



# INNOVACIÓN SOCIAL



GERENCIANDO SOLUCIONES NOVEDOSAS



ASHOKA



āgora

### **Innovación Social**

Gerenciando Soluciones Novedosas

Coordinación: Norma Pérez

Colaboradoras: Norma Pérez, Sybil Caballero y Luz Ynfante

Organización Colaboradora: Asociación Civil Ágora

Diseño y diagramación: Adrián Rodríguez

© **ASHOKA** 2016

© **ÁGORA** 2016

Venezuela.ashoka.org

**f** AshokaVenezuela

**t** @AshokaVE



# INNOVACIÓN SOCIAL

## GERENCIANDO SOLUCIONES NOVEDOSAS

**¡Bienvenido (a)**  
a esta experiencia  
de aprendizaje!  
Te invitamos a  
aprovecharla  
al máximo.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de cambios y complejidades, donde están inmersas las organizaciones del sector ciudadano que trabajan por el bienestar social, se requiere hoy día, nuevas herramientas y competencias que les permitan a los actores de estas organizaciones ir a tono con las exigencias de los nuevos tiempos y alcanzar sostenibilidad. En otras palabras, se requiere que el talento humano que conforma estas organizaciones disponga de instrumentos y habilidades para continuar y mejorar constantemente sus actividades en busca de la misión definida.

Uno de los elementos clave para apuntar a la sostenibilidad de las organizaciones es la Innovación Social, que se refiere a la generación de nuevas ideas (nuevas aplicaciones de las ideas existentes) que funcionen para dar respuesta a las necesidades sociales que las organizaciones se ha propuesto cubrir. En tal sentido, en el presente Manual procuramos responder a la pregunta ¿Cómo pueden las organizaciones ya constituidas producir soluciones innovadoras que respondan a los problemas sociales de la actualidad y que, a su vez, les permitan alcanzar sostenibilidad?

Para aproximarnos a esa respuesta es necesario esclarecer algunos aspectos.

En principio, es importante reconocer que la Innovación Social puede ocurrir en diferentes sectores (gobierno, empresa privada o sociedad civil). Por ejemplo, puede darse en la política y en el gobierno a través de nuevos modelos para el diseño y la implementación de políticas públicas; en el sector académico en la generación de nuevos modelos pedagógicos para la enseñanza; en el mercado con la creación de software libre o, en organizaciones sin fines de lucro al crear una estrategia novedosa para abordar una determinada causa.



Cuando los ciudadanos construyen o transforman instituciones para dar soluciones a problemas a través de la innovación social, se generan Emprendimientos Sociales.

Los Emprendimientos Sociales refieren a prácticas innovadoras y creativas que solucionan de manera estructural áreas sociales y cuyo objetivo principal es lograr un impacto social, sin descuidar la sostenibilidad económica. Con ellos, se articulan recursos y alianzas para que la Innovación Social (la respuesta innovadora a problemas sociales) sea autosustentable, escalable y aumente su impacto.

Por tanto, el El emprendimiento Social implica Innovación Social pero no todas las Innovaciones Sociales ocurren en Emprendimientos Sociales.

A las personas que convierten una Innovación Social en un Emprendimiento Social, les llamamos Emprendedores Sociales. Un emprendedor social es un líder con soluciones propias innovadoras y audaces a problemas sociales. Va más allá de ser un Agente de Cambio en cuanto busca producir transformaciones profundas y duraderas que mejoren la sociedad, de una manera novedosa, creativa y con un enfoque de impacto sistémico. Es una

persona que demuestra compromiso sin igual con las nuevas ideas y usa la empatía, la creatividad y la colaboración como fuerzas de cambio poderosas.

Desde hace 35 años Ashoka se ha dedicado al crecimiento del campo del Emprendimiento Social. Con ello, ha transformado el marco referencial del sector ciudadano introduciendo la noción de que no existe nada más poderoso que una nueva y audaz idea en las manos de personas que catalizan el cambio social y estimulan a otros a hacer lo mismo.

Emprendedores Sociales en todo el mundo –independientemente de cultura, religión o sistema político– actúan a partir de su empatía, nutren e inspiran a otros promotores de cambios, eliminan los obstáculos que perjudican la innovación y crean las condiciones para la generación de cambios.

Estos emprendedores han actuado en respuesta al paradigma agotado de la modernidad, que daba cabida a los liderazgos autoritarios orientados por la eficiencia y basando su éxito en el aprendizaje de un oficio y su repetición, donde el objetivo primario es el beneficio personal y donde existe un acceso y distribución limitada de la información.

En tal sentido, Ashoka orienta su accionar en lo que ha dado a llamar el “Framework Change” o “Marco del Cambio de Mentalidad” que se caracteriza por la emergencia de un nuevo paradigma con competencias y actitudes distintas que deriva en:

- **Un nuevo contexto socio cultural** definido por el cambio y la complejidad que amerita la contribución de todos y la Innovación constante e iterativa.
- **Un nuevo enfoque organizativo** donde se reconoce los liderazgos múltiples y la participación de todos los miembros de la organización es amplia y activa.
- **Unas nuevas habilidades y/o competencias** que se basan en poner en práctica la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo colaborativo y la habilidad para el cambio en todos los oficios o sectores.
- **Un nuevo enfoque estratégico y de cambio sistémico**, donde la cooperación es el instrumento para la solución de problemas y el valor agregado es la práctica para derrumbar fronteras e involucrar nuevos equipos para la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades de valor.
- **Una nueva ética** que conlleva nuevas formas de comunicarse, a través de las emociones y las experiencias compartidas, que promueve comunicaciones abiertas y transparentes.

