrando que la innovación es una construcción política (Manzini S. T., 2015, p. 1).

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Parte interesada es “un sujeto o colectivo que se ve afectada por el trabajo de una organización o ha contribuido al proyecto. Los marcos de clasificación de las partes interesadas pueden ser:

- Beneficiarios: usuarios o aquellos que experimentan los resultados de la intervención. Proponentes de la iniciativa o cocreadores en la identificación del problema y en las propuestas de solución.
- Implementadores: incluye gerentes de proyectos, proveedores, instituciones y subcontratistas.
- Promotores: aquellos que brindan apoyo y un entorno propicio para la implementación de la intervención.
- Financiadores: aquellos que financian el proyecto

Para cada actor que interviene en un proyecto de IS es necesario identificar sus características, intereses, las competencias, los recursos, el contexto que los rige y establecer la influencia de cada uno de ellos en esa innovación, así como el papel que asumen. Es preciso documentar su condición, evolución, funciones, contribuciones y compromisos con el desarrollo e implementación del proyecto.

Específicamente las características de los actores comprenden, elementos como la procedencia, sus motivaciones (necesidades y valores); posicionamiento (apertura, vínculos e integración); los recursos (financieros, técnicos comerciales y humanos, incluido el voluntariado); y la capacidad de acción (acción multinivel y libertad para actuar) (Anheier H. K. et al., 2018).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Es importante observar el tipo de relaciones que se genera con cada uno de los actores, analizar la gobernanza, solidaridad y confianza presentes entre estos. Además, identificar si se presenta centralidad, si se da la cooperación o el conflicto; cuales son las fuentes de poder y la regulación, entre otros.

Los roles de los actores “deben reflejar una idea social; deben ser válidos y significativos, sensibles al fenómeno subyacente, inteligibles, fáciles de interpretar y relacionarse con los otros roles” (Nobrega Correia et al., 2016, p.4). La IS está dada para planificar las participaciones y responder a los requerimientos de estos actores.

Los roles que juegan los actores organizacionales vistos desde la perspectiva de la IS, podrán ser mapeados, estableciendo sus capacidades e interacciones y definiendo como pueden contribuir a los cambios sociales propuestos, a las condiciones para su difusión y la generación de una transformación social. Finalmente, son los actores los encargados de producir los cambios políticos, económicos, sociales, culturales en el entorno, para que la innovación se presente.

De estas interacciones surgen activos de colaboración, cooperación y aprendizaje; pues es a partir de las soluciones que se obtienen elementos para que los actores tomen decisiones.

De igual manera, las expectativas que presente cada actor deben ser analizadas y gestionadas adecuadamente, para lograr que los beneficios de unos no interfieran con los de otros.

En la IS se debe preguntar cómo han cambiado las condiciones de los grupos de interés como consecuencia de la ejecución del proyecto; a que grupos u organizaciones se afecta con el desarrollo de este y cuáles y de qué manera afectan estas instituciones.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Por lo anterior, se debe hacer un análisis periódico de los agentes involucrados, en especial si surgen cambios en los objetivos o en los resultados que se han materializado, si emergen nuevas fuentes de financiación, ajustes en la solución o las políticas, entre otros.

### **3.1.2.2. Alianzas estratégicas y redes de conocimiento configuradas, coherentes con los objetivos del proyecto**

Como expresa Nobrega Correia et al. (2016):

“Los factores de éxito para implementar la innovación social están en la sinergia de los actores y su motivación para la innovación; su fuerza para hacer frente a los obstáculos; su disponibilidad para administrar los recursos para solucionar esos obstáculos (p.7). La innovación social asume la participación de actores que ocupan diferentes roles distribuidos en múltiples dimensiones, con diferentes culturas e identidades, asumiendo un interés colectivo y público”.

Con base en los argumentos expuestos anteriormente, la dimensión de actores existe en una nueva combinación de organizaciones, comenzando con una alianza entre el mercado, el Gobierno y la sociedad civil. Estas alianzas llaman la atención sobre la necesidad permanente de que estos actores se involucren en el proceso de toma de decisiones, para facilitar los cambios requeridos (Nobrega Correia et al. 2016, p. 7).

Estas iniciativas deben emerger gradualmente fuera de las instituciones, como resultado de una movilización hacia un objetivo común, en el que la sociedad civil actúe como protagonista. De esa manera, la sociedad fomenta el descubrimiento de nuevas soluciones que satisfagan las necesidades sociales a través de la vinculación de actores que puedan alcanzar resultados sociales. Pensar en la participación de los actores sociales, como miembros de la sociedad civil, para el

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

desarrollo de una innovación social es comprender las formas en que estos actores se articulan y cómo pueden involucrarse en el proceso de desarrollo de nuevas soluciones para los desafíos sociales.

La innovación colaborativa representa un ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación;

“La relación entre empresa y organizaciones sociales permite que la cooperación entre sectores genere condiciones diferentes de crecimiento y desarrollo. Las alianzas y las redes movilizan recursos, agentes, intermediarios y competencias (no entendidas como rivalidad en el mercado, sino como generación de habilidades y destrezas en términos de mejoras de calidad de los procesos). La sinergia entre ellos es la base del éxito innovador.” (Jailler, É. et al., 2017, p. 79).

Córdoba, C. et al. 2014 cita lo siguiente que expresan otros autores:

Hochgerner (2011) identifica a los actores de la Innovación Social en las empresas, la sociedad, el gobierno y los medios sociales, lo cual se conoce como la Cuádruple Hélice: Academia, Gobierno, Industria y Sociedad civil. Adoptando la dinámica citada de Gibbons (1994) según se manifiesta al final del párrafo en el mismo texto, sobre los modos de conocimiento; se puede decir, que esta nueva perspectiva de actores de la innovación social se enmarca en un modo tres de conocimiento; es decir, en entender a la comunidad como actor de coinvestigación en todo proceso de innovación (Acosta Valdeleón, W., y Carreño Manosalva, C., 2013) (p. 34).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Las problemáticas “han despertado la conciencia y la capacidad de acción de la sociedad civil, quien comienza a empoderarse de sus dificultades, y a proponer ella misma formas alternativas, novedosas, creativas, participativas y democráticas de solución” (Córdoba, C. et al., 2014, p. 36).

Una investigación empírica encontró evidencia sobre el impacto de las redes en el desempeño de las ciudades y regiones. Se identifican ocho características de las redes que contribuyen con el capital social y colectivo: tamaño y composición, conectividad, cercanía, agrupamiento, localidad, apertura, centralización y heterofilia. Se concluye que estas propiedades influyen en dos aspectos que son altamente relevantes para comprender los recursos endógenos y explicar los procesos del desarrollo territorial; la facilidad de la difusión de información y el fomento de la cooperación entre los actores.

El capital social no es solo un recurso clave que determina desarrollo territorial, sino también un elemento esencial e intrínseco de las ciudades y regiones. Como afirman Rutten et al. (2010): "dado que los humanos son especialmente sociables, incluso en la era de Internet, también lo es el capital social que está conectado a sus redes sociales" (p. 869). Por tanto, el estudio del capital social a nivel local es crucial para comprender los recursos endógenos territoriales y explicar sus procesos de desarrollo (Malecki, 2012).

En la configuración de las alianzas se destaca el papel de los recursos económicos y el capital social, los conocimientos y experiencias, que surgen de las interacciones entre estos (Morales Gutiérrez, A. C., 2009, p. 7).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Durante la ejecución del proyecto de IS o incluso a su finalización se pueden configurar redes y alianzas, algunas herramientas para la creación de conocimiento son las siguientes:

### **Comunidades de Práctica:**

Red informal de personas agrupadas de forma espontánea que trabajan juntas compartiendo conocimientos, resolviendo problemas e intercambiando ideas, relatos y confidencias. conocimientos, resolviendo problemas e intercambiando ideas, relatos y confidencias.

### **Comunidad de Expertos:**

Reunión de profesionales y/o expertos en una temática común para compartir conocimiento intercambiando experiencias y buenas prácticas con un énfasis en los aspectos operativos y de implementación.

### **Comunidades Virtuales:**

Conjunto de personas organizados cibernéticamente con unos intereses específicos cuyas interacciones, vínculos, relaciones y comunicaciones se dan a través de Red. Este tipo de comunidades permiten conectar a personas con grandes distancias físicas y gran diversidad cultural. Pueden ser una comunidad de práctica o una comunidad de expertos que se reúnen de forma virtual (Curso Procesos de Conocimiento, Maestría Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, febrero 2020)

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### ***3.1.3. Financiación Económica Y Retorno Social***

Los proyectos de IS exigen lograr la financiación para poner en marcha o escalar la actividad y establecer un modelo de operar para evidenciar un retorno social y económico a largo plazo.

En este tipo de proyectos es importante revisar el desempeño financiero, pero lo es más el desempeño social, por ello se da una aplicación de la teoría del costo beneficio, buscando aumentar los beneficios y disminuir los costos para la sociedad. Tanto los insumos, como los recursos de conocimiento, físicos y financieros deberán aplicarse, gestionarse y optimizarse, para el desarrollo de actividades que posibiliten los resultados esperados y permitan cumplir con los objetivos de la IS.

Para crear este valor social, se necesita la confluencia de los actores, su contribución de diversas maneras a la ejecución del proyecto, pues sobre estos mismos se verán revertidos los beneficios, y a la vez, son estos los que pueden posibilitar los cambios y transformaciones que se estiman con la intervención.

#### **3.1.3.1. Eficiencia y financiación del proyecto**

Medida en que los recursos/insumos se han convertido económicamente en resultados. Los insumos (Inputs), pueden ser recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para su desarrollo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE ò OECD, 2002).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Es así como la eficiencia indica la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Está relacionado con la utilización de forma óptima de los recursos para lograr objetivos (Foro consultivo científico y Tecnológico, ac., 2012).

Para el desarrollo de las actividades conducentes a resolver la problemática planteada, se debe garantizar los recursos, los cuales son aportados y gestionados por los responsables del proyecto; quienes deberán establecer el tiempo requerido para el logro de las metas y por ende de los objetivos y los resultados (productos, efectos e impactos) estimados en el proyecto.

Precisamente, en los proyectos de IS es usual que los diferentes actores contribuyan con recursos e insumos, se hace gestión de ellos para lograr llegar a más personas, tener un alcance mayor y tratar de generar mayores beneficios; de ahí la responsabilidad de hacer un uso adecuado de estos y lograr que quienes contribuyan sientan compensación (no económica) por sus aportes.

### **3.1.3.2. SROI - Social Return on Investment.**

Un proyecto cuya solución establece una innovación tecnológica establece como medida financiera la Tasa de Retorno de la Inversión - TIR; los proyectos de IS deben entonces dar cuenta de la Tasa de Retorno Social, de la rentabilidad social y los resultados o beneficios sociales que se obtienen.

Como es difícil la cuantificación y monetización de los beneficios, será necesario revisarlos clasificarlos y asignarles unos valores para que a partir de las percepciones, se pueda definir un impacto y la influencia positiva o negativa ejercida por el proyecto.

La Tasa de Retorno Social sobre la Inversión es un instrumento de gestión de las relaciones con las partes interesadas, por ello el proceso comienza con la identificación de las distintas partes

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

interesadas, quienes deberán ser entrevistados y consultados sobre sus percepciones en relación con los beneficios y resultados relevantes, los cuales deben ser identificados y asignarles un valor previamente. Sobre la base de estas respuestas se estudia el impacto realmente ocasionado a través de las actividades de la organización o el proyecto, para así descartar aquellos cambios que no sean atribuibles a las mismas. Finalmente, se procede al cálculo del *SROI* mediante la suma de todos los resultados positivos y la resta de aquellos resultados que sean negativos, llevándonos dichas operaciones a una cifra que habrá de ser sometida a comparación con la cantidad inicial invertida, para así obtener el porcentaje.

Matemáticamente, esta herramienta mide el valor de los beneficios sociales intangibles así:

$$SROI = \text{Valor Presente Neto de los Beneficios} / \text{Valor presente Neto de la Inversión},$$
 establece y cuantifica el valor social que se deriva por la ejecución del proyecto, expresado en pesos, por cada peso de inversión.

*SROI* mide y cuantifica los cambios que han acaecido como consecuencia de las actividades del proyecto, reflejando información importante para la organización que puede llevar a la misma a maximizar sus resultados de cara al futuro (Pascual Vicente, Á., 2014, p.42-43).

En el caso de la U. de A. donde en la ejecución de los proyectos de IS cumple el papel tanto de financiador como ejecutor, este modelo *SROI* más que establecer un rendimiento de la inversión así sea de carácter social, puede ser más importante la revisión con cada uno de los actores involucrados en el proyecto sus beneficios para potenciarlos y sus afectaciones para definir las estrategias de ajuste. Observar los resultados de manera sistemática y establecer los efectos de la intervención en cada una de las partes interesadas, evidenciarlos buscando una percepción positiva

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

de cada actividad por parte de sus participantes y beneficiarios. Y de manera muy especial permitir que en cada uno de ellos se despierte un interés por continuar cumpliendo su papel y hacerlo a futuro cada vez de la mejor manera y con mayor convicción.

Desde el punto de vista de la rentabilidad social, se tendría que monetizar cada uno de los efectos e impactos derivados del proyecto social y evidenciar que este valor es mayor a la inversión que se ha realizado para su ejecución.

### ***3.1.4. Apropiación Social Del Conocimiento - ASC***

La universidad, la empresa, el estado y la sociedad, tienen una actuación importante en la ASC; la universidad investiga, acompaña e incuba proyectos que emplean conocimientos científicos y tradicionales; la empresa investiga en desarrollos tecnológicos e invierte en proyectos de gran impacto social y económico; y así mismo, el gobierno estimula la investigación y el desarrollo, mediante la inversión en programas y proyectos que buscan resolver problemáticas sociales y la competitividad de los países (Chaparro, 2006, p.6).

El impacto en las comunidades se evidencia a través de su percepción frente al bienestar otorgado por la intervención y la satisfacción de sus necesidades sociales. Cuando los beneficiarios observan posibilidades de cambio y mejora se interesan por conocer y aprender de la solución y así mismo se comprometen con su difusión e implementación.

De ahí la importancia de establecer una solución que otorgue beneficios para esa comunidad y en ese orden de ideas, su construcción con ésta permite de manera más asertiva establecer una vía que signifique cambios positivos y mejora de sus condiciones.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Los roles alrededor de una IS pueden cambiar, lo cual es lógico teniendo en cuenta características como el empoderamiento y la apropiación social del conocimiento. Es necesario que el conocimiento llegue a las comunidades y se posibilite bienestar.

### 3.1.4. 1. Aprendizaje social

La ASC se considera como el cimiento de una innovación, al contemplar el conocimiento como una construcción compleja que involucra la interacción de distintos grupos sociales; quienes tienen la posibilidad como sujetos de crear o enriquecer el conocimiento y por ejemplo, contribuir a la solución de los problemas que hacen parte de su entorno. Se da un aprendizaje y la modificación de prácticas sociales (Colciencias, 2010).

Para Chaparro, son las comunidades las que integran a los actores más relevantes en la ejecución de los proyectos de apropiación social del conocimiento, ya que contribuyen en la preservación de la memoria, el sentido de identidad y las tradiciones; las cuales, tienden a desaparecer por los grandes desarrollos en ciencia y tecnología, que se presentan. Los conocimientos se convierten en “*bienes públicos*” que al acumularse e interrelacionarse, forman parte del capital social de la institución, una comunidad, o la sociedad en general. Es a partir de este capital social o conocimiento socializado, que las organizaciones, adquieren capacidad para responder a las oportunidades y los desafíos del entorno, así como adaptarse a los cambios que se presentan.

Y así mismo, este autor establece que cuando se logra esta dinámica se presenta la ASC, pues el conocimiento faculta y empodera para este caso de los proyectos de IS, a los individuos de una comunidad, para solucionar sus problemas y construir su futuro. La ASC, se convierte

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

entonces en una herramienta que permite estimular espacios para comprender, reflexionar, debatir y proponer soluciones a diferentes problemas sociales, políticos, ambientales, económicos y culturales; desde diferentes percepciones de mundo, así como su divulgación y socialización.

La ASC o el desarrollo de procesos sistemáticos de generación y uso del conocimiento, está muy relacionado con el proceso de aprendizaje social; por lo que Fernando Chaparro considera que la ASC contribuye al proceso de aprendizaje, el cual constituye uno de los rasgos centrales de las Sociedades del Conocimiento; las cuales deben estar conformadas por individuos capaces de generar conocimiento sobre su realidad y su entorno; que puedan utilizar y sistematizar este conocimiento, para avizorar y construir soluciones a problemas puntuales de la sociedad.

Tanto los desarrollos científicos generados en el laboratorio, como los resultados de la ciencia aplicada, al llevarse al sector productivo o cualquier otro sector de la sociedad, conllevan un aprendizaje social. Y es por ello que el conocimiento se convierte en el factor de crecimiento y de progreso más importante en las sociedades contemporáneas; y así mismo, la educación en el proceso más crítico para asegurar el desarrollo de sociedades dinámicas, orientadas a “aprender a aprender”. En este proceso de aprendizaje, es importante también establecer las condiciones para que las comunidades, no se vean excluidas y puedan acceder, asimilar y aprovechar el conocimiento que se genere (Chaparro, 2006, p.8).

Chaparro indica, además, que un proceso de aprendizaje social se logra cuando el conocimiento individual y vivencial se codifica y se logra socializar en una organización,

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

desarrollando capacidades y habilidades en las personas y en las organizaciones para responder a oportunidades que se les brinda; de ahí que es una de las formas más importantes de ASC.