Sin embargo, se necesita más para facilitar la transición hacia el mundo de “Everyone a Changemaker” o “Todos podemos ser Agentes de Cambio”, que pasa por el desarrollo de las competencias críticas: empatía, trabajo en equipo, nuevo liderazgo y capacidad para la generación de cambios para que las soluciones fluyan más rápido que los problemas – destrezas de-

cantadas de nuestra Comunidad de Emprendedores Sociales. Para ello, es necesario el cambio de marco de referencia “Framework Change” y generar nuevas lógicas que lleven a la sociedad a ver diferente, para así poder actuar y organizarse diferente.

Para hacer posible este nuevo paradigma es necesario que los niños y jóvenes manejen estas habilidades o competencias críticas, que los presidentes de empresas entiendan que deben emplear impulsores de cambio para poder competir en el nuevo entorno estratégico de negocios definido por el cambio y que también las escuelas de negocios se sumen y ofrezcan programas para que sus alumnos sean capaces de trabajar efectivamente en equipos abiertos y fluidos para contribuir con éxito en el nuevo juego.

El propósito de este manual es brindar un marco referencial sobre:

1. ¿Qué es la Innovación Social?
2. ¿Quiénes trabajan en Innovación Social?
3. La Innovación Social y la Transformación Paradigmática
4. ¿Qué es el Emprendimiento Social?
5. Perfil del Emprendedor Social
6. Diferencia entre un Agente de Cambio y un Emprendedor Social
7. Tipos de Emprendimiento Social
8. Etapas del Emprendimiento Social
9. Cómo Gerenciar la Innovación Social en mi Organización: Modelos y metodologías.
10. Prácticas de Excelencia. Ejemplos de Emprendedores Sociales Innovadores ASHOKA en DDHH. René Stensoro, Claudia Gonzales, Alejandro Marius, Lilian Romero.



# 1. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?

La innovación social consiste en descubrir una nueva forma de satisfacer las necesidades sociales que hasta ahora no han sido atendidas o que las soluciones que se han generado para satisfacerlas no han sido suficientes. Estas nuevas ideas se traducen en productos, servicios, estrategias, procesos, conceptos o modelos cuyo objeto estricto es generar bienestar social.

En palabras de actores de la innovación social, ésta se define como:

“La capacidad de generar un proceso de cambio, que finalmente alcance un nivel macro y que ofrezca una solución participativa, dinámica y con un enfoque diferencial, es decir, que contenga un valor agregado. Éste puede ser en el mecanismo de participación, y la

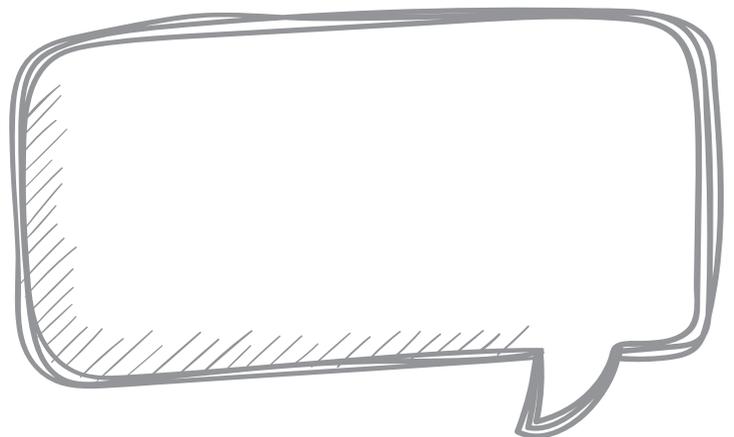
ejecución, la convocatoria, la estrategia, la dinámica... independientemente dónde se encuentre, permitirá un proceso de mejora y productivo”. Mireya Vargas<sup>1</sup>

“Nuevas ideas que trabajan para atender a las apremiantes necesidades no satisfechas y mejorar la vida de las personas”. The Young Foundation<sup>2</sup>

“Nuevas ideas que resuelven desafíos existentes para el beneficio de la gente y el planeta”. Comunidad Emprendedores Sociales de Ashoka. Center for Social Innovation<sup>3</sup>

“Aplicación de una nueva idea o una nueva aplicación de una idea existente que produce valor social duradero, es decir, no sólo para el consumidor directo sino que hace frente a una necesidad social de una manera más efectiva”. Center for Social Impact<sup>4</sup>

## Y PARA TI, ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?



<sup>1</sup> Emprendedora Social de Ashoka y presidenta del Centro Lyra <http://centrolyra.org/>

<sup>2</sup> ONG con sede en Londres que se especializa en la innovación social para hacer frente a la desigualdad estructural. Lleva el nombre de Michael Young, el sociólogo británico y activista social que ha creado más de 60 organizaciones.

<sup>3</sup> El Centro para la Innovación Social es una empresa social con sede en Toronto, Canadá, que se especializa en la creación de espacios de trabajo compartidos para las personas u organizaciones con una misión social.

<sup>4</sup> El Centro para el Impacto Social es una colaboración de tres universidades: UNSW Australia, Swinburne University of Technology y la Universidad de Australia Occidental.

## 2. ¿QUIÉNES TRABAJAN EN INNOVACIÓN SOCIAL?

Es importante conocer que además de ASHOKA existen organizaciones reconocidas mundialmente que trabajan en el campo de la innovación social. Algunas de ellas son:



# 3. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LA TRANSFORMACIÓN PARADIGMÁTICA

La innovación, como práctica, es origen y resultado del proceso de transformación paradigmática. Origen, por cuanto las nuevas tecnologías que encendieron la revolución son el resultado de procesos de innovación; y resultado, ya que el proceso de cambio acelerado generado por esas tecnologías hace cada vez más apremiante que las organizaciones sean capaces de producir, constantemente, respuestas creativas a los cambios que surgen a su alrededor. Paralelamente, observamos que el proceso innovador, es decir la dinámica de producción de innovaciones, ha sido también transformado como resultado de la revolución tecnológica y del cambio de paradigma generado por ella misma.

VIEJO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
Definido por la eficiencia en la repetición	Definido por el cambio y basado en la contribución de todos
Basado en un único líder	Reconoce liderazgos múltiples
El éxito se basa en el aprendizaje de un oficio y su repetición	El éxito se basa en la práctica de la empatía, el trabajo en equipo en cooperación, liderazgo y capacidad de cambio en todos los oficios o sectores
El objetivo primario es el beneficio personal	La cooperación es el instrumento para la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades
Transacción (Suma cero)	Interacción (Suma positiva)
Las recompensas son la experticia y la autoridad	El valor agregado es la habilidad para derrumbar fronteras y agregar nuevos equipos para la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades de valor
Comunicaciones a través de la voz de la autoridad	Comunicaciones a través de las emociones y las experiencias compartidas
Acceso y distribución limitada de la información	Comunicaciones abiertas y transparentes

Por tanto, la innovación social se compone de nuevas estrategias, conceptos, ideas, métodos y organizaciones que responden a necesidades sociales de todo tipo y en cualquier sector; logrando así ampliar y fortalecer a la sociedad civil. El cambio sistémico que se produce a partir de una innovación social debe producir una transformación total de un sector; una modificación radical de la manera en la que opera un área en específica.

## 4. ¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL?

De acuerdo a la visión de Ashoka, el Emprendimiento Social son prácticas innovadoras y creativas que solucionan áreas sociales y cuyo objetivo principal es lograr un impacto social duradero y no la ganancia económica. Al respecto, David Bornstein, periodista especializado en innovación social y emprendimiento social lo define de la siguiente forma:

“Proceso por el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones para avanzar soluciones a problemas sociales (como la pobreza, la enfermedad, la falta de educación, la destrucción del medio ambiente, los abusos de los Derechos Humanos, la corrupción) y para mejorar la vida de muchos”.

No toda organización que responde a necesidades sociales es un Emprendimiento Social. **Los criterios que diferencian el Emprendimiento Social del resto de personas bien intencionadas y organizaciones que dedican su vida a la mejora social son:**

- Aplican enfoques prácticos, innovadores y sostenibles en beneficio de la sociedad en general, con énfasis en aquellos que son marginados y aquellos que viven en pobreza.
- Poseen un enfoque único para los problemas económicos y sociales, con un foco transdisciplinario, sistémico e integrador, que conecta sectores y disciplinas de manera innovadora.
- Están fundamentados en valores y procesos comunes al perfil de Emprendedores Sociales, independientemente de que el área de interés sea la educación, la salud, la reforma del bienestar, los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, el medio ambiente, el desarrollo económico, la agricultura, etc., o si las organizaciones que configuran son sin fines de lucro o entidades con fines de lucro.
- Tienen una visión de red, en ejercicio del Liderazgo Colaborativo.
- Su motivación y fin es Social, no la obtención o producción de dinero.
- Se basan en el empoderamiento y participación de la ciudadanía.