Los actores o usuarios del conocimiento pueden considerarse "intermediarios" o "finales". Los primeros emplean el conocimiento para la generación de nuevos bienes y servicios para el mercado con un fin específico; por su parte, los segundos se orientan a la población que se ve involucrada directamente como beneficiaria del conocimiento científico, aumentando su capacidad de acción, manifestándose, por ejemplo, en cambios de hábitos de consumo y mejoras en la calidad de vida. La simplificación de la intermediación entre la producción de conocimiento y su utilización social puede dar cuenta del impacto y valor social generado en cada contexto (Guisado et al., 2010).

Sin lugar a duda, los actores sociales de un proyecto se van a involucrar en este, según su relación con la satisfacción de necesidades insatisfechas, la capacidad y los mecanismos de gobernanza y el nivel de articulación, aprendizaje y empoderamiento, así como la realidad del contexto social. Pues con ello se buscará el desempeño estratégico de la sociedad civil, la efectividad de la democracia participativa, expresada en las posibilidades de discusión, de defender sus intereses y tomar de decisiones relacionados con las problemáticas sociales que enfrentan ((Nobrega Correia et al., 2016, p. 7).

Confirman Guisado et al., 2010:

Las necesidades sociales (que son las que busca resolver el proyecto de IS), son coconstrucciones realizadas por la sociedad civil, en un proceso democrático de abajo hacia arriba. Por lo tanto, la IS debe centrarse en cómo sus objetivos serán definidos y construidos

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

por la comunidad, para ser puestos en práctica, y convertirse en una solución socialmente innovadora (p. 7).

En esta medida, la sociedad civil desarrolla la innovación, genera cambios en ésta que busca tener mayor comprensión del contexto en el que se inserta, para enfrentar los desafíos, conocer experiencias, necesidades y aspiraciones de sus integrantes (Nobrega Correia et al., 2016, p. 7).

Señalan Nobrega Correia et al., 2016, citando a otro autor que: “En consecuencia, implica un cambio de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas con intereses alineados que intentan encontrar mejores acciones colaborativas dentro del grupo” (p. 8). Así con ello, “El enfoque participativo permite a los actores desarrollar las habilidades que tienen más probabilidades de satisfacer sus necesidades a largo plazo, enfatizando su capacidad de participación y actuando en nombre de sus aspiraciones (Nobrega Correia et al., 2016, p. 8).

Sumado a lo anterior también señala Nobrega Correia et al. (2016) que:

Desarrollar los talentos de los actores e invertir en la formación de sus habilidades es una forma tanto de desafiar las relaciones de poder como de incluir enfoques participativos para el desarrollo de iniciativas de una manera que haga un buen uso de los recursos disponibles en una región (8).

También Señalan Nobrega Correia et al. 2016, referenciando a otro autor que:

La capacidad de la región para adquirir respuestas específicas a sus necesidades sociales es el resultado de la movilización y articulación de actores que buscan el empoderamiento y desarrollo de sus propias capacidades y competencias. El actor

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

organizacional actúa como elemento de transformación social, privilegiando nuevas formas de solidaridad y alianzas (p. 19).

Se puede concluir entonces, que el *aprendizaje social*, se utiliza para evaluar la contribución y asimilación de conocimiento que genera el proyecto para que la comunidad implemente las soluciones.

### 3.1.4.2. Bienestar

Como se indicó anteriormente, es más probable que se presente la ASC cuando hay una percepción de logro de bienestar y satisfacción de las necesidades sociales, producto de la intervención realizada

El bienestar de las comunidades, satisfacer sus necesidades es el foco de la IS, este concepto está conformado por múltiples elementos, desde los más elementales como el alimento, el agua, la salud, la energía, el aire limpio y la recreación que permiten el buen vivir; pero también contempla la libertad, las buenas relaciones sociales y la seguridad. Citan Alcamo et al., (2003) lo siguiente:

El bienestar es uno de los extremos de un continuo cuyo opuesto es la pobreza, que se define como una “privación ostensible del bienestar”. Los componentes del bienestar, tal como las personas los experimentan y perciben, dependen de la situación; reflejan la geografía, la cultura y las circunstancias ecológicas locales (p. 13).

Sin lugar a duda, el bienestar es un tema subjetivo; existe un paradigma de "valor", conocido como el concepto utilitario (antropocéntrico), el cual toma como principio la satisfacción de las preferencias de los seres humanos (bienestar). En decir, si las soluciones que brinda el

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

proyecto de IS permiten a las comunidades obtener un beneficio de su uso (valores utilitarios o “de uso”), tienen valor para la sociedad. Pero igualmente, las comunidades otorgan un valor a los servicios del ecosistema que no están utilizando (valores no utilitarios), pues saben que es un recurso que existe; un ejemplo de ello son los recursos culturales (Alcamao et al., 2003, p. 25).

Para Nobrega Correia et al. (2016), citando a otros autores, indican: “Desde la perspectiva del resultado, se considera que la IS debe ir más allá de las necesidades específicas, apuntando al valor social, basado en valores, aspiraciones y creación de nuevos significados (p. 8).

Se considera una innovación responsable cuando desde esta se busca la creación de riqueza, pero igualmente se dirige al bienestar, como noción de progreso; buscando resultados sociales, como mejor salud, envejecimiento activo, cohesión social y profundo cambio social (Engelbrecht, 2018, p. 7).

Autores como Ruskin distinguen la riqueza material: "mercantil o negociada" de la "riqueza real", esta última como concepción más amplia y cercana a la "calidad de vida" (Engelbrecht, 2018, p.5).

Las soluciones propuestas en los proyectos de IS deben propender por generar beneficios a las comunidades, los cuales se obtienen a través de los productos, servicios y métodos que suplan necesidades educativas, de salud, agua, energía, vivienda, problemáticas en el agro, de empleabilidad, en infraestructura; para alcanzar objetivos como la igualdad de género, las regulaciones climáticas, de consumo y disminución de contaminación, entre otras. Pues son precisamente los cambios que experimenten estos servicios los que afectan de diversas maneras el

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

bienestar humano. Así mismo, son los grupos de interés los que poseen la información necesaria para decidir entre un conjunto de servicios cuáles son los que mejor satisfacen sus necesidades.

“El bienestar humano se ve afectado no sólo por las brechas que existen entre la oferta y demanda de los servicios que prestan los ecosistemas, sino también por la mayor vulnerabilidad de las personas, las comunidades y las naciones” (Alcama et al, 2003, p. 13).

Para brindar estas soluciones y otorgar estos beneficios se han generado estrategias como las que se ha mencionado, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuyo enfoque propende por contribuir a la disminución de las brechas sociales, generar bienestar a las comunidades mundiales y alcanzar la sustentabilidad, traducida en mejores condiciones de vida para la población, riqueza y estabilidad económica para las naciones y un planeta con condiciones ambientales propicias para la vida.

Cada uno de estos objetivos está relacionado con los diferentes sectores económicos de los países, traza unas metas a cumplir al año 2030 y plantea unos indicadores específicos para establecer su contribución e incidencia en su logro; cada proyecto de IS podrá circunscribirse a estos según los resultados proyectados o esperados (Alcama et al, 2003, p. 25).

### ***3.1.5. Escalabilidad Y Replicabilidad***

Estos conceptos representan la eficiencia incrementada aplicada a un nuevo territorio que conlleva a la sostenibilidad y genera un alto impacto.

Cuando un proyecto exitoso se puede llevar a una escala mayor, genera un alto impacto social. Para lograr esto, se requiere tal como lo plantea la ESADE, considerar el capital social del proyecto, su capacidad de provocar una transformación sistémica y generar masa crítica.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

La *Escalabilidad* representa la capacidad del proyecto de ser mejorado y crecer de manera efectiva. Dado su potencial, al proyecto se vinculan otros actores y equipos de trabajo que facilitan su implementación a otros tipos y niveles de beneficiarios y a la sociedad de manera general.

El proyecto se amplía, se dirige a más beneficiarios ya que se identifica que para ellos representa un valor agregado; lo cual se hace de manera eficiente, es decir con los mismos recursos, pues estos son optimizados, logrando su sostenibilidad.

Por su parte la *Replicabilidad*, es la capacidad o posibilidad que presenta el proyecto de ser replicado en otra comunidad con necesidades similares a las abordadas con los beneficiarios iniciales. La estructura del proyecto no se modifica, pero se hace adaptaciones y ajustes, según condiciones culturales, geográficas, climáticas y necesidades puntuales del territorio (<https://cisai.iteso.mx/escalabilidad-y-replicabilidad/>).

### **3.1.5.1. Conocimiento de la comunidad**

La IS se establece como una solución para una comunidad específica, pero la problemática que esta padece bien sea a nivel social, económico o ambiental, puede ser muy similar a las presentadas en otros territorios, incluso a nivel global; de ahí que estas puedan llevarse a otros lugares y escalarse.

En los procesos tradicionales de cambio social, el sujeto es la comunidad y se obtiene un impacto local limitado; en cambio en el proceso de IS el sujeto es la red social y se genera un impacto glocal, más amplio y potencialmente ilimitado (Morales Gutiérrez, A. C., 2009)

La innovación inversa es una herramienta que puede materializar esta oportunidad al llevar la IS a otros contextos más desarrollados e incluso a unos costos más bajos. Busca aplicar la IS

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

ejecutada localmente, en esferas internacionales y contribuir con el desarrollo económico y social de estos lugares. Es decir, se puede pensar las soluciones aplicadas en el contexto regional y que fluyan hacia economías desarrolladas, para resolver problemáticas similares y contribuir en ambas economías con la misma IS (Martínez Vázquez et al., 2017).

En otras palabras, el proyecto de IS debe asumir una misión de crecimiento y encontrar la manera de innovar. Orientar el proyecto para la construcción de la innovación inversa: el proyecto se orienta a un problema global más que local (globalización). Usar productos del mundo desarrollado para transformar mercados emergentes. Hacer relocalización, construcción de sentido social y producción de un bien social. La posibilidad de replicabilidad, de ampliar y sistematizar los resultados sus efectos e impactos; dan validez y respaldo al proyecto, permiten su consolidación e impacto (Martínez Vázquez et al., 2017).

Citando a Nobrega et al. (2016) quien referencia a otros autores:

“La IS no debe entenderse meramente como la búsqueda de la satisfacción de las necesidades sociales provocadas por la ausencia del gobierno o del mercado; debe contemplarse como una oportunidad para encontrar respuestas a las múltiples crisis sociales, económicas y ambientales que enfrentan las sociedades de todo el mundo. Por tanto, las organizaciones de la sociedad civil intentan reaccionar y buscar nuevas prácticas a través de iniciativas de IS, utilizando mecanismos locales de solidaridad y reciprocidad que reconocen nuevas estructuras de gobernanza” (Nobrega et al. 2016, p.7).

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **3.1.5. 2. Conocimiento del contexto y/o el territorio**

Los grandes retos sociales se presentan en los territorios, donde se padece de grandes falencias y problemáticas como la pobreza, la exclusión, la desigualdad, el deterioro de las condiciones medioambientales y el desempleo, entre otros. Y es la IS la que cuenta con el potencial transformador, pues tiene el desafío de generar bienestar a todos, incluir los excluidos y enfrentar problemas sociales complejos y multidimensionales.

Para poder escalar y replicar el proyecto de IS, es necesario conocer a profundidad el territorio donde se lleve a cabo el proyecto, sus características y los actores que lo conforman, quienes en buena medida posibilitan su crecimiento y sostenibilidad

Pues es el territorio el campo de acción natural de la IS; gran parte de la IS se produce y está condicionada por éste (Fontan et al, 2005; MacCallum, 2009; Van Dyck y Van Den Broeck, 2013. En este sentido, Subirats (2015) indica que la IS social supone una transformación sobre cómo afrontar y superar los problemas y retos sociales en las ciudades y sus barrios.

Para Méndez (2002) no es sólo lo espacial, es la construcción social, el reflejo de acciones y comportamientos múltiples, que se dan a lo largo del tiempo; que influyen sobre el funcionamiento de la sociedad. Incorporar los intereses de los grupos sociales y brindar posibilidades de participación y tomar decisiones, pueden favorecer los cambios y transformaciones esperadas.

Por lo expuesto, resulta fundamental hacer un estudio inicial o un diagnóstico, para comprender las condiciones del territorio, la conformación de grupos de interés y redes vinculados

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

a él; así como otros agentes e instituciones con injerencia en el desarrollo social y económico del lugar; pues sus prácticas inciden en la reestructuración territorial

El actor organizacional como es el caso de la U. de A., actúa como facilitador de la transformación social, haciendo hincapié en nuevas formas de solidaridad y alianzas, así como en el fortalecimiento de habilidades, para estimular cambios de comportamiento, generar compromiso e incitar a la acción; y de igual manera, contribuir con el desarrollo, la implementación y difusión del proyecto. Pero indudablemente, la capacidad del territorio para adquirir respuestas específicas a sus necesidades sociales es más relevante y es precisamente el resultado de la movilización y articulación de actores que buscan el empoderamiento y desarrollo de sus propias capacidades y competencias (García-Flores, V. y Palma Martos, I., 2019, p. 22).

Se puede favorecer el desarrollo de una IS no en los territorios que presenten más necesidades sociales sino en aquellos que presenten determinantes para que se gesten innovaciones, que se posibilite para los agentes de la innovación la participación o facilidades por ejemplo para la financiación, regulaciones pertinentes y que se presente la creación de redes y el apoyo institucional y educativo. Pero igualmente, pueden incidir el tamaño del territorio, el contexto cultural, la seguridad jurídica, la cohesión social y la capacidad de absorción de conocimiento (García-Flores, V. y Palma Martos, I., 2019).

García-Flores, V. y Palma Martos, I., 2019, en estudios realizados, definen los factores que determinan la aparición de la IS en los territorios, los cuales se detallan a continuación.

Elementos que tienen que ver con aspectos sociales y culturales de la población tales como:

- Existencia de preocupación social

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Propensión cultural al cambio
- Propensión a la participación
- Propensión a la colaboración
- Existencia de una clase creativa
- Capacidad y disponibilidad para trabajar con diferentes agentes económicos

y generar acción colectiva

- Existencia de una cultura asociativa

Componentes espaciales:

- Nivel socioeconómico de la población
- Densidad de la población
- Orografía
- Posición geográfica
- Existencia de recursos naturales próximos
- Existencia de otras experiencias socialmente innovadoras

En cuanto al apoyo político e institucional, se establecen los siguientes criterios:

- Existencia de programas de apoyo a la IS
- Existencia de laboratorios o centros de IS
- Existencia de financiación pública
- Existencia de regulación eficiente y ausencia de trabas
- Políticas de educación para fomentar la innovación

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

También se deben considerar las entidades y mecanismos que determinan la estructura productiva empresarial y social:

- Nexos que favorecen las relaciones público-privadas
- Existencia de cooperativas y entidades sociales
- Actividad empresarial activa. Emprendimiento
- Reconocimiento y existencia de premios (favorece la visibilización)

En cuanto a conocimientos y mecanismos facilitadores, se pueden citar:

- Conocimiento de la realidad local
- Conocimiento de las oportunidades y potencialidades de nuevos medios e instrumentos
- Facilidades y medios para establecer nuevas comunicaciones y redes
- Espacios para el desarrollo de las iniciativas
- Presencia de otros tipos de innovación
- Mecanismos de cooperación entre universidad-ciencia-sociedad

Con el análisis de estos factores se aporta conocimiento que puede ser útil para mejorar la elaboración de proyectos de IS; permitir la participación, la acción colectiva, la apropiación y adecuación del conocimiento según el contexto para generar control social y mejorar las condiciones de vida de las comunidades. Con este análisis, a partir de su difusión, se posibilita la formulación de políticas de innovación social, que busquen priorizar los elementos a fomentar y transformar en cada territorio; las cuales se sugieren contemplen estudios sectoriales para dar

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

cuenta de la actividad de innovación como marco multidimensional, integrado y dinámico (Manzini S. T, 2015, p.3).

Además, los generadores de conocimiento deben encontrar el equilibrio adecuado entre utilizar o atraer conocimientos e innovaciones existentes para adaptar a los contextos locales; o la búsqueda de una investigación enfocada, según el contexto o la tecnología requerida (Manzini S. T, 2015, p.3)

### ***3.1.6. Gestión De Conocimiento***

Cita Nofal Nagles G. (2007) citando otros autores;

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, “experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (Davenport y Prusak, 2001) (p.2).

De acuerdo con este mismo autor, se infiere que en un proyecto de IS, es necesario identificar oportunidades de innovación, observar los conocimientos relevantes para aprovechar esas oportunidades de innovación y generar soluciones sostenibles y eficientes para la organización. Es necesario entonces para crear una innovación efectiva, producir un nuevo conocimiento, organizar el conocimiento disponible, adaptar el conocimiento nuevo y disponible (Nofal Nagles G., 2007).

La OECD/European Communities en su Manual de Oslo, recalca y ayuda a entender que en una IS la innovación se entiende como un sistema más amplio donde es importante:

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

La transferencia y la difusión de las ideas, de la experiencia, del conocimiento y de la información. Esta información circula a través de canales y redes que se imbrican en un marco social, político y cultural que guía y delimita las actividades y la capacidad de innovación (p. 42).

Cuando la U. de A. identifica, gestiona, renueva, adquiere, asimila, interpreta, entiende, aplica, transforma, crea, transfiere, registra, sistematiza, difunde, socializa y hace un uso compartido del conocimiento, hace una construcción sistemática de este y mejora el aprendizaje organizacional; fortalece su capacidad y posibilita que este conocimiento sea usado por las comunidades, los diferentes actores institucionales, en beneficio de la sociedad. En estos propósitos ejercen un papel fundamental los grupos de investigación y coordinadores de proyectos de IS. Una vez el conocimiento es transformado en productos, procesos o métodos, conlleva ventajas y beneficios para ser aplicado y usado por la sociedad. Pero es importante reconocer que el conocimiento no solo está presente en la U. de A., sino que también lo está en cada actor en las comunidades y la interacción de estos es lo que viabiliza nuevas prácticas, métodos y un aprendizaje continuo.