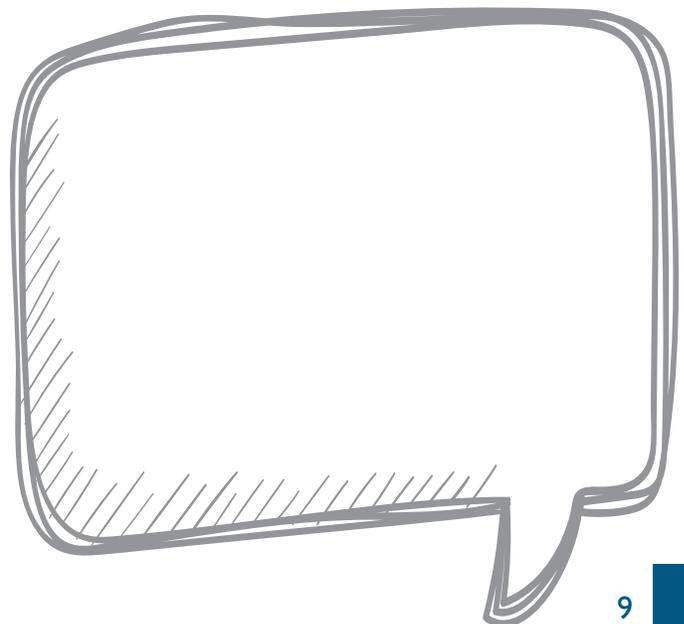
## 5. PERFIL DEL EMPRENDEDOR SOCIAL

Los Emprendedores Sociales creen en **nuevas combinaciones de personas y recursos** que mejoran la capacidad de la sociedad para **resolver sus problemas**. Crean un **valor público**, buscan nuevas oportunidades, **innovan** y se **adaptan**, actúan de manera audaz y rinden cuentas.

Un emprendedor social, por tanto, es una persona que busca cambios profundos y duraderos, que mejoren la sociedad, de una manera innovadora, y creativa y con un enfoque de impacto sistémico. En este sentido, desde Ashoka se ha construido un perfil de Emprendedor Social, que reúne los siguientes criterios:

- **Idea innovadora**, es decir posee una solución inédita y gran capacidad transformadora (pasión, tenacidad y compromiso infatigable de lograr el cambio).
- **Una mirada creativa** que implica el cómo se logran estos cambios, que parte de estar enfocado, tener una visión, un sueño que aterriza por medio de estrategias y acciones.
- **Impacto social**, que tiene incidencia y cuenta con el reconocimiento en la opinión pública y el ecosistema por la modificación de sistemas en beneficio del mayor número de personas, donde las alianzas y el aprendizaje son fundamentales.
- **Sostenibilidad** posee habilidades para lograr sostenibilidad organizativa, credibilidad financiera, formar Agentes de Cambio y lograr legitimidad en su sector.

**EN TU OPINIÓN,  
¿QUÉ OTRAS CARACTERÍSTICAS  
TIENE UN EMPRENDEDOR SOCIAL?**



# 6. DIFERENCIA ENTRE UN AGENTE DE CAMBIO Y UN EMPRENDEDOR SOCIAL

No todo Agente de Cambio es un Emprendedor Social. Aunque ambos son fundamentales para producir cambios profundos en la sociedad, entre ellos hay diferencias que van desde el grado de compromiso que adquieren como la generación y consecución de una idea propia. En el siguiente cuadro se aprecian las principales características diferenciadoras entre un Agente de Cambio y un Emprendedor Social:

Agente de Cambio	Emprendedor Social
Persona con acciones concretas que impactan o generan cambio.	Líderes con soluciones propias innovadoras y audaces a problemas sociales.
Desafía status quo. Momento y acción puntual.	Desafía status quo a largo plazo. Cambio sistémico.
Es influenciado por Emprendedores Sociales y motiva a otros a ser Agentes de Cambio.	Mueve a otros a ser Agentes de Cambio.
Apasionado con una causa.	Apasionado con idea propia.

# 7. TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Existen al menos tres tipos de Emprendimientos Sociales reconocidos mundialmente:

**Los emprendimientos que se autosustentan económicamente**, generando ingresos a través de una actividad comercial. Estos ingresos, son utilizados exclusivamente para garantizar la operatividad de la organización y, en algunos casos, retornar a inversionistas el aporte en dinero que hicieron para que el emprendimiento arrancara. Por tanto, estos emprendimientos, no generan dividendos ni para los accionistas ni para los inversores, su fin no es el enriquecimiento de los miembros de la organización, sino brindar soluciones a una necesidad social específica a través de la sustentabilidad económica.

**Los emprendimientos que no generan ingresos por actividad comercial** sino que dependen principalmente de donaciones. La diferencia de estos emprendimientos con las organizaciones sin fines de lucro tradicionales es el abordaje innovador con que responden a una determinada necesidad social y el entramado de alianzas que logran cimentar para garantizar la operatividad y crecimiento de la organización.

**Los emprendimientos híbridos**, es decir, que generan ingresos (no dividendos) y a su vez, pueden recibir donaciones.

**DE ACUERDO  
A ESTA INFORMACIÓN,  
¿EN QUÉ TIPO DE  
EMPREDIMIENTO SOCIAL  
UBICAS A TU ORGANIZACIÓN?**



# 8. ETAPAS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

El Emprendimiento Social evoluciona de acuerdo a los periodos de transición y cambios en la Sociedad que, con frecuencia, se manifiestan a través de la aparición de nuevos actores o en el cambio de roles de actores tradicionales. En tal sentido ASHOKA, siendo la organización pionera desde hace 30 años en el campo del emprendimiento social, ha identificado, a partir de la experiencia, 3 grandes etapas del Emprendimiento Social:



**Emprendimiento social 1.0** Implicó identificar sistemáticamente a las personas innovadoras y modelos prácticos, describir su función en la sociedad.

**Emprendimiento social 2.0** Se desplazó hacia la excelencia organizacional, las habilidades financieras y de negocios, la sostenibilidad y alto impacto.