En el aprendizaje organizacional se destaca la dinámica y trabajo con otros actores, quienes deben estar abiertos a compartir sus conocimientos, se escuchan, respetan los puntos de vista y métodos empleados por cada uno de sus miembros y de igual manera, existe la confianza.

Malvestiti, et al (2021) consideran la llave maestra que lleva al crecimiento sostenible, la capacidad de absorción:

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

En los proyectos de IS se observa la capacidad de absorción de la institución como la que permite desarrollar tal innovación, ya que esta contempla las habilidades para identificar, asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo a partir de conocimiento interno acumulado (Cohen y Levinthal 1990). El concepto de capacidad de absorción se relaciona con una perspectiva epistémica de la innovación social, en el cual el proceso de innovación es el resultado de un complejo proceso de codificación del conocimiento (p. 4).

Una IS es una intervención epistémica, ya que articula diferentes tipos de conocimiento, pero a la vez es una intervención política, en la medida que de varias alternativas opta por una solución y la implementa a través de un nivel de gobernanza, en un sistema social particular. Información relacionada a la documentación de Castro-Spila, Unceta (2015) y Wesley (2008) (Malvestiti, et al., 2021, p.18).

La capacidad de absorción del conocimiento, en una IS se observa desde el momento en el cual la organización identifica un problema social, con sus causas y efectos, lo asimila, de acuerdo con el patrón de conocimiento interno que posee; a partir de esto explora soluciones (prototipos, productos, servicios y métodos) y las implementa o explota mediante proyectos, mecanismos de gobernanza y evaluación del impacto de la innovación. De esta forma la organización desarrolla la IS o codifica prácticas sociales, establece un nivel de absorción o capacidad de conocimiento que actúa sobre los problemas sociales como una intervención político-epistémica en el que las demandas y problemáticas sociales al igual que sus posibles soluciones se formalizan.

La capacidad de absorción y de acuerdo con el modelo Resindex, integra las dos capacidades indicadas a continuación:

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Capacidad de exploración - potencial. Permite identificar y asimilar conocimientos
- Capacidad de explotación - realizada. Permite convertir y explotar el conocimiento

### **3.1.6.1. Capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial**

La capacidad de exploración o potencial se refiere a las competencias de adquisición y asimilación de conocimiento y a la vez contempla las siguientes capacidades

- Capacidades de conocimiento. Grupos de investigación con capacidad para generar conocimiento.
- Capacidades de aprendizaje. Formación y competencia de los miembros de la organización.
- Capacidades de desarrollo. Capacidad para aplicar nuevas ideas, proyectos y prototipos
- Capacidades de socialización. Existencia de mecanismos internos para intercambiar ideas, información y conocimiento.
- Capacidades de vinculación. Desarrollo de actividades de vinculación con agentes externos. Establecimiento de redes, cooperación y alianzas estratégicas.

### **3.1.6.2. Capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada**

Se refiere a las competencias de implementación y difusión de conocimiento que permite el desarrollo de una innovación; contempla las siguientes capacidades.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Adquisición de recursos o conocimiento externo. Comprende las capacidades para identificar e interpretar problemas sociales, mediante el monitoreo de las dinámicas sociales y el acceso a diversas fuentes de conocimiento.

- Desarrollo de innovaciones sociales. Capacidades para combinar e implementar conocimientos en el desarrollo de nuevos productos, procesos o métodos destinados a la solución de problemas sociales.

Interpretación del impacto de la innovación social. Evaluación del impacto social generado en la población objetivo, el impacto organizacional producto del aprendizaje obtenido por la implementación de la innovación, y el impacto sectorial en cada uno de los sectores en que se desarrolla el proyecto.

**Gobernanza.** Capacidades para establecer y desarrollar innovaciones sociales. Expresa mecanismos de inclusión y participación de las comunidades a las cuales se dirigen los proyectos de IS (gobernanza social), la estrategia de los grupos de interés y la sostenibilidad de las innovaciones sociales (Unceta, A. et al., 2016, p. 8).

Cuando se considera la capacidad de absorción de conocimiento, el modelo en términos generales conceptualiza la IS en cuatro factores clave:

- Exploración o adquisición de conocimiento, para explorar soluciones.
- Explotación o desarrollo de nuevo conocimiento, para generar innovaciones y resolver problemas.
- Evaluación de impacto, para establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

- Gobernanza de la innovación social, dada la participación y cooperación que exige (Unceta, A. et al., 2016).

### **3.1.7. Resultados**

Los resultados obtenidos en cada una de variables nominales que configuran las dimensiones de impacto permiten ir monitoreando el avance del proyecto en cada una de sus fases; de tal forma que se oriente la búsqueda de los resultados e impactos deseados.

En un proyecto de IS es necesario tener muy claro el problema que se intenta resolver, al cual estarían encaminados los objetivos y cuyos resultados estarían en concordancia con estos.

#### **3.1.7.1. Cadena de Impacto**

Los resultados esperados son la base a partir de la cual el impacto será medido; se deben conocer los posibles efectos no esperados de las actuaciones. Si se considera por ejemplo la teoría del cambio, esta representa una descripción de la cadena de resultados; explicando las actividades y cambios definidos; referenciando evidencias que soportan la propuesta.

En teoría del cambio, los problemas se originan en necesidades y estos se traducen en objetivos. Cada uno de los resultados esperados o los cambios que se proyectan, debe tener un análisis de los riesgos inherentes y deben ser clasificados o priorizados.

Tomar decisiones según análisis proyectivo pero basado en datos, no deja de considerar la necesidad de realizar una evaluación de la eficiencia, eficacia y financiación del proyecto; buscando un uso adecuado de recursos, cumplimiento de objetivos y aportes y contribuciones al proyecto. Por lo anterior, se debe proyectar una evaluación más integral y pensada a largo plazo

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

considerando los supuestos y riesgos que subyacen en el problema y establecer la forma más adecuada para subsanarlas y lograr los resultados esperados.

El impacto de un proyecto requiere de muchos factores, es multidimensional y de acuerdo con sus resultados puede establecer una sostenibilidad. Por lo tanto, para lograr impacto las acciones deben demostrar que han contribuido a cambios positivos y sostenibles en beneficio de la sociedad; y de igual manera, para lograr sostenibilidad deben darse impactos positivos.

El impacto se mide comparando los resultados con la situación inicial de un proyecto y está más relacionado con los beneficios o efectos que producen estos resultados.

Los siguientes elementos, los cuales fueron socializados con los coordinadores de proyectos de IS, describen y resumen el concepto de impacto.

Cambios directos o indirectos, positivos o negativos de largo plazo

- Sumatoria de los cambios, productos de CP y efectos de MP, que se generan por la ejecución del proyecto o la intervención realizada.
- Situación antes de ejecutar el proyecto Vs Situación luego de ejecutar el proyecto.
- Se genera impacto cuando hay cambios por la intervención realizada

### **3.1.7.2. Sostenibilidad**

Hablar de sostenibilidad en un proyecto de IS, implica considerar un equilibrio entre los resultados económicos y la generación de impacto social.

Una IS presenta un impacto más amplio y sostenible que una innovación tecnológica, lo cual está dado por el mayor grado de participación de abajo hacia arriba y de las comunidades en

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

esta; pero es necesario considerar, que la IS tarda más en evolucionar y mantenerse (Anheier H. K., Krlev, G, y Mildenberger G., (Ed), 2018).

Una IS exitosa tiene en principio un tiempo de duración, pero puede adaptarse al cambio, tener la convicción para cubrir las carencias de la sociedad en cada momento y gestionarse en el largo plazo; lo que le proporciona la característica de la sostenibilidad, que a la vez le confiere alto impacto y que es considerada por muchos autores con la capacidad para escalar y replicarse (Westley F. y Antadze N., 2010).

El concepto más difundido de la sostenibilidad, lo considera como el “progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Contemplar la sostenibilidad implica entender como constante el mejoramiento del bienestar humano a través del tiempo. establece que la sostenibilidad se refiere a la persistencia de la integridad y estructura de algún sistema en el tiempo.

Según el enfoque del desarrollo humano sostenible, la sostenibilidad es un asunto de equidad en la distribución, acerca de compartir bienestar entre las personas de hoy y las del futuro; se necesita conservar las oportunidades de las generaciones futuras para llevar vidas valiosas y sus indicadores se basan en mediciones de la calidad de vida. Aunque para los economistas ortodoxos, el bienestar se establece en términos del consumo y por ello se considera una sostenibilidad débil, pues deja de lado el equilibrio entre el sistema natural y el humano (<https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>).

Los proyectos de IS de la U. de A., deben convertirse en acciones planificadas que se ejecutan con respeto, responsabilidad y armonía sobre el medio social, económico y ambiental,

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

para lograr la mejora en la calidad de vida de la población que interviene. Se requieren que se continúe profundizando en estos elementos a nivel institucional y político, que se incorporen estos factores para lograr la legitimidad de los procesos y la participación de la comunidad académica, así como la inclusión de las personas de los diferentes territorios en los que tiene injerencia la U. de A.

Para gestionar la sostenibilidad, en cada uno de los proyectos de IS y en concordancia con la problemática y solución planteada, se deben contemplar objetivos que propendan por cambios e impactos positivos en las personas, el planeta y brinden prosperidad, los cuales incluyen los siguientes tres ejes:

Social: Talento Humano, inclusión social y equidad, para preservar los valores sociales y culturales.

Ambiental: Proyectos ambientales y protección del medio ambiente, buscando la disminución de los niveles de contaminación y la sobre explotación de los recursos naturales.

Estos elementos brindan criterios que pueden emplearse para valorar el éxito o fracaso de los proyectos de IS (Guisado Y., Solís Cabrera F. M. y José Navarrete Cortés J., 2010, p. 4).

De igual modo, el siguiente es el concepto de sostenibilidad, revisado con los coordinadores de IS.

- Capacidad para mantener los impactos positivos del proyecto por un largo periodo de tiempo
- Cambios o efectos duraderos que se presentan por la ejecución del proyecto o la intervención realizada

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **3.2. Indicadores de evaluación de impacto**

Como se ha expresado, son las variables nominales las que permiten definir los indicadores, mediante estos se pretende establecer, el grado de incidencia que tiene cada dimensión en los resultados del proyecto de IS; es decir, qué efectos genera en el proyecto y como determina el éxito o fracaso de este; para en última instancia, establecer el nivel de impacto que puede presentarse.

El impacto es una variable de largo plazo, los proyectos de IS que ejecuta la U. de A. son de corto o mediano plazo, por lo que en este período no es posible obtener resultados de largo plazo. Sin embargo, y considerando el propósito de la IS de generar impacto, la Universidad debe asumir el compromiso de gestionarlo, de forjar condiciones desde la planeación y ejecución del proyecto, para que se presente una perspectiva de impacto futuro; buscando que los resultados que obtiene en el corto y mediano plazo sean el cimiento para obtener resultados proclives a alcanzar un impacto positivo y lograr sostenibilidad.

Es así como cada indicador se formula recurriendo a metodologías como la teoría del cambio y la prospectiva o la planeación por escenarios; para definir bajo unos supuestos los cambios que cada una de las variables pueden presentar; los productos, efectos e impactos, de corto, mediano y largo plazo, que pueden avizorarse. Es decir, se visualizan los posibles resultados futuros que se pueden obtener en un proyecto de IS, según el comportamiento de cada variable nominal. Para esto, es necesario reconocer las características o signos que puede presentar cada indicador; establecer sus posibles resultados desde una perspectiva real y con posibilidad de logro.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Su evaluación establece los niveles de cambio que se espera se presente según las condiciones establecidas.

Es necesario tener presente que, a partir de la realidad de cada institución, sus capacidades, objetivos e interés se determina el nivel de cambio o el resultado que se quiere alcanzar. En ocasiones, para llegar al resultado deseado se requiere muchos insumos o inversiones que la organización no puede asumir; o así mismo, no están las condiciones y la preparación para asumir determinado cambio.

En el apartado anterior, se profundizo en el concepto de cada variable nominal, partiendo de esas premisas, se realiza la construcción de los indicadores para la evaluación de impacto. Cada uno de ellos establece la descripción, objetivo y da cuenta de los niveles de medición y su significado o incidencia en el impacto probable que puede presentarse con el proyecto.

En cuando al nivel de evaluación, cada indicador tiene tres alternativas, cada una de ellas establece el nivel de cambios que puede tener el resultado esperado en cada dimensión. Estos se presentan de manera ascendente; es decir, la primera alternativa refleja un escenario con cambios de baja significancia, la segunda con cambios de mediana significancia y la tercera alternativa, cambios con alta significancia.

Los cambios están referidos al impacto; y por lo tanto, en términos de este, los posibles escenarios generales con resultados esperados, son los siguientes:

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- ***Escenario que estima una probabilidad de impacto bajo.***

Los resultados esperados del proyecto, específicamente en esa variable nominal, asociada a la dimensión; representan los cambios que deben ser gestionados para obtener el nivel de impacto esperado. Cuando los resultados o cambios que se obtienen indican una baja significancia, la probabilidad de impacto en los resultados para la Universidad de Antioquia y los demás actores que intervienen en su ejecución, es baja.

- ***Escenario que estima una probabilidad de impacto medio.***

Los resultados esperados del proyecto, específicamente en esa variable nominal, asociada a la dimensión; representan los cambios que deben ser gestionados para obtener el nivel de impacto esperado. Cuando los resultados o cambios que se obtienen indican una significancia media, la probabilidad de impacto en los resultados para la Universidad de Antioquia y los demás actores que intervienen en su ejecución, es de un nivel medio.

- ***Escenario que estima una probabilidad de impacto alto.***

Los resultados esperados del proyecto, específicamente en esa variable nominal, asociada a la dimensión; representan los cambios que deben ser gestionados para obtener el nivel de impacto esperado. Cuando los resultados o cambios que se obtienen indican una alta significancia, la probabilidad de impacto en los resultados para la Universidad de Antioquia y los demás actores que intervienen en su ejecución, es alta.

Las tablas siguientes detallan cada uno de estos indicadores, definidos por cada variable nominal identificada.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 3. 2. 1. Tipo de solución

#### 3.2.1.1. Naturaleza o grado de novedad

**Tabla 18. Naturaleza y grado de novedad**

<b>Dimensión</b>	<b>Tipo de solución</b>
<b>Variable Nominal</b>	Naturaleza (Producto, proceso o método) y grado de la novedad (Disruptiva o radical. Incremental o mejora. Nuevo mercado)
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que establece una solución, que genera bien sea nuevos o mejorados productos, procesos o métodos; o una solución existente, que se lleva a nuevos beneficiarios. Define el grado de novedad de la solución, la cual determina el nivel de cambios o resultados que se plantean en la formulación del proyecto y se esperan obtener, luego de su implementación.</p> <p>La naturaleza y el grado de novedad de la solución puede ser:</p> <p>Nuevo mercado. Solución (producto, proceso o método) existente, que se lleva a nuevos beneficiarios, que establece resultados o cambios relativos, poco significativos; una vez esta se ha implementado.</p> <p>Innovación incremental o mejora de la solución (producto, proceso o método), que establece resultados o cambios relativos, medianamente significativos; una vez esta se ha implementado.</p> <p>Innovación disruptiva o cambio radical de la solución (producto, proceso o método), que establece resultados o cambios absolutos y significativos; una vez esta se ha implementado.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Definir la naturaleza y grado de novedad que presenta la solución que se establece en el proyecto; determinando así los resultados y el nivel de cambios esperados con su implementación.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución existente llevada a nuevo mercado: Solución que define un producto, proceso o método existente y lo lleva a nuevos beneficiarios; que establece con su implementación, el logro de cambios relativos, de baja significancia.</li> </ul>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución de mejora o incremental: Solución que define mejoras en productos, procesos o métodos; que establece con su implementación, el logro de resultados y cambios relativos, medianamente significativos.</li> <li>• Solución nueva o disruptiva: Solución que define un nuevo producto proceso o método; que establece con su implementación, el logro de resultados y cambios absolutos o altamente significativos.</li> </ul>
<b>Análisis y evaluación del Indicador</b>	<p>Tipo de solución existente, en la que se implementa un producto, proceso o método, ya aplicado en otros contextos; obteniendo como resultado, una solución que establece cambios relativos o poco significativos. Se asigna un valor de <b>1</b> para los tipos de soluciones existentes, ya que, para este tipo de solución en proyecto de IS, se define resultados o cambios poco significativos para la institución y los grupos de interés. Se presenta entonces, una probabilidad de impacto bajo.</p> <p>Tipo de solución de mejora o incremental, en la que se implementa mejoras en producto, proceso o método; obteniendo como resultado, una solución que establece cambios relativos o medianamente significativos. Se asigna un valor de <b>2</b> para los tipos de soluciones incrementales, ya que, para este tipo de solución en proyecto de IS, se define resultados o cambios medianamente significativos para la institución y los grupos de interés. Se presenta entonces, una probabilidad de impacto medio.</p> <p>Tipo de solución nueva o disruptiva, en la que se implementa un nuevo producto, proceso o método; obteniendo como resultado, una solución que establece cambios absolutos o altamente significativos. Se asigna un valor de <b>3</b> para los tipos de soluciones disruptivas, ya que, para este tipo de solución en proyecto de IS, se define resultados o cambios absolutos altamente significativos para la institución y los grupos de interés. Se presenta entonces, una probabilidad de impacto alta.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica.</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

### 3.2.1.2. Grado de apertura: Abierta o cerrada.

**Tabla 19. Grado de apertura: Abierta o cerrada**

<b>Dimensión</b>	<b>Tipo de solución</b>
<b>Variable Nominal</b>	Grado de apertura: Abierta, abierta limitada o cerrada
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto, que establece una solución que puede ser abierta, abierta limitada o cerrada; que determina la forma en que esta se construye e implementa.</p> <p>El grado de apertura puede ser:</p> <p>Cerrada: Emplea fuentes de conocimiento internas para definir la solución y realizar su implementación; no se comparten resultados y beneficios derivados de esta; por el contrario, se buscan proteger.</p> <p>Abierta limitada: Emplea fuentes de conocimiento externas, la solución se construye e implementa de manera colaborativa pero no participan todos los actores o grupos de interés que son claves para el desarrollo del proyecto; se comparten resultados y beneficios derivados de esta.</p> <p>Abierta: Emplea fuentes de conocimiento externas, la solución se construye e implementa de manera colaborativa con todos los actores o grupos de interés que son claves para el desarrollo del proyecto; se comparten resultados y beneficios derivados de esta.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Establecer el grado de apertura de la solución, es decir, la forma en que se define se construye e implementa la solución del proyecto.
<b>Nombre del Indicador</b>	

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución cerrada: Identifica la formulación e implementación de la solución por parte de la institución, que ejerce el rol de ejecutor del proyecto; no se genera participación de otros actores.</li> <li>• Solución abierta limitada: Identifica cocreación y participación de algunos de los actores claves del proyecto, en la formulación e implementación de la solución; quienes obtienen también beneficios producto de la intervención.</li> <li>• Solución abierta: Identifica cocreación y participación de todos los actores claves del proyecto, en la formulación e implementación de la solución; quienes obtienen también beneficios producto de la intervención.</li> </ul>
<b>Análisis y evaluación del Indicador</b>	<p>Tipo de solución cerrada, en la que no se genera participación de los diferentes actores ni en la construcción ni en la implementación de la solución. Se asigna un valor de <b>1</b> para los tipos de soluciones cerradas, por la posibilidad de generar en los resultados de la institución y los grupos de interés un impacto bajo o de baja significancia.</p> <p>Tipo de solución abierta limitada, en la que se genera participación de algunos de los actores clave, tanto en la construcción como en la implementación de la solución. Se asigna un valor de <b>2</b> para los tipos de soluciones abierta limitadas, por la posibilidad de generar en los resultados de la institución y los grupos de interés un impacto medio o medianamente significativo.</p> <p>Tipo de solución abierta, en la que se genera participación de todos los actores clave, tanto en la construcción como en la implementación de la solución. Se asigna un valor de <b>3</b> para los tipos de soluciones abiertas, por la posibilidad de generar en los resultados de la institución y los grupos de interés un impacto alto o altamente significativo.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

### 3.2.1.3. Origen de la solución

**Tabla 20. Origen de la solución**

<b>Dimensión</b>	<b>Tipo de solución</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Origen de la solución</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que establece el origen de la solución implementada; define si procede de políticas institucionales o de la misma comunidad; y de igual forma, da cuenta del compromiso de la comunidad y el respaldo institucional.</p> <p>El origen de la solución puede ser:</p> <p>Solución top down centralizada, alineada a una política, pero sin compromiso de la comunidad. La solución surge de arriba hacia abajo, pero la comunidad no está comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales y cuenta con respaldo institucional.</p> <p>Solución botton up descentralizada, alineada a política y sin respaldo institucional. La solución surge de la comunidad, quien está totalmente comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales; sin embargo, no cuenta con respaldo institucional.</p> <p>Solución botton up descentralizada, alineada a políticas y con compromiso de actores. La solución surge de la comunidad, quien está totalmente comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales y tiene respaldo institucional.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Objetivo del Indicador</b>	<p>Identificar el origen de la solución implementada; así mismo, definir si procede de políticas institucionales o de la misma comunidad; y si cuenta con el compromiso de la comunidad y el respaldo institucional.</p>
<b>Nombre del Indicador</b>	<p><b>Solución top down centralizada, alineada a política, pero sin compromiso de la comunidad.</b> La solución surge de arriba hacia abajo, pero la comunidad no está comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales y cuenta con respaldo institucional.</p> <p><b>Solución botton up descentralizada, alineada a política y sin respaldo institucional.</b> La solución surge de la comunidad, quien está totalmente comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales; sin embargo, no cuenta con respaldo institucional.</p> <p><b>Solución botton up descentralizada, alineada a políticas y con compromiso de actores.</b> La solución surge de la comunidad, quien está totalmente comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales y tiene respaldo institucional.</p>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>Solución top down centralizada, alineada a política, pero sin compromiso de la comunidad. La solución surge de arriba hacia abajo, pero la comunidad no está comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales y cuenta con respaldo institucional. Se asigna un valor de <b>1</b> para los tipos de soluciones top down centralizada, alineada a política, pero sin compromiso de la comunidad; por la probabilidad de bajo impacto, que puede tener en los resultados de la institución y los demás grupos de interés.</p> <p>Solución botton up descentralizada, alineada a política y sin respaldo institucional. La solución surge de la comunidad, quien está totalmente comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales; sin embargo, no cuenta con respaldo institucional. Se asigna un valor de <b>2</b> para los tipos de soluciones botton up descentralizada, alineada a política y sin respaldo institucional; por la probabilidad de mediano impacto que puede tener en los resultados de la institución y los demás grupos de interés.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>Solución botton up descentralizada, alineada a políticas y con compromiso de actores. La solución surge de la comunidad, quien está totalmente comprometida con su implementación. Así mismo, la solución está alineada a políticas institucionales y tiene respaldo institucional.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para los tipos de soluciones botton up descentralizada, alineada a políticas y con compromiso de actores; por la probabilidad de alto impacto que puede tener en los resultados de la institución y los demás grupos de interés.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

### 3.2.2. Colaboración intersectorial (Capital social y redes)

#### 3.2.2.1. Roles y funciones de cada uno de los actores del ecosistema del proyecto.

Tabla 21. Roles y funciones de cada uno de los actores del ecosistema del proyecto

<b>Dimensión</b>	<b>Colaboración intersectorial (Capital social y redes)</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Roles y funciones de cada uno de los actores del ecosistema del proyecto.</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	Caracterización del proyecto que establece los roles y las funciones de cada uno de los actores del ecosistema de este.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>La identificación de los roles y las funciones de los actores claves del proyecto, se pueden presentar de la siguiente forma:</p> <p>En la construcción de mapa de actores o grupos de interés, no se logra identificar actores claves, por lo tanto, no es posible asignar roles ni acordar funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto.</p> <p>En la construcción de mapa de actores o grupos de interés, se identifica los actores claves; pero no se establece el rol por cada actor, no se definen funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto.</p> <p>En la construcción de mapa de actores o grupos de interés, se identifican cada uno de los actores o grupos de interés claves; se definen sus roles y se establecen funciones puntuales y relevantes, para el desarrollo del proyecto.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Establecer si el proyecto identifica los grupos de interés y los actores claves, acordando con estos, funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores claves no identificados: No identifica actores o grupos de interés claves, con los cuales pueda acordar funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Actores sin rol definido en el proyecto: Identifica cada uno de los actores o grupos de interés claves, pero no logra acordar funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Actores con rol definido en el proyecto: Identifica cada uno de los actores o grupos de interés claves y acuerda funciones puntuales y relevantes, para el desarrollo del proyecto.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>En la colaboración intersectorial que exige el proyecto, se identifican en el mapa de actores o grupos de interés:</p> <p>Actores claves no identificados. En la construcción de mapa de actores o grupos de interés, no se logra identificar actores claves, por lo tanto, no es posible acordar funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto al no identificar los actores claves del proyecto, se estima se presente una posibilidad de impacto baja</p>

### Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>o de baja significancia en los resultados del proyecto de la institución y los demás actores participantes.</p> <p>Actores sin rol definido en el proyecto, con quienes no se logra acordar funciones puntuales y relevantes para el desarrollo del proyecto. Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que identifica actores claves, pero no logra establecer funciones relevantes; se estima se presente una posibilidad de impacto medio, o medianamente significativo, en los resultados del proyecto de la institución y los demás actores participantes.</p> <p>Actores con rol definido en el proyecto, con quienes se establecen funciones puntuales y relevantes, para el desarrollo del proyecto. Se identifica un valor de <b>3</b> para el proyecto que logra definir roles de los actores claves con funciones relevantes; se estima se presente una posibilidad de impacto alta o altamente significativo, en los resultados del proyecto de la institución y los demás actores participantes.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

**Fuente:** Elaboración propia de la investigación.

**3.2.2.2 Alianzas estratégicas y redes de conocimiento configuradas, coherentes con los objetivos del proyecto.**

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 22. Alianzas estratégicas y redes de conocimiento configuradas, coherentes con los objetivos del proyecto.**

<b>Dimensión</b>	<b>Colaboración intersectorial (Capital social y redes)</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Alianzas estratégicas y redes de conocimiento configuradas, coherentes con los objetivos del proyecto</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que establece la identificación de alianzas estratégicas y redes de conocimiento, coherentes con los objetivos del proyecto.</p> <p>La identificación de las alianzas y redes configuradas en el proyecto, se pueden analizar de la a siguiente forma:</p> <p>No se consolidan redes de conocimiento y/o alianzas para el fortalecimiento del proyecto; y de igual forma, no se avizora un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa.</p> <p>Configuración de redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; pero no se avizora un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa.</p> <p>Configuración de redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; e igualmente, se puede avizorar un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Identificar la configuración de alianzas estratégicas y redes de conocimiento, coherentes con los objetivos del proyecto; para aportar a su fortalecimiento durante la ejecución del proyecto y a largo plazo.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas no consolidadas. No se configuran redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; y de igual forma, no se avizora un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa.</li> <li>• Redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el desarrollo del proyecto. Se configuran redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; pero no se</li> </ul>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>avizora un compromiso para continuar a futuro trabajando en favor de la iniciativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas de largo plazo: Se configuran redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; y se puede avizorar un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>En la colaboración intersectorial y a partir de la identificación de redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas, se puede observar:</p> <p>No se configuran redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; y de igual forma, no se avizora un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa. Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto no configura alianzas estratégicas ni redes de conocimiento; se estima una baja probabilidad de impacto en los resultados del proyecto de la institución y los actores claves participantes.</p> <p>Se configuran redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el fortalecimiento del proyecto; pero no se avizora un compromiso para continuar a futuro aportando a la iniciativa. Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que identifica redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas para el desarrollo del proyecto; se estima una probabilidad de impacto media, en los resultados del proyecto de la institución y los actores claves participantes.</p> <p>Se configuran de redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas de largo plazo, para el fortalecimiento del proyecto; y de igual manera, se puede avizorar un compromiso para continuar aportando a la iniciativa. Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que logra configurar redes de conocimiento y/o alianzas estratégicas de largo plazo; se estima una alta probabilidad de impacto en los resultados del proyecto de la institución y los actores claves participantes.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> </ol>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

**Fuente: Elaboración propia de la investigación.**

### 3.2.3. Financiación económica y retorno social

#### 3.2.3.1. Eficiencia y financiación del proyecto.

**Tabla 23. Eficiencia y financiación del proyecto.**

<b>Dimensión</b>	<b>Financiación económica y retorno social</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Eficiencia y financiación del proyecto.</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que establece la eficiencia en el uso de los recursos y la financiación, mediante los aportes y contribuciones (Efectivo y especie), requeridas para ejecutar el proyecto.</p> <p>La identificación de la eficiencia en el proyecto se considera en los tres (3) escenarios siguientes:</p> <p>No se alcanza la eficiencia en el proyecto, los costos previstos inicialmente se aumentan y es necesario que el ejecutor aporte o gestione recursos adicionales, para su financiación.</p> <p>Se alcanza la eficiencia, los costos del proyecto se cubren y de igual manera, se logra su financiación, mediante los aportes y contribuciones del ejecutor del proyecto.</p> <p>Se alcanza la eficiencia, los costos del proyecto se cubren y de igual manera, se logra su financiación, mediante los aportes y contribuciones del ejecutor del proyecto y de otros actores o grupos de interés.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Identificar la eficiencia en el uso de los recursos y la financiación del proyecto, mediante los aportes y contribuciones (Efectivo y especie), requeridas para ejecutar el proyecto.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<p><b>Nombre del Indicador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto que demanda gestiones de financiación adicionales: No se alcanza la eficiencia en el proyecto, los costos previstos inicialmente se aumentan y es necesario que el ejecutor aporte o gestione recursos adicionales.</li> <li>• Financiación por parte del ejecutor del proyecto: Se alcanza la eficiencia, los costos del proyecto se cubren y de igual manera, se logra su financiación, mediante los aportes y contribuciones del ejecutor del proyecto.</li> <li>• Financiación compartida: Se alcanza la eficiencia, los costos del proyecto se cubren y de igual manera, se logra su financiación, mediante los aportes y contribuciones del ejecutor del proyecto y de otros actores o grupos de interés.</li> </ul>
<p><b>Análisis del Indicador</b></p>	<p>Proyecto que demanda gestiones de financiación adicionales, no se alcanza la eficiencia en el proyecto, los costos previstos inicialmente se aumentan y es necesario que el ejecutor aporte o gestione recursos adicionales.</p> <p>Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto no logra la eficiencia y demanda el aporte o gestión de recursos adicionales; estimándose una baja probabilidad de impacto en los resultados del proyecto de la institución; así como en los resultados de los actores participantes.</p> <p>Financiación por parte del ejecutor del proyecto, se alcanza la eficiencia, los costos del proyecto se cubren y de igual manera, se logra su financiación, mediante los aportes y contribuciones del ejecutor del proyecto.</p> <p>Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que logra ser eficiente y alcanza una financiación por parte del ejecutor del proyecto; estimándose una probabilidad de impacto medio, en los resultados del proyecto de la institución; así como en los resultados de los actores participantes.</p> <p>Financiación compartida, se alcanza la eficiencia y financiación del proyecto, mediante los aportes y contribuciones del ejecutor del proyecto y de otros actores o grupos de interés.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que logra ser eficiente y alcanza una financiación compartida; estimándose una alta probabilidad de impacto en los resultados del proyecto de la institución; así como en los resultados de los actores participantes.</p>

### Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

#### 3.2.3.2. Retorno social

**Tabla 24. Retorno social**

<b>Dimensión</b>	<b>Financiación económica y retorno social</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Retorno social</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que establece el retorno social, o la posibilidad de evidenciar y cuantificar los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Además, identifica si los beneficios se sistematizan, se presentan en los informes de resultados y se dan a conocer a la sociedad en general. (Los beneficios deben ser mayores a los costos en que se incurre o tendría que incurrirse a futuro, sino se ejecuta el proyecto).</p> <p>La identificación del retorno social, considerada en esta variable, puede presentar las siguientes alternativas:</p> <p>El proyecto no evidencia ni cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto; por tanto, los beneficios no se sistematizan, así como tampoco, se presentan en los informes de resultados, para darlos a conocer a la sociedad en general.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>El proyecto evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Estos beneficios se sistematizan, pero no se presentan en los informes de resultados para darlos a conocer a la sociedad en general.</p> <p>El proyecto evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la intervención. Estos beneficios se sistematizan, se presentan en los informes de resultados y se dan a conocer a la sociedad en general.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Identificar si se evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Igualmente, establecer si los beneficios se sistematizan, se presentan en los informes de resultados y se dan a conocer a la sociedad en general.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No valoración de beneficios. El proyecto no evidencia ni cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por ejecución del proyecto; por tanto, estos beneficios no se sistematizan; de igual manera, no se presentan en los informes de resultados para darlos a conocer a la sociedad en general.</li> <li>• Valoración y sistematización de beneficios. El proyecto evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Estos beneficios se sistematizan; sin embargo, no se presentan en los informes de resultados para darlos a conocer a la sociedad en general.</li> <li>• Valoración, sistematización y socialización de beneficios. El proyecto evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Estos beneficios se sistematizan, se presentan en los informes de resultados y se dan a conocer a la sociedad en general. (Los beneficios son mayores a los costos en que se incurren o que tendría que incurrir a futuro sino se ejecuta el proyecto).</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	El proyecto no evidencia ni cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto; por tanto, estos beneficios no se sistematizan; de igual manera, no se presentan en los informes de resultados para darlos a conocer a la sociedad en general.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto al no lograr la cuantificación, sistematización y socialización de los beneficios; se estima una baja probabilidad de impacto, en los resultados del proyecto de la institución y de los actores participantes.</p> <p>El proyecto evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Estos beneficios se sistematizan; sin embargo, no se presentan en los informes de resultados para darlos a conocer a la sociedad en general.</p> <p>Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que logra cuantificar y sistematizar los beneficios, aunque no los socialice; se estima una probabilidad de impacto media, en los resultados del proyecto de la institución y de los actores participantes.</p> <p>El proyecto evidencia y cuantifica los beneficios que obtiene cada actor o grupo de interés y que son generados por la ejecución del proyecto. Estos beneficios se sistematizan, e igualmente, se presentan en los informes de resultados y se dan a conocer a la sociedad en general.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que logra cuantificar los beneficios, sistematizarlos y socializarlos; se estima una alta probabilidad de impacto, en los resultados del proyecto de la institución y de los actores participantes.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

**Fuente:** Elaboración propia de la investigación.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 3.2.4. Apropiación Social del Conocimiento