**Emprendimiento social 3.0** Va más allá de lo individual. Busca potenciar a toda la gente, anima a otros a luchar por sus ideas y sus soluciones, donde unos pueden compartir conocimientos para que otros alcancen sus sueños. Construcción de plataformas que permitan a las personas pensar y comportarse como Agentes de Cambio y ayudarlas a trabajar juntas en equipo y en “equipos de equipos”. Trasciende todas las fronteras.

Tomando en cuenta esta última etapa, ASHOKA además de la mirada en sus Emprendedores Sociales incorpora a los **Agentes de Cambio**, como las personas o instituciones que inducen a acciones concretas para suscitar transformaciones, apasionados por la idea de poder contribuir a la sociedad y el medio ambiente. Desafían el status quo, están convencidos de que los esquemas de liderazgo y gestión empresarial actuales deben de evolucionar y con esto alinea su visión con “Todos somos agentes de Cambio”, que consiste en:

“Generar un mundo en donde todas las personas se sientan y sean Agentes de Cambio, capaces de mejorar su entorno y buscar soluciones a los problemas. Los líderes del cambio lideran el movimiento”.

Actualmente, se presentan algunas tendencias de acción social en el ámbito económico-social y de mercado donde se dan nuevas prácticas organizativas que van más allá que la Responsabilidad Social Empresarial tradicional. Ejemplos de esto los tenemos en:

- **Empresas Sociales:** Emprendimientos para la generación de valor social a través de prácticas comerciales que aseguran la sostenibilidad más allá del ámbito financiero, como lo es la parte organizativa, el liderazgo colaborativo y que cuente con el reconocimiento y la legitimidad en su campo y entorno.
- **Proyectos de Valor Compartido (Intrapreneurship):** Emprendimientos de negocio desarrollados por empresas comerciales que generan valor social en paralelo con los beneficios económicos.
- **Laboratorios Sociales:** Iniciativas surgidas de la capacidad de investigación y generación de soluciones sistémicas a problemas sociales en instituciones académicas.
- **B Team (Empresas “Changemakers”):** Red de corporaciones globales que invita al mundo corporativo a poner en práctica nuevas estrategias que contribuyan a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las Naciones Unidas.

## 9. CÓMO GERENCIAR LA INNOVACIÓN SOCIAL EN MI ORGANIZACIÓN: MODELOS Y METODOLOGÍAS

Toda Innovación Social surge de una idea inicial. Existen diversos modelos que intentan explicar cómo esas ideas son materializadas y son conducidas hasta la generación de impacto y cambio sistémico. La mayoría de estos modelos coinciden en elementos comunes en los procesos de Innovación Social. A saber:

- 1.- Identificación de necesidades sociales no cubiertas o no cubiertas adecuadamente.
- 2.- Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales.
- 3.- Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones desarrolladas.
- 4.- Implementación y Ampliación de las innovaciones sociales eficaces.

Murray, Caulier y Mulgan (2010) nos presentan un modelo de seis etapas presentes en la Innovación Social: Etapa de inspiraciones y diagnósticos, propuestas e ideas, creación de prototipos y pilotos, sostenibilidad, ampliación y difusión y el cambio sistémico. A continuación un gráfico que explica las etapas mencionadas:<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Adaptación y traducción al español del contenido del gráfico por KnowGarden.net. Fuente original: libro “The Open Book of Social Innovation” de Young Foundation.

## INNOVACIÓN SOCIAL



Es importante aclarar que estos procesos no son lineales. Son dinámicos. Se puede mover de una etapa a otra en función de los resultados que se van obteniendo.<sup>6</sup>

Otros modelos de los procesos de Innovación Social ubican una etapa previa a la identificación de la necesidad social. Esta etapa la centran en la exploración de las motivaciones, experiencias, conocimientos y habilidades de la persona que va a asumir el reto de emprender con una Innovación Social. Villesen, Fredso y otros (2008) en el libro “Social Innovation, A Travel Guide”, en la etapa “Empezar Conmigo”, señalan que todo emprendedor tiene que hacer un mapeo de:

**1.- Experiencias:** Describe algunas de las cosas que has hecho en el pasado. Céntrate en algunos de los logros que te hacen sentir orgulloso y en aquellas experiencias en las que aprendiste importantes lecciones. Escribe tus experiencias y revísalas cuando debas tomar decisiones.

**2.- Pasión:** ¿Qué te gusta hacer? Escribe lo que disfrutas hacer.

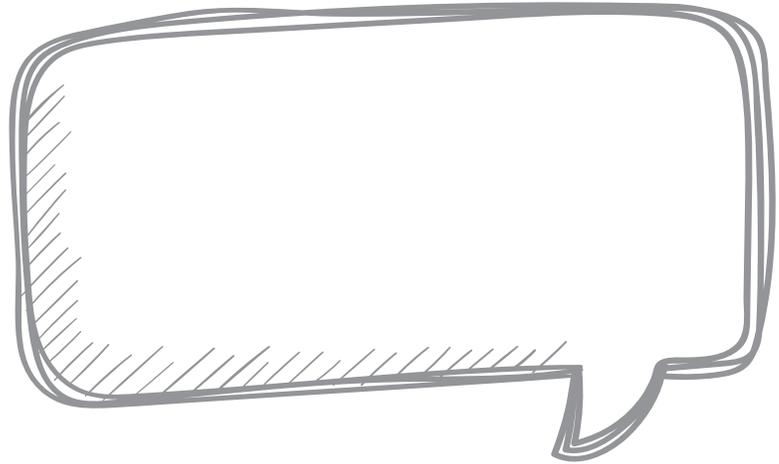
**3.- Habilidades:** ¿Cuáles son tus competencias? Describe para lo que eres bueno.