#### 3.2.4.1. Aprendizaje social

**Tabla 25. Aprendizaje social**

<b>Dimensión</b>	<b>Apropiación Social del Conocimiento</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Aprendizaje social</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que establece si se presenta un aprendizaje individual y colectivo; que permita evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.</p> <p>El grado de aprendizaje social, como elemento fundamental en la apropiación de conocimiento; se establece de la forma indicada a continuación:</p> <p>No se presenta un aprendizaje individual y colectivo, por lo que no es posible evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.</p> <p>Se presenta un aprendizaje individual y colectivo, pero no es posible evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.</p> <p>Se presenta un aprendizaje individual y colectivo, que permite evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Establecer si se presenta un aprendizaje individual y colectivo, que permita evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad que no aprende y no implementa la solución. No se presenta un aprendizaje individual y colectivo; por lo tanto, no es posible evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.</li> </ul>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad que aprende, pero no implementa la solución. Se presenta un aprendizaje individual y colectivo; pero no es posible, evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución</li> <li>• Comunidad que aprende e implementa de manera autónoma la solución. Se presenta un aprendizaje individual y colectivo; que permite evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>Comunidad que no aprende y no implementa la solución. No se presenta un aprendizaje individual y colectivo, por lo que no es posible evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución. Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto no evidencia aprendizaje de la comunidad, así como tampoco capacidad, para hacer uso del conocimiento e implementar de manera autónoma la solución. Estas condiciones establecen una probabilidad de un bajo impacto o de baja significancia, en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes, especialmente la comunidad.</p> <p>Comunidad que aprende, pero no implementa la solución. Se presenta un aprendizaje individual y colectivo, pero no es posible evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que logra que la comunidad aprenda, aunque por falta de capacidad o interés, no implementa la solución. Estas condiciones establecen una probabilidad de un impacto medianamente significativo, en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes, especialmente la comunidad.</p> <p>Comunidad que aprende e implementa de manera autónoma la solución, se presenta un aprendizaje individual y colectivo, que permite evidenciar la capacidad de los beneficiarios de hacer uso del conocimiento, para implementar de manera autónoma la solución. Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que logra que la comunidad aprenda, presente la capacidad e interés, para implementar de manera autónoma la solución. Estas condiciones establecen una probabilidad de un alto impacto o de alta significancia, en los resultados del proyecto de</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	la institución y los resultados de los actores participantes, especialmente la comunidad.
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

### 3.2.4.2. Bienestar

**Tabla 26. Bienestar**

<b>Dimensión</b>	<b>Apropiación Social del Conocimiento</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Bienestar</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que identifica si la percepción de beneficios y ventajas que ofrece la solución determina y despierta en los beneficiarios el interés por empoderarse y realizar su implementación, durante la ejecución del proyecto y luego de su finalización, y de esta forma alcanzar la sostenibilidad del proyecto.</p> <p>La percepción de bienestar como elemento fundamental en la apropiación de conocimiento, puede llevar a los beneficiarios a las siguientes situaciones:</p> <p>Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada no les genera ventajas y beneficios; por tanto, no les despierta interés empoderarse y realizar su implementación.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada les genera ventajas y beneficios; lo que despierta su interés por empoderarse y realizar su implementación durante la ejecución del proyecto.</p> <p>Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada les genera ventajas y beneficios; lo que despierta su interés por empoderarse y realizar su implementación; durante la ejecución y luego de su finalización para lograr la sostenibilidad del proyecto.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Identificar si la percepción de beneficios y ventajas que ofrece la solución determina y despierta en los beneficiarios, el interés por empoderarse y realizar su implementación; durante la ejecución del proyecto y luego de su finalización; y de esta forma alcanzar la sostenibilidad del proyecto.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No percepción de beneficios y desinterés por implementar el proyecto. Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada no les genera ventajas y beneficios; por tanto, no les despierta interés el empoderarse y realizar su implementación.</li> <li>• Beneficios y empoderamiento durante la ejecución del proyecto. Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada les genera ventajas y beneficios; lo que despierta su interés por empoderarse y realizar su implementación durante la ejecución del proyecto.</li> <li>• Beneficios y empoderamiento a largo plazo. Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada les genera ventajas y beneficios; lo que despierta su interés por empoderarse y realizar su implementación; durante la ejecución y luego de su finalización.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada les genera ventajas y beneficios; lo que despierta su interés por empoderarse y realizar su implementación; durante la ejecución y luego de su finalización.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que logra que los beneficiarios perciban ventajas y beneficios en la solución, y que se empoderen para implementarla a largo plazo. Esto generaría un alto o significativo impacto en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes, especialmente la comunidad.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada les genera ventajas y beneficios; lo que despierta su interés por empoderarse y realizar su implementación, durante la ejecución del proyecto. Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que logra que los beneficiarios perciban ventajas y beneficios en la solución, y que se empoderen para implementarla, durante la ejecución del proyecto. Esto generaría un impacto medio o medianamente significativo, en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes, especialmente la comunidad.</p> <p>Los beneficiarios del proyecto perciben que la solución desarrollada no les genera ventajas y beneficios; por tanto, no les despierta interés por empoderarse y realizar su implementación. Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto no logra que los beneficiarios perciban ventajas y beneficios en la solución, y por tanto no se empoderan para implementarla. Esto generaría un bajo impacto en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes, especialmente la comunidad.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

### 3.2.5. Escalabilidad y Replicabilidad

#### 3.2.5.1. Conocimiento de la comunidad

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

**Tabla 27. Conocimiento de la comunidad**

<b>Dimensión</b>	<b>Escalabilidad y Replicabilidad.</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Conocimiento de la comunidad</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que, a partir del conocimiento de la comunidad, la vinculación de otros actores y equipos de trabajo; evidencia que la solución puede llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales; es decir puede ser escalable.</p> <p>El conocimiento de la comunidad, como elemento fundamental en la escalabilidad, puede presentar los siguientes escenarios:</p> <p>Proyecto que tiene conocimiento de la comunidad, pero se requiere la vinculación de actores y equipos de trabajo, para ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios; sin incurrir en costos adicionales y ser escalable.</p> <p>Proyecto que tiene conocimiento de la comunidad, pero requiere gestionar la vinculación de nuevos actores y equipos de trabajo; para evidenciar que puede ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios, sin incurrir en costos adicionales para poder ser escalable.</p> <p>Proyecto que a partir del conocimiento de la comunidad, la vinculación de otros actores y equipos de trabajo; evidencia puede ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales; es decir puede ser escalable.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	Evidenciar que, a partir del conocimiento de la comunidad, la vinculación de otros actores y equipos de trabajo; la solución puede llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales.
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto con potencial escalable, pero requiere vinculación de actores. Se tiene conocimiento de la comunidad, pero se requiere la vinculación de actores y equipos de trabajo, para ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios; sin incurrir en costos adicionales y ser escalable.</li> </ul>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto con potencial escalable, pero requiere gestión de nuevos actores. Proyecto que tiene conocimiento de la comunidad, pero requiere gestionar la vinculación de nuevos actores y equipos de trabajo; para evidenciar que puede ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios, sin incurrir en costos adicionales para poder ser escalable.</li> <li>• Proyecto escalable. Proyecto que, a partir del conocimiento de la comunidad, la vinculación de otros actores y equipos de trabajo; evidencia puede ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales; es decir puede ser escalable.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>Proyecto con potencial escalable, pero requiere vinculación de actores. Se tiene conocimiento de la comunidad, pero se requiere la vinculación de actores y equipos de trabajo, para ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios; sin incurrir en costos adicionales y ser escalable. Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto, aunque cuenta con potencial de escalabilidad, requiere la vinculación de actores y equipos de trabajo, para ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales. Dadas estas condiciones, en este escenario se tiene una probabilidad de bajo impacto, en los resultados de la institución y los resultados de los actores participantes.</p> <p>Proyecto con potencial escalable, pero requiere gestión de nuevos actores. Se tiene conocimiento de la comunidad, pero requiere gestionar la vinculación de nuevos actores y equipos de trabajo; para evidenciar que puede ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios, sin incurrir en costos adicionales para poder ser escalable. Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que se establece con potencial escalable, pero requiere gestionar la vinculación de actores y equipos de trabajo, para ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales. Dadas estas condiciones, en este escenario se tiene una probabilidad de impacto medio, en los resultados de la institución y los resultados de los actores participantes</p> <p>Proyecto escalable. Se tiene conocimiento de la comunidad y se cuenta con la vinculación de otros actores y equipos de trabajo; lo que evidencia puede ampliar el alcance de la solución y llegar a más beneficiarios sin incurrir en costos adicionales; es decir puede ser escalable. Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que es escalable, pues tiene conocimiento de la comunidad y se cuenta con la vinculación de otros</p>

### Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	actores y equipos de trabajo. Dadas estas condiciones, en este escenario se tiene una probabilidad de impacto alto, en los resultados de la institución y los resultados de los actores participantes
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

#### 3.2.5.2. Conocimiento del territorio y/o contexto

Tabla 28. Conocimiento del territorio y/o contexto

<b>Dimensión</b>	<b>Escalabilidad y Replicabilidad.</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Conocimiento del territorio y/o contexto</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que identifica el territorio y su contexto, los cuales comprenden, las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento de donde se está desarrollando el proyecto. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable, es decir, ser definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>El conocimiento del territorio y el contexto como elementos fundamentales en la escalabilidad y replicabilidad, puede presentar los</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>siguientes escenarios, cada uno de los cuales establece un alcance geográfico:</p> <p>Proyecto con alcance potencial regional. Identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales.</p> <p>Proyecto con alcance potencial nacional. Identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales y nacionales.</p> <p>Proyecto con alcance potencial internacional. Identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales, nacionales e internacionales.</p>
<p><b>Objetivo del Indicador</b></p>	<p>Identificar el territorio y el contexto, en el cual se lleva a cabo el proyecto, lo cual implica conocer las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento de donde se está desarrollando el proyecto. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable, es decir, ser definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales, nacionales e internacionales.</p>
<p><b>Nombre del Indicador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto con alcance potencial regional. Proyecto que identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades</li> </ul>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto con alcance potencial nacional. Proyecto que identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales y nacionales.</li> <li>• Proyecto con alcance potencial internacional. Proyecto que identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales, nacionales e internacionales.</li> </ul>
<p><b>Análisis del Indicador</b></p>	<p>Proyecto con alcance potencial regional. Proyecto que identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales.</p> <p>Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto cuenta con potencial de escalabilidad y replicabilidad y un alcance regional; por su alcance, presenta una baja probabilidad de impacto en los resultados de la institución, los actores participantes y la comunidad regional.</p> <p>Proyecto con alcance potencial nacional. Proyecto que identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales y nacionales.</p> <p>Se asigna un valor de <b>2</b> ya que el proyecto cuenta con potencial de escalabilidad y replicabilidad y un alcance nacional; por su alcance, presenta una probabilidad de impacto media en los resultados de la institución, los actores participantes y la comunidad nacional.</p> <p>Proyecto con alcance potencial internacional. Proyecto que identifica el territorio y el contexto en el cual se desarrolla el proyecto, es decir, comprende las características socio-culturales de la comunidad, los diferentes factores espaciales, las capacidades institucionales y de conocimiento del territorio. Todas estas capacidades, posibilitan que el proyecto pueda ser replicable o definido en el contexto pertinente para su implementación a escalas mayores; pasando del orden local, a esferas regionales, nacionales e internacionales.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> ya que el proyecto cuenta con potencial de escalabilidad y replicabilidad y un alcance internacional; por su alcance, presenta una probabilidad de impacto alta en los resultados de la institución, los actores participantes y la comunidad internacional.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 3.2.6. Gestión del conocimiento

#### 3.2.6.1. Capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial

**Tabla 29. Capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial**

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto, que identifica la capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial, del ejecutor del proyecto; estableciendo si cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna y capacidad para vincularse con otros actores; para la exploración e identificación de soluciones y la asimilación de conocimiento.</p> <p>La identificación de la capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial se describe a continuación:</p> <p>El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; pero no cuenta con las capacidades para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, no tiene la capacidad para vincularse con otros actores; que le permitan la exploración e identificación de soluciones, y la asimilación de conocimiento.</p> <p>El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna, pero no cuenta con la capacidad para vincularse con otros actores; por tanto, hace una exploración e identificación de soluciones, pero no logra la adecuada asimilación de conocimiento.</p> <p>El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, con capacidad para vincularse con otros actores; obteniendo como resultado, una capacidad para la exploración e identificación de soluciones y la asimilación de conocimiento.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Objetivo del Indicador</b>	<p>Identificar la capacidad de exploración o capacidad de absorción potencial, del ejecutor del proyecto; estableciendo si cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, con la capacidad para vincularse con otros actores; obteniendo como resultado la capacidad para la exploración e identificación de soluciones y la asimilación de conocimiento.</p>
<b>Nombre del Indicador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de generación de conocimiento y aprendizaje. El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; pero no cuenta con las capacidades para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, no tiene la capacidad para vincularse con otros actores; que le permitan la exploración e identificación de soluciones, y la asimilación de conocimiento.</li> <li>• Capacidad de generación de conocimiento, aprendizaje y socialización interna. El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna, pero no cuenta con la capacidad para vincularse con otros actores; por tanto, hace una exploración e identificación de soluciones, pero no logra la adecuada asimilación de conocimiento.</li> <li>• Capacidad de Exploración y asimilación de conocimiento. El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, con capacidad para vincularse con otros actores; obteniendo como resultado, una capacidad para la exploración e identificación de soluciones y la asimilación de conocimiento.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>Teniendo presente que la gestión del conocimiento exige una exploración y asimilación de conocimiento, se establece las siguientes opciones:</p> <p>Capacidad de generación de conocimiento, aprendizaje. El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; pero no cuenta con las capacidades para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, no tiene la</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>capacidad para vincularse con otros actores; que le permitan la exploración e identificación de soluciones, y la asimilación adecuada de conocimiento.</p> <p>Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto establece que el ejecutor cuenta con la capacidad de generación de conocimiento, y aprendizaje, pero no cuenta con la capacidad de socialización interna, ni con la capacidad para vincularse con otros actores; se estima entonces, una probabilidad de impacto bajo, en los resultados de los proyectos de la institución.</p> <p>Capacidad de generación de conocimiento, aprendizaje y socialización interna. El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna, pero no cuenta con la capacidad para vincularse con otros actores; por tanto, hace una exploración e identificación de soluciones, pero no logra la adecuada asimilación de conocimiento.</p> <p>Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que establece que el ejecutor cuenta con la capacidad de generación de conocimiento, aprendizaje y socialización interna; aunque no cuenta con la capacidad para vincularse con otros actores; se estima entonces, una probabilidad de impacto medio, en los resultados de los proyectos de la institución.</p> <p>Exploración y asimilación de conocimiento. El equipo del proyecto cuenta con los conocimientos y la formación para aplicar nuevas ideas; así como con la capacidad para desarrollar mecanismos de socialización de conocimiento interna; y de igual manera, con capacidad para vincularse con otros actores; obteniendo como resultado, una capacidad para la exploración e identificación de soluciones y la asimilación de conocimiento.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que establece un ejecutor con capacidad para explorar y asimilar el conocimiento; se estima entonces, una probabilidad de impacto alta, en los resultados de los proyectos de la institución.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> </ol>

### Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

#### 3.2.6.2. Capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada

**Tabla 30. Capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada**

<b>Dimensión</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que identifica la capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada, del ejecutor del proyecto; estableciendo si cuenta con la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento; así como con la capacidad para generar innovaciones e implementar soluciones; De igual manera, capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; generando participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</p> <p>La identificación de la capacidad de explotación o capacidad de absorción, especialmente requerida para la ejecución de los proyectos de IS, se describe a continuación:</p> <p>Capacidad para desarrollar innovaciones tecnológicas mas no innovaciones sociales. El equipo del proyecto no cuenta con la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; además, tampoco cuenta con la capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; que permita generar participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>Capacidad para desarrollar innovaciones sociales, pero no para evaluar impactos. El equipo del proyecto tiene la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; pero no cuentan con la capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; que permita generar participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</p> <p>Capacidad para transformar y explotar el conocimiento. El equipo del proyecto tiene la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; así como para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; generando participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</p>
<p><b>Objetivo del Indicador</b></p>	<p>Identificar la capacidad de explotación o capacidad de absorción realizada, del ejecutor del proyecto; estableciendo si cuenta con la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento; así como con la capacidad para generar innovaciones e implementar soluciones; De igual manera, capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; generando participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</p>
<p><b>Nombre del Indicador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para desarrollar innovaciones tecnológicas. La Universidad y el equipo del proyecto no tienen la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; además, tampoco cuentan con la capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; que permita generar participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</li> <li>• Capacidad para desarrollar innovaciones sociales, pero no para evaluar impactos. La Universidad y el equipo del proyecto tienen la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; pero no cuentan con la capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; para generar participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</li> </ul>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para transformar y explotar el conocimiento. La Universidad y el equipo del proyecto tienen la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; así como para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; generando participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Análisis del Indicador</b>	<p>Teniendo presente que la gestión del conocimiento, específicamente para el desarrollo de proyectos de IS, exige una capacidad para transformar y explotar el conocimiento, se establecen las siguientes opciones:</p> <p>Capacidad para desarrollar innovaciones tecnológicas. El equipo del proyecto no tiene la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; además, tampoco cuentan con la capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; que permita generar participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad. Se asigna un valor de <b>1</b> ya que el proyecto establece que el ejecutor cuenta con la capacidad para desarrollar innovaciones tecnológicas, pero no innovaciones sociales. Con estas condiciones se estima un impacto bajo o de baja significancia en los resultados de los proyectos de la institución.</p> <p>Capacidad para desarrollar innovaciones sociales, pero no para evaluar impactos. El equipo del proyecto tiene la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; pero no cuentan con la capacidad para evaluar impactos, establecer cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; que permita generar participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad. Se asigna un valor de <b>2</b> para el proyecto que establece que el ejecutor cuenta con la capacidad para desarrollar innovaciones sociales, pero no para evaluar impactos. Con estas condiciones se estima un impacto medio o de mediana significancia en los resultados de los proyectos de la institución.</p> <p>Capacidad para transformar y explotar el conocimiento. El equipo del proyecto tiene la capacidad para identificar problemas sociales, desarrollar y transferir nuevo conocimiento, generar innovaciones e implementar soluciones; así como para evaluar impactos, establecer</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	cambios y beneficios sociales, económicos y ambientales y desarrollar la IS; generando participación, cooperación, inclusión y sostenibilidad. Se asigna un valor de <b>3</b> para el proyecto que establece un ejecutor con capacidad para transformar y explotar el conocimiento. Con estas condiciones se estima un alto impacto o de alta significancia en los resultados de los proyectos de la institución.
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