**4.- Valores:** ¿Cuáles son tus valores personales? Los valores pueden ser no negociables, ideales que buscas o crees. Anota tus valores como el terreno en el que apoyarse.

**5.- Dirección:** ¿Dónde quieres ir desde aquí? Después de haber reflexionado sobre tus experiencias, pasión, habilidades y valores, escribe las maneras en que te ves impactando la sociedad.

<sup>6</sup> Para profundizar en este tema, puedes visitar el trabajo de José Luís Quintero en: [http://eprints.uanl.mx/8019/1/6\(2\)134-148.pdf](http://eprints.uanl.mx/8019/1/6(2)134-148.pdf)

**ESTOS PROCESOS DESCRITOS,  
¿SE PARECEN AL QUE  
VIVIÓ TU ORGANIZACIÓN?  
¿CÓMO FUE EL PROCESO QUE  
SIGUIÓ TU ORGANIZACIÓN?**



Ahora bien, cómo promover la Innovación Social constante en los Emprendimientos Sociales, es decir, en organizaciones que ya existen. Lo primero es generar una cultura de libertad creativa entre los miembros de la organización. La directiva debe abandonar el enfoque tradicional de control y limitación del trabajo de los miembros del equipo. Debe dar la oportunidad a todos de producir soluciones y propuestas propias y de encontrar sus propias estrategias para alcanzar los resultados.

Lo segundo, es tratar a cada Innovación en lo social como si fuera un microemprendimiento dentro de la organización. En este sentido, se pueden utilizar metodologías existentes para conducir una idea innovadora a una solución social tangible y eficaz. Algunas de estas metodologías para emprendimientos sociales son<sup>7</sup>:

#### *A. Social Lean Canvas*

El Social Lean Canvas fue creado por Rowan Yeoman y Dave Koskowitz con el soporte de la fundación neozelandés The Akina Foundation. Este canvas (o lienzo, en español), está orientado a organizaciones y emprendedores con objetivos sociales o ambientales que no dependen del retorno financiero de la organización.

En este canvas se introduce un aspecto que lo distingue de los otros dos canvas (el Business Canvas y el Lean Canvas): **El Impacto**. A través de este aspecto, los emprendimientos sociales pueden obtener métricas para medir el éxito de su impacto en los beneficiarios de sus servicios o productos.

---

<sup>7</sup> En estas metodologías puede que el término cliente, se traduzca en beneficiario.



OBJETIVO				
<p>Claramente definido en términos de impacto social y/o ambiental que se pretende y de cualquier meta financiera, así como cualquier otro aspecto de la visión. Esto incluirá la problemática general que la empresa busca resolver. Este bloque realmente no es parte del lienzo, entendido como parte del modelo de negocio a validar. Éste necesita estar situado antes de empezar el resto del lienzo como complemento de principios de guía para el desarrollo del modelo de negocios.</p>				
<p><b>4.PROBLEMA</b> ¿Cuáles son los mayores problemas a resolver? Hay que tomar en cuenta que hay problemas específicos a los que se enfrentan los clientes (en segmentos de clientes) que no son los problemas generales que se apuntan en la sección “objetivo”.</p>	<p><b>8. SOLUCIÓN</b> ¿Qué solución va a llevar la propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes?</p>	<p><b>6.PROPOSTA DE VALOR</b> ¿Qué propuesta de valor única o múltiple elimina los problemas a los que se enfrentan los diferentes segmentos de clientes?</p>	<p><b>13.VENTAJA DIFERENCIAL</b> ¿Por qué esta empresa tendrá éxito?</p>	<p><b>2. SEGMENTO DE CLIENTES</b> ¿A quién necesitas movilizar para que el modelo de negocio funcione? -Clientes -Usuarios -Inversores -Voluntarios</p> <p><b>3. CLIENTES PIONEROS</b> ¿Cuáles son los primeros clientes?</p>
<p><b>5.ALTERNATIVAS EXISTENTES</b> ¿Cómo se resuelven actualmente estos problemas?</p>	<p><b>12. INDICADORES CLAVE</b> ¿Cuáles son las métricas clave que indican el éxito de la organización?</p>	<p><b>7.CONCEPTO DE ALTO NIVEL</b> Una breve explicación de cómo lo hace tu organización.</p>	<p><b>9. CANALES</b> ¿Cómo vamos a llegar a los clientes de una manera escalable?</p>	
<p><b>11. ESTRUCTURA DE COSTOS</b> ¿Cuánto costará llevar la solución a escala de los clientes?</p>		<p><b>10. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</b> Modelo tradicional de ingresos: ingresos como pagos de los clientes por los productos o servicios, donaciones continuas, etc. Modelo de financiación: personas u organizaciones que aportan el capital inicial (incluye la estructura de socios propuesta por la empresa).</p>		
<p><b>14. IMPACTO</b> ¿Qué impacto social o ambiental resultará y quiénes son los beneficiarios? Incluye las métricas definidas para conocer cómo se miden esos resultados (estas asunciones serán validadas y sobre las que potencialmente se pivotará) como cualquier otra parte de modelo de negocio.</p>				

### B. El Business Model Canvas para Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)

Las ONG's se diferencian de las empresas sociales (que tienen una sostenibilidad financiera al obtener ingresos de sus productos y servicios para generar impacto social), en que no cuentan con fuentes de ingresos. Éstas dependen exclusivamente de las donaciones, tanto de recursos financieros como de tiempo (disponibilidad de voluntarios).

Por ello, este canvas incluye un área adicional sobre cómo crear relaciones con donantes.

<b>8 RED DE ALIADOS</b>	<b>7 PROCESOS CLAVE</b>	<b>2 PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>4 RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	<b>1 SEGMENTOS DE CLIENTES</b>
<p>La <b>RED DE ALIADOS</b> describe las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.</p> <p><i>¿QUÉ ALIANZAS CRÍTICAS DEBEMOS CONCRETAR PARA QUE EL MODELO SEA EXITOSO?</i></p>	<p>Las <b>ACTIVIDADES CLAVE</b> describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.</p> <p><i>¿QUÉ ACCIONES CRÍTICAS DEBEMOS REALIZAR PARA OPERAR DE MANERA EXITOSA?</i></p>	<p>La <b>PROPUESTA DE VALOR</b> describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.</p> <p><i>¿CUÁL ES NUESTRA OFERTA DISTINTIVA PARA CADA TIPO DE CLIENTE?</i></p>	<p>El bloque de <b>RELACIÓN CON CLIENTES</b> describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico.</p> <p><i>¿QUÉ TIPO DE VÍNCULO CREAMOS CON CADA TIPO DE CLIENTE?</i></p>	<p>El bloque de <b>CLIENTES</b> define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar y servir.</p> <p><i>¿PARA QUIÉN(ES) ESTAMOS CREANDO VALOR?</i></p>
	<b>6 RECURSOS CLAVE</b>		<b>3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
	<p>Los <b>RECURSOS CLAVE</b> describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione.</p> <p><i>¿QUÉ RECURSOS NECESITAMOS PARA GENERAR LA PROPUESTA DE VALOR, HACERLA LLEGAR AL CLIENTE, RELACIONARNOS CON EL CLIENTE Y GENERAR INGRESOS?</i></p>		<p>Los <b>CANALES</b> describen cómo una empresa comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor.</p> <p><i>¿CÓMO SE ENTREGA LA PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE?</i></p>	
<b>9 PRINCIPALES FUENTES DE COSTOS</b>		<b>5 PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS</b>		
<p>La <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> describe los costos que debemos incurrir para operar el modelo de negocios.</p> <p><i>¿CUÁLES SON LOS COSTOS MÁS RELEVANTES DEL MODELO?</i></p>		<p>El <b>FLUJO DE INGRESOS</b> representa la caja que una empresa genera, proveniente de los distintos segmentos de clientes.</p> <p><i>¿CUÁNTO ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR POR LA PROPUESTA DE VALOR? ¿CUÁLES SON NUESTRAS PRINCIPALES FUENTES DE INGRESOS?</i></p>		