### 3.2.7. Resultados del proyecto

#### 3.2.7.1. Cadena de impacto

Tabla 31. Cadena de impacto

Dimensión	Resultados del proyecto
<b>Variable Nominal</b>	<b>Cadena de impacto. El impacto es multidimensional, por eso comprende la sumatoria de resultados del proyecto</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que identifica la forma como se establece la gestión del impacto o los resultados esperados; analizando si el proyecto tiene probabilidad de alcanzar los resultados esperados, tener impacto y éxito.</p> <p>Evaluación de resultados que contempla supuestos errados. El proyecto considera supuestos errados relacionados con el problema, la solución propuesta y los impactos esperados; por lo tanto, no hace una</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>identificación adecuada de los riesgos y posibles escenarios de cambio. De igual manera, no se realiza una definición pertinente de los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener.</p> <p>Por lo anterior, la cadena de resultados propuesta no tiene correspondencia con la realidad del proyecto. Esta cadena comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>Por lo anterior, los indicadores que determina para hacer seguimiento y establecer el avance del proyecto en cada una de sus fases, implementando mejoras en caso de requerirse; posiblemente no sean los más adecuadas. En definitiva, la búsqueda de los resultados e impactos esperados no posibilitaría el éxito del proyecto.</p> <p>Evaluación de resultados que contempla supuestos y cadena de resultados pertinentes, pero no indicadores acertados. El proyecto considera supuestos sólidos relacionados con el problema y la solución propuesta; identifica riesgos y posibles escenarios de cambio; lo cual le permite, definir los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>Además, precisa y evalúa la cadena de resultados, la cual comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>Sin embargo, no determina indicadores acertados, que facilite el seguimiento en cada una de las fases del proyecto, así como la implementación de mejoras en caso de requerirse. De esta forma, es difícil demostrar los resultados e impactos esperados, que representen el logro de éxito del proyecto.</p> <p>Evaluación de resultados que contempla supuestos, cadena de resultados e indicadores acertados. El proyecto considera supuestos sólidos relacionados con el problema y la solución propuesta; identifica riesgos y posibles escenarios de cambio; lo cual le permite, definir los objetivos de</p>
--	---

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>impacto o los cambios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>Además, precisa y evalúa la cadena de resultados, la cual comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>De igual manera, determina indicadores, les hace seguimiento y establece el avance del proyecto en cada una de sus fases, implementando mejoras en caso de requerirse. Es así como puede demostrar los resultados e impactos esperados, que representen el logro de éxito del proyecto.</p>
<p><b>Objetivo del Indicador</b></p>	<p>Identificar la forma como se establece la gestión del impacto o los resultados esperados; analizando si el proyecto tiene probabilidad de alcanzar estos resultados, tener impacto y lograr el éxito.</p>
<p><b>Nombre del Indicador</b></p>	<p><i>Evaluación de resultados que contempla supuestos errados.</i> El proyecto considera supuestos errados relacionados con el problema, la solución propuesta y los impactos esperados; por lo tanto, no hace una identificación adecuada de los riesgos y posibles escenarios de cambio. De igual manera, no se realiza una definición pertinente de los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener.</p> <p>Por lo anterior, la cadena de resultados propuesta no tiene correspondencia con la realidad del proyecto. Esta cadena comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>Por lo anterior, los indicadores que determina para hacer seguimiento y establecer el avance del proyecto en cada una de sus fases, implementando mejoras en caso de requerirse; posiblemente no sean los más adecuadas. En definitiva, la búsqueda de los resultados e impactos deseados, no posibilitaría el éxito del proyecto.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p><b><i>Evaluación de resultados que contempla supuestos y cadena de resultados pertinentes, pero no indicadores acertados.</i></b> El proyecto considera supuestos sólidos relacionados con el problema y la solución propuesta; identifica riesgos y posibles escenarios de cambio; lo cual le permite, definir los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>Además, precisa y evalúa la cadena de resultados, la cual comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>Sin embargo, no determina indicadores acertados, que facilite el seguimiento en cada una de las fases del proyecto, así como la implementación de mejoras en caso de requerirse. De esta forma, es difícil demostrar los resultados e impactos esperados, que representen el logro de éxito del proyecto.</p> <p><b><i>Evaluación de resultados que contempla supuestos, cadena de resultados e indicadores acertados.</i></b> El proyecto considera supuestos sólidos relacionados con el problema y la solución propuesta; identifica riesgos y posibles escenarios de cambio; lo cual le permite, definir los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>Además, precisa y evalúa la cadena de resultados, la cual comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>De igual manera, determina indicadores, les hace seguimiento y establece el avance del proyecto en cada una de sus fases, implementando mejoras en caso de requerirse. Es así como puede demostrar los resultados e impactos esperados, que representen el logro de éxito del proyecto.</p>
<p><b>Análisis del Indicador</b></p>	<p>Teniendo presente que los resultados de un proyecto de IS, contemplan como resultado en sí mismo el impacto, se establece los siguientes escenarios que denotan que según sean gestionados los resultados</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>esperados, será la probabilidad de que se presente un nivel de impacto específico:</p> <p><b><i>Evaluación de resultados que contempla supuestos errados.</i></b> El proyecto considera supuestos errados relacionados con el problema, la solución propuesta y los impactos esperados; por lo tanto, no hace una identificación adecuada de los riesgos y posibles escenarios de cambio. De igual manera, no se realiza una definición pertinente de los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener. Por lo anterior, la cadena de resultados propuesta no tiene correspondencia con la realidad del proyecto. Esta cadena comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>Por lo anterior, los indicadores que determina para hacer seguimiento y establecer el avance del proyecto en cada una de sus fases, implementando mejoras en caso de requerirse; posiblemente no sean los más adecuadas. En definitiva, la búsqueda de los resultados e impactos esperados no posibilitaría el éxito del proyecto. Se asigna un valor de <b>1</b> para este escenario, ya que el proyecto establece supuestos errados relacionados con el problema, la solución propuesta y los impactos esperados; lo que conlleva a que la cadena de impacto y los indicadores formulados, tampoco sean los adecuados. Por consiguiente, se estima un bajo impacto en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes.</p> <p><b><i>Evaluación de resultados que contempla supuestos y cadena de resultados pertinentes, pero no indicadores acertados.</i></b> El proyecto considera supuestos sólidos relacionados con el problema y la solución propuesta; identifica riesgos y posibles escenarios de cambio; lo cual le permite, definir los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto. Además, precisa y evalúa la cadena de resultados, la cual comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> </ul>
--	--

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</p> <p>Sin embargo, no determina indicadores acertados, que facilite el seguimiento en cada una de las fases del proyecto, así como la implementación de mejoras en caso de requerirse. De esta forma, es difícil demostrar los resultados e impactos esperados, que representen el logro de éxito del proyecto.</p> <p>Se asigna un valor de <b>2</b> para este escenario, ya que el proyecto establece supuestos adecuados relacionados con el problema, la solución propuesta y los impactos esperados; Así mismo la cadena de impacto es pertinente, pero los indicadores formulados no son acertados. Por consiguiente, se estima un impacto medio en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes.</p> <p><b><i>Evaluación de resultados que contempla supuestos, cadena de resultados e indicadores acertados.</i></b> El proyecto considera supuestos sólidos relacionados con el problema y la solución propuesta; identifica riesgos y posibles escenarios de cambio; lo cual le permite, definir los objetivos de impacto o los cambios que se espera obtener con la puesta en marcha del proyecto.</p> <p>Además, precisa y evalúa la cadena de resultados, la cual comprende insumos, actividades y resultados esperados, que son los que permiten la identificación de indicadores para medir los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insumos (Inputs)</li> <li>✓ Productos-Actividades (Outputs de corto plazo)</li> <li>✓ Efectos (Outcomes de mediano plazo)</li> <li>✓ Impactos significativos (Gestionados, ya que el impacto es de largo plazo)</li> </ul> <p>De igual manera, determina indicadores, les hace seguimiento y establece el avance del proyecto en cada una de sus fases, implementando mejoras en caso de requerirse. Es así como puede demostrar los resultados e impactos esperados, que representen el logro de éxito del proyecto.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para este escenario, ya que el proyecto establece supuestos adecuados relacionados con el problema, la solución propuesta y los impactos esperados; Así mismo tanto la cadena de impacto como los indicadores formulados son acertados. Por consiguiente, se estima un impacto alto en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.

### Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de la investigación.

#### 3.2.7.2. Gestión de la sostenibilidad.

Tabla 32. Gestión de la sostenibilidad.

<b>Dimensión</b>	<b>Resultados del proyecto</b>
<b>Variable Nominal</b>	<b>Gestión de la sostenibilidad</b>
<b>Descripción de la Variable Nominal</b>	<p>Caracterización del proyecto que identifica la forma como se establece a partir de la gestión de los resultados esperados y/o de impacto, la gestión de la sostenibilidad del proyecto; entendida como la posibilidad de que los impactos positivos, puedan presentarse en el largo plazo.</p> <p>Los probables escenarios contemplados para el análisis de la gestión de la sostenibilidad del proyecto son los siguientes:</p> <p>Proyecto que no identifica resultados y capacidades significativas para implementar el proyecto a largo plazo. El proyecto no establece resultados en todas las dimensiones de impacto como lo son el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación Social del Conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; de tal manera que se posibilite realizar una gestión y evaluación del impacto de los proyectos de IS de forma más integral; y de igual manera, implementar estrategias de mejora; pero así mismo, y de acuerdo con el contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; pueden no contemplarse capacidades, aprendizajes y beneficios significativos para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>Proyecto que identifica y gestiona resultados significativos, para su implementación durante el desarrollo del proyecto. El proyecto busca que los resultados esperados en dimensiones de impacto como el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación social del conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; se gestionen de manera adecuada, se evalúen para implementar estrategias de mejora; durante la ejecución del proyecto, o en el término de su duración. No se hace una revisión del contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; pues no hay un interés de generar capacidades, aprendizajes y beneficios, para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p> <p>Proyecto que identifica y gestiona resultados significativos, para su implementación durante el desarrollo del proyecto y con perspectiva de largo plazo. El proyecto busca que los resultados esperados en dimensiones de impacto como el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación social del conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; se gestionen de manera adecuada, se evalúen para implementar estrategias de mejora; pero así mismo, y de acuerdo con el contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; se busca generar de manera decidida capacidades, aprendizajes y beneficios, para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p>
<b>Objetivo del Indicador</b>	<p>Identificar la forma como se establece a partir de la gestión de los resultados esperados y/o de impacto, la gestión de la sostenibilidad del proyecto; entendida como la posibilidad de que los impactos positivos, puedan presentarse en el largo plazo.</p>
<b>Nombre del Indicador</b>	<p><i>Proyecto que no identifica resultados y capacidades significativas para implementar el proyecto a largo plazo.</i> El proyecto no establece resultados en todas las dimensiones de impacto como lo son el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación Social del Conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; de tal manera que se posibilite realizar una gestión y evaluación del impacto de los proyectos de IS de forma más integral; y de igual manera, implementar</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>estrategias de mejora; pero así mismo, y de acuerdo con el contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; pueden no contemplarse capacidades, aprendizajes y beneficios significativos para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p> <p><b><i>Proyecto que identifica y gestiona resultados significativos, para su implementación durante el desarrollo del proyecto.</i></b> El proyecto busca que los resultados esperados en dimensiones de impacto como el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación social del conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; se gestionen de manera adecuada, se evalúen para implementar estrategias de mejora; durante la ejecución del proyecto, o en el término de su duración. No se hace una revisión del contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; pues no hay un interés de generar capacidades, aprendizajes y beneficios, para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p> <p><b><i>Proyecto que identifica y gestiona resultados significativos, para su implementación durante el desarrollo del proyecto y con perspectiva de largo plazo.</i></b> El proyecto busca que los resultados esperados en dimensiones de impacto como el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación social del conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; se gestionen de manera adecuada, se evalúen para implementar estrategias de mejora; pero así mismo, y de acuerdo con el contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; se busca generar de manera decidida capacidades, aprendizajes y beneficios, para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p>
<p><b>Análisis del Indicador</b></p>	<p>Teniendo presente que uno de los objetivos de la IS es la sostenibilidad, se contempla que los resultados esperados en el proyecto, mediante estrategias deliberadas, puedan lograrse mantener en el largo plazo:</p> <p><b><i>Proyecto que no identifica resultados y capacidades significativas para implementar el proyecto a largo plazo.</i></b> El proyecto no establece resultados en todas las dimensiones de impacto como lo son el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación Social del Conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; de tal</p>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>manera que se posibilite realizar una gestión y evaluación del impacto de los proyectos de IS de forma más integral; y de igual manera, implementar estrategias de mejora; pero así mismo, y de acuerdo con el contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; pueden no contemplarse capacidades, aprendizajes y beneficios significativos para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p> <p>Se asigna un valor de <b>1</b> para este escenario, ya que el proyecto deja de contemplar resultados de impacto significativos; y de igual manera; no contempla capacidades significativas que puedan facilitar la implementación del proyecto en el largo plazo. Dadas estas condiciones, se estima un bajo impacto en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes.</p> <p><b><i>Proyecto que identifica y gestiona resultados significativos, para su implementación durante el desarrollo del proyecto.</i></b> El proyecto busca que los resultados esperados en dimensiones de impacto como el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación social del conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; se gestionen de manera adecuada, se evalúen para implementar estrategias de mejora; durante la ejecución del proyecto, o en el término de su duración. No se hace una revisión del contexto social y ambiental en el que se desarrolla el proyecto; pues no hay un interés de generar capacidades, aprendizajes y beneficios, para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p> <p>Se asigna un valor de <b>2</b> para este escenario, ya que el proyecto contempla resultados de impacto significativos; y de igual manera; contempla capacidades significativas; las cuales son gestionadas para el desarrollo del proyecto; pero no hay un interés de gestionar estos para su implementación en el largo plazo. Dadas estas condiciones, se estima un impacto medio en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes.</p> <p><b><i>Proyecto que identifica y gestiona resultados significativos, para su implementación durante el desarrollo del proyecto y con perspectiva de largo plazo.</i></b> El proyecto busca que los resultados esperados en dimensiones de impacto como el tipo de solución del proyecto, la gestión del conocimiento, la financiación y el retorno social, la colaboración intersectorial, la Apropiación social del conocimiento, y de igual manera, la escalabilidad y replicabilidad; se gestionen de manera adecuada, se evalúen para implementar estrategias de mejora; pero así mismo, y de acuerdo con el contexto social y ambiental en el que se desarrolla el</p>
--	--

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

	<p>proyecto; se busca generar de manera decidida capacidades, aprendizajes y beneficios, para que estos resultados se continúen presentando a un largo plazo.</p> <p>Se asigna un valor de <b>3</b> para este escenario, ya que el proyecto contempla resultados de impacto significativos; y de igual manera; capacidades significativas que se gestionan de manera deliberada y decidida para facilitar la implementación del proyecto en el largo plazo. Dadas estas condiciones, se estima un impacto alto en los resultados del proyecto de la institución y los resultados de los actores participantes.</p>
<b>Responsable de la medición</b>	Coordinador del proyecto y Coordinador Línea Innovación Social de la División de Innovación de la U. de A.
<b>Periodicidad de evaluación</b>	Anual o una vez finalice el proyecto
<b>Informes y sistematización de resultados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ficha del proyecto con ruta metodológica</li> <li>2. Evaluación de pronóstico del impacto.</li> <li>3. Sistematización de datos de evaluación de gestión de impacto.</li> </ol>
<b>Limitaciones</b>	Requiere una línea base, la cual se obtiene a partir del diagnóstico y/o la evaluación de pronóstico del impacto; de esta forma, se puede establecer los niveles de cambio una vez finalice el proyecto.

**Fuente: Elaboración propia de la investigación.**

### 3.3. Seguimiento y control de los indicadores

Considerando el papel preponderante que tiene la Universidad en la Gestión de Conocimiento, donde el aumento de esta capacidad se ve también reflejada en la capacidad de sistematizar y realizar socialización tanto interna como externa; se invita a que cada indicador por dimensión, proyecto y según los demás actores sea normalizado; lo cual facilitará su seguimiento, control y la toma de decisiones, para la implementación de mejoras.

Siendo consecuentes con lo anterior, en archivo adjunto se presenta un ejercicio que tendrá que ser complementado y mejorado cada vez más, que define unas tablas de control por cada indicador, buscando generar cada vez más, insumos pertinentes para la evaluación de resultados y la gestión de los impactos de los proyectos de IS.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Ver anexo C

### 3.4. Herramientas para la medición de la Gestión de Impacto de los proyectos de Innovación Social

#### 3.4.1. Matriz de evaluación de la gestión de impacto. (Metodología probabilidad de impacto)

Para dar continuidad con la metodología de evaluación propuesta, con todos estos insumos y para hacer más enriquecedora la metodología, se propone hacer una evaluación de cada uno de los proyectos de IS, estableciendo el nivel del impacto probable de este, según el comportamiento o resultado obtenido en cada uno de los indicadores.

La matriz contiene cada uno de los indicadores construidos por cada dimensión y cada uno de ellos establece la posibilidad de evaluación en los niveles referenciados en los indicadores. Es decir, establece los niveles de probabilidad del impacto, alto o significativamente alto, medio o medianamente significativo y bajo o con significancia baja. El modelo establece dos indicadores por cada una de las siete dimensiones, a excepción de la primera de ellas, el tipo de solución que considera tres; obteniendo de esta forma, 15 indicadores de evaluación.

Según la calificación otorgada a estos indicadores, en donde el máximo puede ser 3 y el mínimo 1; los rangos que indican la probabilidad de impacto del proyecto son los siguientes:

**Tabla 33. Matriz de evaluación de la gestión de impacto**

Probabilidad de impacto	Calificación
Baja	0 a 15 puntos
Media	16 a 30 puntos
Alta	31 a 45 puntos

Fuente: Elaboración propia

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Esta matriz constituye un ejercicio inicial, un prototipo 1, para ir poniendo a prueba la definición de indicadores o resultados esperados que indican los objetivos de impacto. De igual forma, permite validar los resultados de las evaluaciones que se realicen en cada una de las etapas del proyecto y efectuar la gestión de los impactos.

La evaluación se realiza desde el punto de vista de la percepción y experiencia del evaluador, los cuales son factores muy importantes para determinar y valorar situaciones como las que se derivan de un proyecto de IS; sin embargo, no dejen de estar en el plano de la subjetividad.

**Ver Anexo D**

### ***3.4.2. Matriz de evaluación de la gestión de impacto. (Metodología AHP)***

Una de las pretensiones del presente ejercicio es poder establecer y sopesar cuál de las dimensiones tiene más peso frente a la otra y cuál de ellas incide más en el impacto que pueden generar los proyectos de IS. Esto se hace complejo, debido a que tanto la IS como el impacto, son variables multidimensionales y todas contribuyen con el éxito o fracaso del proyecto.

El análisis de la realidad de los proyectos de IS, exige una alta capacidad de análisis, un conocimiento y experiencia amplia; al igual que múltiples miradas, para entender cada dimensión en sí misma; igualmente, la incidencia en los resultados, la importancia que pueden tener en contextos determinados y hacer una evaluación que permita una toma de decisiones acertada.

Para ir acercándose a esta realidad y mejorando el proceso, se sugiere un prototipo 2 de la matriz; mediante el cual se aplica una metodología que permite con base en los criterios e indicadores definidos, hacer la evaluación de los proyectos de IS, establecer una ponderación de

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

cada una de las dimensiones y variables nominales, para lograr de manera más acertada un resultado que establezca el nivel de impacto esperado con cada proyecto de IS.

Específicamente, la matriz aplica el método AHP - Analytic Hierarchy Process, ideado por el Español Tomás Saaty (1980). En el video obtenido en este enlace, <https://youtu.be/gaML3XIHIGc>, puede ampliarse la información; la metodología se circunscribe en un diseño experimental para la toma de decisiones efectivas; cuenta con un estatus epistemológico, cuyos fundamentos esenciales son psicológicos, matemáticos y empíricos que le imprimen rigor académico. Estos fundamentos académicos, que son los que permiten definir la pertinencia de esta metodología para la evaluación del impacto de los proyectos de IS, se presentan a continuación.

### **3.4.2.1. Fundamentos Psicológicos. (Toma de decisiones).**

El comportamiento humano se puede analizar desde las acciones, las emociones, pensamientos y sus formas de significar, entre otros. Lo que le permite dar sentido y significado a sus decisiones. En este escenario, se presentan los fundamentos psicológicos, y desde este aspecto nuclear, el método posibilita hacer comparaciones pareadas, presentándose varias escalas numéricas para cuantificar las variables nominales (Saaty, 1980).

Este método, además propone una escala verbal que se interrelaciona con una escala numérica para determinar una explicación a través de la argumentación. (Saaty, 1980); ello permite identificar características conceptuales, por ejemplo, de dónde provienen los conceptos, qué se deriva de ellos, cómo se emplearon, cómo se establecieron. Lo anterior, posibilita a la vez, hacer

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

una ilación y un entretejido para dotar de sentido y significativa la construcción nuclear de la conceptualización del diseño de la investigación.

Para ese análisis se emplea la categoría relacional comparativa, que asigna calificaciones en una escala de (1;3;5;7;9); como se muestra a continuación.

**Tabla 34. Fundamentos Psicológicos.**

Cuantificación (Escala Númerica)	Valoración conceptual (Escala Verbal)	Argumentación explicativa		
1	Igual Importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio.		
3	Moderadamente más importante de un elemento que otro	El juicio y la experiencia previa favorecen un elemento frente a otro		
5	Fuertemente más importante un elemento que otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente a otro.		
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está aprobada en práctica.		
9	Importancia extrema de un elemento frente a otro.	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible		
Igual	Moderada	Fuerte	Muy Fuerte	Extrema
1	3	5	7	9

Fuente: (Saaty, 1980).

### 3.4.2.2. Fundamentos Matemáticos. (Algebra Vectorial)

El modelo está previsto de una robustez matemática, referida a las propiedades o atributos de los elementos relacionales y al estudio comparado de los elementos, que es sencillo para la comparación pareada (binario); pero cuando la comparación se debe realizar con más de dos elementos se hace compleja, y es la matemática la que permite subsanar esta situación.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Los atributos que la matemática le confiere al modelo son la reciprocidad, la homogeneidad y la consistencia; por lo tanto, la ponderación de criterios, su jerarquización, encuentran un grado de validez y confiabilidad para la toma de decisiones. (Saaty, 1980).

La comparación pareada como ejercicio de relación, permite jerarquizar y organizar a través de vector de resultado (coeficiente de consistencia), las variables que dan sentido a la evaluación y ponderación de los impactos de los proyectos de IS de la U. de A.

Cada uno de los indicadores que conforman la variable nominal son ponderados entre sí, para determinar el nivel de incidencia en el resultado de cada una de estas variables. De igual modo, para cada variable nominal que conforma una dimensión se establece el peso respectivo, y por último, se evalúa la importancia de cada dimensión, en el resultado; lo que determina su incidencia en la evaluación del impacto de los proyectos de IS.

Lo anterior indica que para la evaluación se establecerán matrices comparativas según el número de variables a analizar, resultados que son sumativos, para dar cuenta en este caso, de la importancia que tiene cada una de las variables y dimensiones en el análisis del impacto de los proyectos de IS de la U. de A.

El modelo podrá configurarse para diferentes problemas que requieran una toma de decisión. Se contempla un coeficiente de consistencia, el cual genera las condiciones de tolerancia y los valores permitidos y fiables, para la toma de decisiones. Para matrices o variables (3X3), el coeficiente de consistencia debe ser ( $\leq 5\%$ ) y para las matrices (7X7), debe ser ( $\leq 10\%$ ); según lo permite parametrizar el algebra vectorial.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Se observa así que el modelo presenta un posible escenario de pronóstico, que facilita las métricas para evaluar los proyectos, su impacto y sostenibilidad, a través de los efectos que ocasionan en los diferentes actores o beneficiarios de la comunidad.

Es importante considerar que estas evaluaciones deben realizarse por grupos de expertos, en comités que tengan el conocimiento y contexto de los proyectos de IS; al igual que la capacidad de decisión sobre el rumbo de estos. Sin embargo, en un primer ejercicio para poner a prueba la metodología, se hace una evaluación de cada una de las variables nominales y las dimensiones; obteniendo el siguiente resultado, el cual indica el nivel de impacto o la incidencia que tiene cada dimensión en la generación de impacto de los proyectos de Innovación Social.

Los resultados que se obtienen por dimensión son los siguientes:

**Tabla 35. Resultado de evaluación por dimensión según metodología AHP**

3,28%	Tipo de Solucion
11,68%	Colaboración intersectorial (Capital social y redes)
7,20%	Financiación económica y retorno social
16,35%	Apropiación Social del Conocimiento
17,24%	Escalabilidad y Replicabilidad.
8,51%	Gestión del conocimiento
35,74%	Resultados del proyecto

Fuente: Matriz de Evaluación metodología AHP - Analytic Hierarchy Process

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

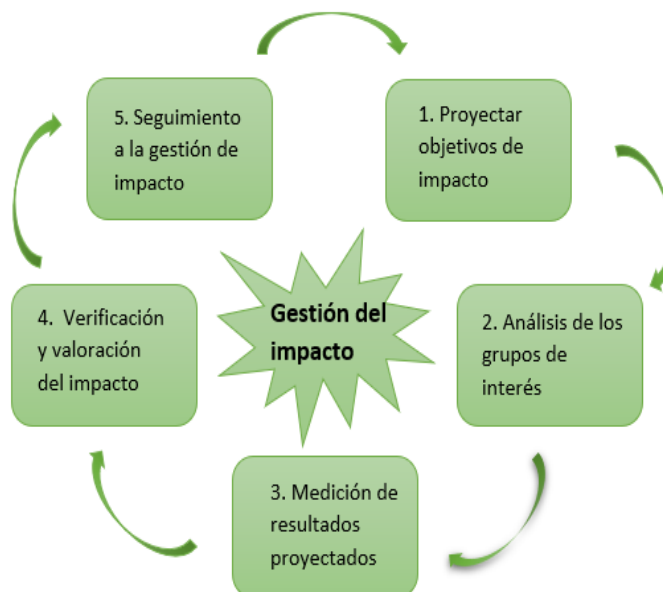
Por lo tanto, de acuerdo con la evaluación realizada la dimensión que más contribuye a generar impacto son los resultados (Impacto y sostenibilidad) seguidos de la escalabilidad y la replicabilidad y posteriormente la Apropiación Social del Conocimiento.

**Ver Anexo D**

### 3.5. Síntesis ruta metodológica para la evaluación de la Gestión de Impactos

Según lo analizado en este apartado de resultados, los pasos que se pueden sintetizar para realizar la gestión de impacto de los proyectos de IS, y en donde se consideran elementos de la teoría del cambio, son los siguientes.

**Figura 6. Síntesis de los pasos para la evaluación de la gestión de impactos**



**Fuente: Elaboración propia, según proceso sugerido para la gestión del impacto.**

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

1. Proyectar objetivos de impacto. Estos objetivos se corresponden con los objetivos que, desde el proyecto de IS, según la solución que se implemente en este, se espera puedan representar los impactos del proyecto en el largo plazo.

La formulación de estos resultados esperados, deben ser analizados considerando cual es el problema que se va a resolver, quienes se van a ver beneficiados; y de igual manera, analizar las restricciones que contemple el proyecto y los posibles riesgos.

2. Análisis de los grupos de interés. Identificar los grupos de interés y analizar el impacto generado en cada uno de ellos con el desarrollo del proyecto. Mapear los posibles cambios y efectos; así como establecer las estrategias para desarrollar un trabajo conjunto, definir sus contribuciones o aportes en recursos en efectivo o especie, y lograr los beneficios planteados.

3. Medición de resultados proyectados. Análisis de los resultados, categorizándolos según el nivel de cambio o impacto que representen, así como los requerimientos en recursos que demanden y su alineación con los objetivos institucionales. Se debe entonces determinar los indicadores cualitativos y cuantitativos; según los resultados en los que el proyecto se debe focalizar. Estimar los resultados posibles, los productos - actividades de corto plazo, los efectos de mediano plazo y los impactos de largo plazo.

4. Verificación y valoración de los resultados esperados. Se busca revisar si los productos implementados por el proyecto, los resultados obtenidos con la ejecución de este y los resultados esperados en el largo plazo; permiten crear impacto positivo; estableciendo con claridad el nivel de cambio o valor agregado generado. Aquí pueden realizarse análisis comparativos con otros proyectos y aplicar las herramientas propuestas en el presente estudio.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

5. Seguimiento a la gestión de impacto. Seguimiento sistemático de indicadores e informes de evaluación

En este escenario, y para tener en cuenta la proyección de los resultados esperados, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo, deben comprenderse los siguientes términos:

### **3.5.1 Tipos de resultados**

#### **Resultados de corto plazo -outputs**

Indican los esfuerzos del proyecto para realizar las actividades. Productos derivados de las actividades del proyecto, como por ejemplo personas beneficiadas.

#### **Resultados de mediano plazo - outcomes**

Representan efectos de mediano plazo, hacen alusión a cambios sociales, como la satisfacción de los beneficiarios, establece cambios en características sociodemográficas, valores, actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, comportamientos y condiciones o calidad de vida.

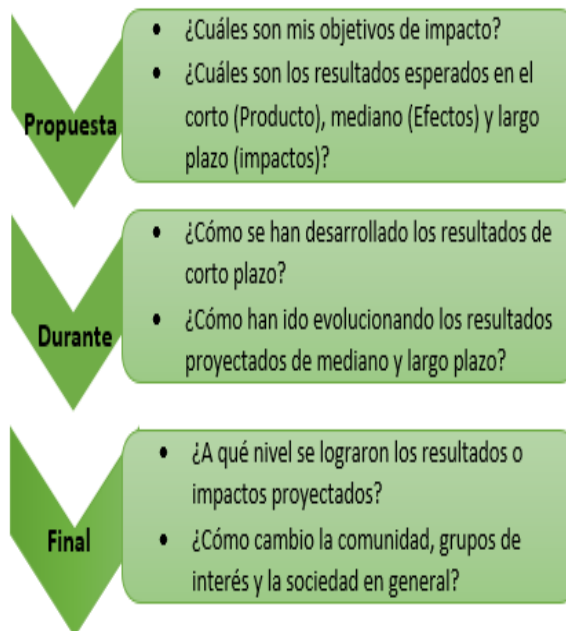
#### **Resultados de largo plazo - impactos**

Representan efectos de largo plazo, cambios sociales como los indicados en el ítem anterior, que se materializan en el largo plazo. Hacer análisis de resultados posibles sino se hubiese realizado el proyecto.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### 3.5.2. Momentos de evaluación

**Figura 7. Momentos evaluación de la gestión de impacto de proyectos de IS**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Teoría del cambio

La Universidad espera con sus proyectos de IS generar impactos, pero estos se presentan en el largo plazo, y la duración de los proyectos de IS en la U. de A. es en promedio de un año.

Por lo anterior, la Universidad debe desarrollar mecanismos que permitan abonar el terreno para que los impactos que se generen en el largo plazo sean los pertinentes y permitan visualizar cambios producto de los proyectos de IS y el trabajo con otros actores.

En otras palabras, desde la formulación del proyecto la Universidad debe definir sus objetivos de impacto y proyectar los resultados que permitan su logro. Cada coordinador de proyecto debe asumir un compromiso con la gestión del impacto.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Para ser consecuentes con lo anterior, la metodología de evaluación para la gestión de impactos emplea el uso de las matrices sugeridas, pero de igual modo, en términos de hacer sistemático el proceso, se establecen las consideraciones siguientes:

### **3.5.2.1. Evaluación de pronóstico del impacto**

Busca predecir el impacto, desde la formulación del proyecto. A partir de la identificación de supuestos sólidos y la revisión de riesgos, se pueden establecer posibles escenarios; los cuales van a permitir definir los resultados esperados, y denotan el compromiso del proyecto de generar impacto.

Estos resultados esperados, deberán ser monitoreados y evaluados en los diferentes momentos del proyecto - Antes (Exante) - durante (*in-itinere*) - final del proyecto (Ex post); con el propósito de establecer ajustes y estrategias de mejora que propendan por su cumplimiento y una adecuada gestión del impacto.

En la formulación del proyecto es importante hacer la evaluación, se sugiere aplicarse a partir del diagnóstico identificado; esto dará cuenta del estado en cada una de las condiciones a evaluar y permitirá hallar niveles de cambio, en la siguiente evaluación que se realice; durante su ejecución, de manera periódica; al menos a la mitad del tiempo de duración del proyecto, para poder evidenciar el alcance de los resultados esperados.

La última evaluación es al finalizar el proyecto, muestra el nivel del cambio o el grado de impacto en los resultados esperados.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Cada una de estas evaluaciones, se convierten en el insumo o línea base; cuya sistematización representará el nivel de impacto logrado con el proyecto; y a la vez, los datos finales servirán para incorporarse en la evaluación de gestión de impacto.

### **3.5.2.2. Evaluación de la Gestión del Impacto**

Esta evaluación es retrospectiva, se realiza una vez finaliza el proyecto. Indica el comportamiento o cambio de los resultados esperados, con la ejecución del proyecto.

Con este instrumento, se puede evidenciar cómo se ha realizado la gestión del impacto en el proyecto; y, además, estima la probabilidad del impacto que puede tener el proyecto en el largo plazo.

Es importante obtener mediante encuestas o cuestionarios las percepciones de los beneficiarios, pero estas deben ser sistematizadas y validadas mediante el uso de herramientas metodológicas y tecnológicas adecuadas.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Conclusiones

Para el logro de los objetivos institucionales y la incidencia que se espera en los grupos de interés, se requiere conservar un equilibrio; el cual está determinado en gran medida por las políticas públicas de estado; el apoyo y la gestión del conocimiento a través de la U. de A., y la apropiación social de conocimiento por parte de la comunidad o los beneficiarios. La colaboración debe ser permanente y cercana, una relación dialogante; si se quiere generar impacto en cada uno de los actores partícipes del proyecto de Innovación Social.

Específicamente las herramientas a emplear para la evaluación de la gestión de impactos de los proyectos de IS de la U. de A., deben dar respuesta a preguntas como las siguientes, que establecen factores claves para el logro de sus resultados.

¿El proyecto representa una innovación o un cambio para la sociedad?

¿En el proyecto participan y se comprometen con contribuciones otros actores?

¿La comunidad demuestra interés por aprender y se empodera para la implementación del proyecto?

¿En el proyecto se establece el conocimiento del territorio, la comunidad y su contexto?

¿La Universidad desarrolla estrategias pertinentes para aumentar su capacidad de creación y transferencia de conocimiento?

¿En el proyecto se establecen objetivos de impacto y sostenibilidad y se definen estrategias pertinentes para su logro?

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

Establecer unas evaluaciones sistemáticas en el desarrollo de los proyectos de IS y en sus diferentes fases, permitirá obtener indicadores puntuales de producto según la solución propuesta en el proyecto; de efecto a partir de la revisión de las actividades implementadas en este; así como impacto, según los objetivos definidos y la consideración de supuestos sólidos para alcanzar los cambios pertinentes.

En esta investigación se obtiene como resultado un método para la evaluación de la gestión del impacto, pero en ello subyace, una conceptualización entendida como el proceso de agrupar puntos similares, de acuerdo con algunas propiedades definidas, y darles un nombre que represente un vínculo común. Luego de ello, las grandes cantidades se reducen a partes más pequeñas o datos particulares, para hacer más comprensible las situaciones planteadas. Fue así como se identifican unas dimensiones o categorías que se agrupan y diferencian al especificar sus propiedades, mostrar sus características, alcance y relaciones.

Para la Gestión de Impacto, es necesario hacer los análisis estratégicos de manera rigurosa e irlos ajustando en el desarrollo del proyecto. Considerar desde su planeación los riesgos positivos y negativos inherentes y que puedan generarse con su implementación. Hacer seguimiento a la eficiencia o el uso adecuado de los recursos y la gestión de estos. Revisar nuevas perspectivas, evaluar los resultados directos e indirecto; y de igual manera, comparar si los logros obtenidos se corresponden con los planteados y se generan procesos de transformación.

Herramientas como las propuestas en este proceso de investigación para la evaluación de la gestión del impacto, se convierten en un mecanismo analítico que apoya a los evaluadores de los proyectos de innovación social; hacer seguimiento a las interacciones que condicionan ciertas

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

consecuencias y determinan sendas de conectividad sólidas. Parte de su riqueza está en desagregar los escenarios complejos multivariantes, a través de microanálisis, lo que permite una mejor comprensión de los procesos y efectos de la Innovación Social.

El tema de evaluación de impactos y la sostenibilidad de los proyectos, es un tema muy denso, con infinidad de aristas, que exige una revisión metódica y sistemática; para ir avanzando en su comprensión, abordando situaciones problema puntuales. Por esto, en el transcurso del estudio, se implementaron diversas estrategias para ir acercando el método de diseño y formulación de indicadores de evaluación para los proyectos de IS de la U. de A.; y de igual modo, este ejercicio se convierte en una propuesta en la que se deberá ir construyendo, para mejorar cada vez su comprensión, alcance e interpretación de los instrumentos y el proceso evaluativo.

## **Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos**

### **Lista de Anexos**

**Anexo A. Protocolo de preguntas**

**Anexo B. Actas entrevistas coordinadores y beneficiarios de proyectos de IS**

**Anexo C. Tablas de control y seguimiento de cada uno de los indicadores**

**Anexo D. Matriz del Método de Valoración Niveles de Impacto**

**Anexo E. Matriz del Método de Valoración con AHP**

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

### Lista de Referencias

- Abreu Quintero, J. L. Innovación Social: Conceptos y Etapas Daena: *International Journal of Good Conscience*, 6(2), (pp. 134-148). Octubre 2011. ISSN 1870-557X 134.
- Acosta Valdeleón, W. y Carreño Manosalva, C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy. *Revista de la Universidad de La Salle*, (61), pp. 67-87. <https://ciencia.lasalle.edu.co/rul>
- Acuerdo 035 de 2014. (2014). Concejo de Medellín. *Por la cual se adopta la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín*. Gaceta oficial N°4275. [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204275/ACUERDO%200035%20DE%202014.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_15/Publicaciones/Shared%20Content/GACETA%20OFICIAL/2015/Gaceta%204275/ACUERDO%200035%20DE%202014.pdf)
- Aguayo P. W., (2011). Peirce's Theory of Abduction: Logic, Methodology, and Instinct. *Publicación de Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Santiago de Chile*. <https://biblat.unam.mx/hevila/IdeasyvaloresBogota/2011/no145/2.pdf>
- Alcamo, J., Neville J. Ash, N. J., Butler, C. D. y et al. (2003). Ecosistemas y Bienestar humano: Marco para la Evaluación. (Wittig González F. J., Trad.). Informe del Grupo de Trabajo sobre Marco Conceptual de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio (EM). Programa de trabajo internacional de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente (PNUMA)

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Alfaro, C., Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *Methodos, Revista de Ciencias Sociales*, 4(2), pp. 274-290.

Anheier H. K., Krlev, G, y Mildenberger G., (Ed). (2018). *Social Innovation Comparative Perspectives*. Routledge, Taylor & Francis. 1ra edición.  
DOI<https://doi.org/10.4324/9781315158020>

Arias, F. (2006). Desarrollo sostenible y sus indicadores. *Revista Sociedad y Economía Universidad del Valle -Cali, Colombia*, (11), 200-229. Desarrollo sostenible y sus indicadores.

Buckland H. y Murillo D. (2014). La Innovación Social en América Latina Marco conceptual y agentes. *Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo)*. <https://docplayer.es/258849-La-innovacion-social-en-america-latina-marco-conceptual-y-agentes.html>

Bund E, Hubrich, David-Karl, Schmitz, Björn, Mildenberger, Georg, Krlev, Gorgi. (2013). Blueprint of social innovation metrics – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. *A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Bund, E., Gerhard U., Hoelscher M., and Mildenerberger G. (2015). A Methodological Framework for Measuring Social Innovation. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 40(3), pp. 48-78, 153.

Bureau of European Policy Advisers - BEPA Report. (2014). Social Innovation: A Decade of Change. *Bureau of European Policy Advisers – BEPA*.

Chaparro, F. (2006), Apropriación Social del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Social. *Corporación Colombia Digital*. <https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1HP0C7ML6-1BSFXDZ-814L/apropiaci%C3%B3n%20social%20chaparro.pdf>

Chesbrough H.W. (2003). *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Publishing Corporation. <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>.

Christensen C. M., Baumann, H., Ruggles, R., y Sadtler, T. M. (2006). Innovación disruptiva para el cambio social. *Revista Innovacion*. <https://hbr.org/2006/12/disruptive-innovation-for-social-change>

Colciencias. (2010). *Estrategia Nacional de Apropriación Social de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación*. Bogotá: Dirección de Redes del Conocimiento. [https://legadoweb.minciencias.gov.co/programa\\_estrategia/apropiaci-n-social-del-conocimiento](https://legadoweb.minciencias.gov.co/programa_estrategia/apropiaci-n-social-del-conocimiento)

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Córdoba, C., Villamarín, F. J. y Bonilla, H. (2014). Innovación social: aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. *Revista Tendencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño, XV (2)*, pp. 30-44.

Dainiene, R, y Dagiliene, L. (2015). A TBL Approach Based Theoretical Framework for Measuring Social Innovations. *International Scientific Conference Economics and Management. 20th [ICEM-2015]*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, pp. 275–280. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.537

Dainienė, R., Dagilienė, L. (2016). Measurement of Social Innovation at Organisation's Level: Theoretical Issues. *Economics and Business* 96. Doi: 10.1515/eb-2016-0027

Engelbrecht H-J. (2018). The (social) innovation – subjective well-being nexus: subjective wellbeing impacts as an additional assessment metric of technological and social innovations. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 31(3)*, pp. 317–332. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1319262>

Foro consultivo científico y Tecnológico, ac. (2012). *Glosario Términos relacionados con la innovación*.

[http://www.foroconsultivo.org.mx/asuntos/temas\\_innovacion/glosario\\_innovacion.pdf](http://www.foroconsultivo.org.mx/asuntos/temas_innovacion/glosario_innovacion.pdf)

Foro Educativo Distrital Bogotá, *Ciudad Educadora para el Reencuentro, la Reconciliación y la Paz (2017)*. *Memorias y lecciones aprendidas del foro educativo distrital*. Bogotá, Colombia.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- Galaso, P. (2018). Network topologies as collective social capital in cities and regions: a critical review of empirical studies. *European Planning Studies*, 26(3), pp. 571–590. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1406898>
- García-Flores, V. y Palma Martos, L. (2019). Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, pp. 245-278. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.14148
- Geoff Mulgan, Kippy Joseph y Will Norman. (2013). *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*, 18, pp. 420-438. Edward Elgar Publishing: ISBN 9789857933645
- Guía Sectorial de Proyectos del Departamento de Planeación Nacional (2015).
- Guide To Social Innovation. European Commission. (2013).
- Guisado Y., Solís Cabrera F. M. y José Navarrete Cortés J. (2010). Aproximaciones a la evaluación del impacto social de la ciencia, la tecnología y la innovación. *ACIMED Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas*, 21(2), pp. 161-183. <http://scielo.sld.cu>
- Hernández Ascanio, José; Tirado Valencia, Pilar; Ariza Montes, Antonio. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), pp. 164-199.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, M. del P. L. (2014). Metodología de la investigación (6a Edición). México: Mc Graw Hill. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902%0A>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Hirose Nishihara, A., Matsunaga, M., Nonaka, I., Yokomichi, K. (Eds.). (2018). *Knowledge Creation in Community Development: Institutional Change in Southeast Asia and Japan*. DOI 10.1007/978-3-319-57478-3

Jailler C., É., González, S., Arias, C., Suárez Díaz, L., Carmona, Y. y et al. (2017). Construyendo la innovación social. Guía para comprender la innovación social en Colombia. Primera edición. ISBN: 978-958-764-809-6.  
[https://www.researchgate.net/publication/341694816\\_Construyendo\\_la\\_innovacion\\_social\\_Guia\\_para\\_comprender\\_la\\_innovacion\\_social\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/341694816_Construyendo_la_innovacion_social_Guia_para_comprender_la_innovacion_social_en_Colombia)

Jaillier C., E., Carmona Hoyos Y., Suárez Díaz, L. (2015), Los retos de la comunicación en la apropiación social del conocimiento, en algunas experiencias significativas de innovación social en Medellín. *Comunicación*, (32), pp. 39-54.  
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/2352/2127>

Javier Echeverría J. (2013). La retórica de la innovación. *Revista Iberoamericana de Argumentación*, 7. pp. 1-12. <https://revistas.uam.es/ria/article/view/8173/8516>

Kleverbeck M., Krlev G., Mildenerger G., Strambach S., Thurmann J., Terstriep, J., Wloka L., (2019). Indicators for Measuring Social Innovation. ERNOP (European Research Network on Philanthropy). *Conference: "Philanthropy in the spotlight" Resources, Reputation and Achievements*". Center for Philanthropy Studies (CEPS) at the University of Basel in Switzerland, pp. 98-102.

La Agenda para el Desarrollo Sostenible.

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/Lithuania>.

Malvestiti, R., Esteves, D. B. L., & Dandolini, G. A. (2021). Absorptive capacity as feedback on the sustainability of organizations. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), pp. 1–28.

Doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210073

Mamani, Oño, C. I. (2012). Niveles de relacionamiento y balance estructural de la red de innovación de hule (*hevea brasiliensis muell arg.*) en Tezonapa, Veracruz. estudio de caso. *Tesis como requisito parcial para obtener el grado de doctor en problemas económico agroindustriales*,

*Universidad Autónoma Chapingo.*

<http://repositorio.chapingo.edu.mx:8080/handle/20.500.12098/75?show=full>

Manzini S. T. (2015). Measurement of Innovation in South Africa: An analysis of survey metrics and recommendations. *South Africa Journal Science*, 111(11-12), pp. 77-84.

<http://dx.doi.org/10.17159/sajs.2015/20140163>

Martínez C. Piedad C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento & gestión 20 Universidad del Norte*, pp. 165-193.

Martínez Vázquez B. A. y Gelves Ibarra A. D. (septiembre 27 al 29 de 2017). La innovación inversa como estrategia de internacionalización para las empresas Santandereanas. (investigación). *Congreso Ciani Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.*

[https://www.researchgate.net/publication/320623920\\_LA\\_INNOVACION\\_INVERSA\\_C](https://www.researchgate.net/publication/320623920_LA_INNOVACION_INVERSA_C)

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

OMO\_ESTRATEGIA\_DE\_INTERNACIONALIZACION\_PARA\_LAS\_EMPRESAS\_S  
ANTANDEREANAS

Agencia Vasca de la Innovación Parque Tecnológico de Bizkaia. (2003). *Modelo RESINDEX*.  
RESINDEX Euskadi.

[https://www.innobasque.eus/uploads/documentos/87E475331EFAD2318C95954E540956080D7  
FC56F.pdf](https://www.innobasque.eus/uploads/documentos/87E475331EFAD2318C95954E540956080D7FC56F.pdf)

Morales Gutiérrez, A. C. (junio 2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Seminario sobre innovación social en el ámbito de los servicios sociales en la CAPV organizado por Fundación EDE., Universidad de Córdoba España.*  
<http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/12.pdf>

Nobrega Correia S. E., Macario de Oliveira V. y Pasa Gomez C. R. (2016). Dimensiones de innovación social y los roles del actor organizacional: la propuesta de un marco. *Revisión de la gestión de Mackenzie*, 17(6), pp. 102-133.

<https://www.scielo.br/j/ram/a/HwLymtzCxtW7wQshNGxrMFg/abstract/?lang=es>

Nofal Nagles G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 61, pp. 77-87.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>

OECD/European Communities, (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition (© Grupo Tragsa Empresa de Transformación Agraria,

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

- S.A., Trad. 2006).  
[https://www.academia.edu/21944833/3a\\_Edici%C3%B3n\\_Manual\\_de\\_Oslo\\_GU%C3%8DA\\_PARA\\_LA\\_RECOGIDA\\_E\\_INTERPRETACI%C3%93N\\_DE\\_DATOS\\_SOBRE\\_INNOVACI%C3%93N\\_eurostat](https://www.academia.edu/21944833/3a_Edici%C3%B3n_Manual_de_Oslo_GU%C3%8DA_PARA_LA_RECOGIDA_E_INTERPRETACI%C3%93N_DE_DATOS_SOBRE_INNOVACI%C3%93N_eurostat)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE ò OECD). (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*.  
<https://www.oecd.org/derec/dacnetwork/35336188.pdf>
- Pakeltiené R. y Ragauskaitė A. (2017). Creative synergy as a potential factor for the development of social innovations. *Research for Rural Development - International Scientific Conference, Latvia University of Agriculture*, 2, pp. 174-181.  
 DOI:10.22616/rrd.23.2017.065
- Pascual Vicente, Á. (2014). Impact investing: ¿es rentable ser ético? *Proyecto para doble grado en Administración y Dirección de Empresas y en Derecho*. Universidad Pontificia Comillas). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/347>
- Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia. (2018-2021): “Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial”. [http://www.U. de A.edu.co/wps/portal/U. de A./web/inicio/institucional/direccionamiento-estrategico/plan-accion-institucional](http://www.U.de.A.edu.co/wps/portal/U.de.A./web/inicio/institucional/direccionamiento-estrategico/plan-accion-institucional)

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Retoloza Iñigo, (2018). Teoría de Cambio. Una brújula para orientarte en el camino.

<http://ateneucoopbll.cat/wp-content/uploads/2018/04/Teor%C3%ADa-de-Cambio-una-brujula-2.0.pdf>

Rogers Patricia, (2014). Síntesis metodológicas sinopsis de la evaluación de impacto N° 2. *La*

*teoría del cambio*. Unicef. [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change\\_ES.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%20%20Theory%20of%20Change_ES.pdf)

Rutten, R., Westlund, H, y Boekema, F. (2010) The Spatial Dimension of Social Capital. *European*

*Planning Studies*, 18 (6). p. 863-871.

[https://www.researchgate.net/publication/232819198\\_The\\_Spatial\\_Dimension\\_of\\_Social\\_Capital](https://www.researchgate.net/publication/232819198_The_Spatial_Dimension_of_Social_Capital)

Schumpeter.(2004). Innovación y determinismo tecnológico. *Revista Scientia et Technica*, Año

X(25). DOI: <https://doi.org/10.22517/23447214.7255>

Sitio web: <https://cisai.iteso.mx/escalabilidad-y-replicabilidad>, (sf).

Unceta, A., Javier Castro-Spila, J., y García Fronti, J. (2016). Social innovation indicators.

*Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 29(2), pp. 192-204.

<http://dx.doi.org/10.1080/13511610.2015.1127137>

Unceta, A., Javier Castro-Spila, J., y García Fronti, J. (2017). The three governances in social

innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), pp. 406–

420. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>

## Aproximación a un modelo de evaluación para la Gestión de Impactos

Universidad Politécnica de Valencia. (2020, 1 de septiembre). Proceso Analítico Jerárquico. AHP.

(Video) You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=gaML3XIHIGc>

Villa, L. y Melo, J. (2015). Panorama actual de la innovación social en Colombia. Documento Para

Discusión N° IDB-DP-381. Banco Interamericano de Desarrollo BID.

[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-innovaci%C3%B3n-social-en-Colombia.pdf)

[innovaci%C3%B3n-social-en-Colombia.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama-actual-de-la-innovaci%C3%B3n-social-en-Colombia.pdf)

Westley F. y Antadze N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation

for Greater Impact. *Revista The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*,

15(2).

[https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/strategies_for_scaling_social_innovation.pdf)

[resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/strategies_for_scaling_social_innovation.pdf)

[resilience/files/uploads/files/strategies\\_for\\_scaling\\_social\\_innovation.pdf](https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/strategies_for_scaling_social_innovation.pdf)