### C) El Modelo InVENTA

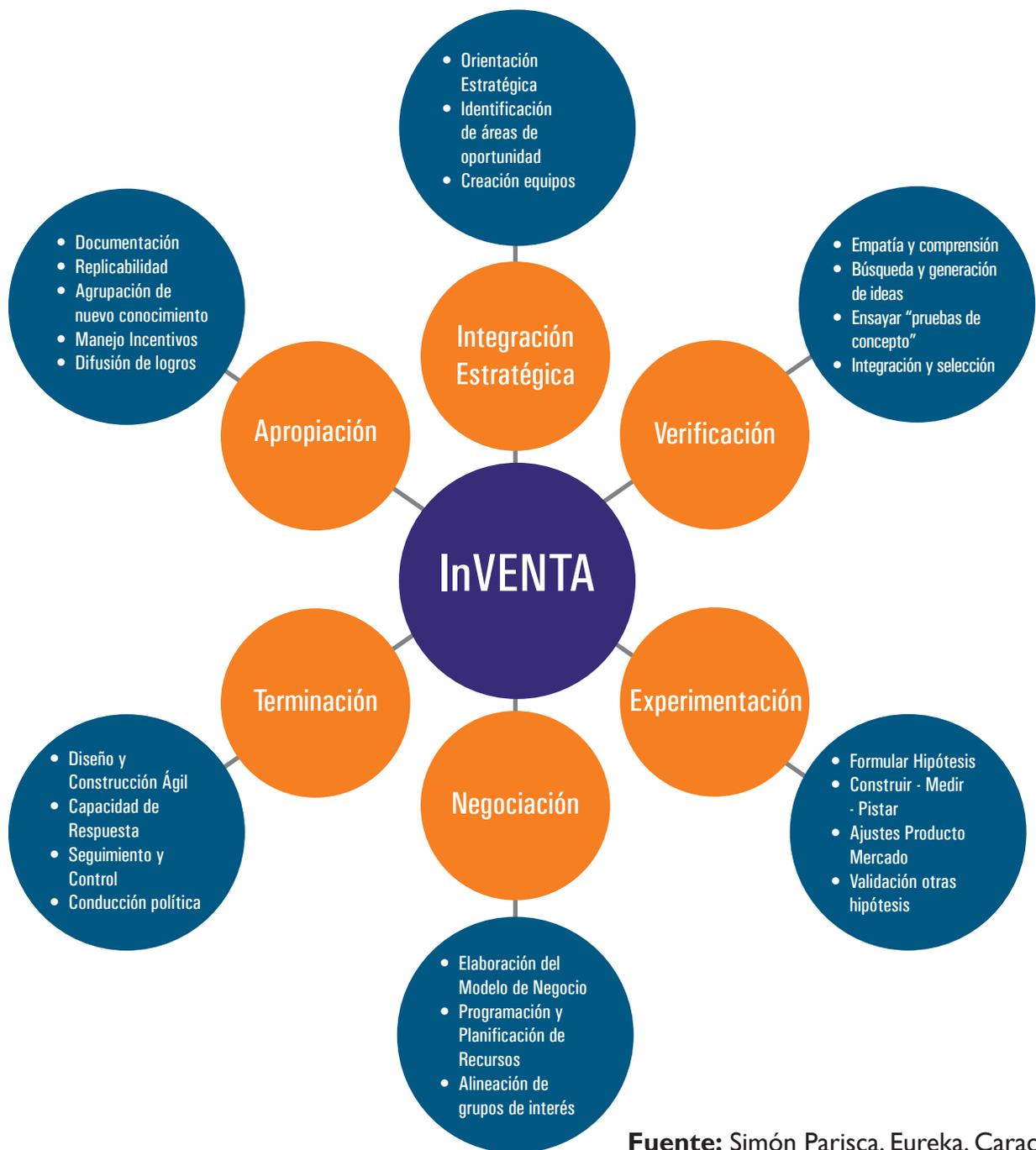
Cuando se está emprendiendo socialmente, poco se piensa en, o promueve, la importancia de actividades como:

- Medición de resultados e impactos.
- Apropiación de los nuevos conocimientos generados.
- Identificación o formulación de opciones o posibilidades de replicación o nuevas oportunidades de abordaje del tema.
- Celebración de logros, reconocimientos e incentivos.

Menos atención aun reciben, como focos del quehacer emprendedor, temas como:

- Posibles cambios estratégicos derivados de los resultados del proceso iniciado.
- Realineación de esos objetivos estratégicos con el conocimiento adquirido sobre las poblaciones objetivo, sus aspiraciones, necesidades y deseos.

Estas omisiones pueden conducir a los emprendimientos y sus conductores hacia situaciones de estancamiento estratégico capaces de comprometer las posibilidades de escalación y sobrevivencia del proyecto. El modelo InVENTA, de la Organización Social EUREKA, reconoce estas limitaciones y sugiere líneas de acción para alimentar los procesos de renovación estratégica e innovación constante hacia la sostenibilidad.



**Fuente:** Simón Parisca. Eureka. Caracas.

# 10. PRÁCTICAS DE EXCELENCIA, EJEMPLOS DE EMPRENDEDORES SOCIALES INNOVADORES ASHOKA EN DDHH

RENÉ ESTENSSORO, CLAUDIA GONZALES, ALEJANDRO MARIUS, LILIAN ROMERO

Para comprender la innovación social en acción se presenta el perfil de un grupo de emprendedores que en la práctica han partido de ideas propias y diferenciadoras con el fin de resolver problemas sociales percibidos como urgentes. En primer lugar, han considerado sus propias historias de vida, a través de las cuales se hacen conscientes que con la solución que encontraron para sí, pueden impactar a muchos y dar un giro radical y positivo al campo de acción social donde se lo han propuesto. En segundo lugar, han creído en la posibilidad de contagiar a otros para que juntos multipliquen esta solución.

En palabras de Bill Drayton, fundador de ASHOKA, “los Emprendedores Sociales no se conforman con dar un pescado o enseñar a pescar a la gente. Ellos no descansarán hasta que hayan revolucionado la industria pesquera”.

A continuación, se presentan ejemplos de Emprendedores Sociales de Ashoka que trabajan en el campo de los Derechos Humanos y Desarrollo Social, cuyas soluciones están cambiando a sus países y dando ejemplos replicables al mundo:

Emprendedor (a)	Idea Innovadora	Capacidad Transformadora	Mirada Creativa	Impacto Social	Sostenibilidad
<b>René Estenssoro (Bolivia)</b>	Transforma el sistema penitenciario de un sistema represivo a uno que ofrece oportunidades. A través de un modelo de negocio social, propiedad de los privados de libertad y su familia. Rene los empodera para adquirir habilidades para la independencia económica, a la vez mejora las condiciones de reclusión, y los mantiene conectado con el mundo exterior para facilitar su reintegración. Se diferencia de las otras iniciativas de trabajo con los privados de libertad pues busca eliminar el asistencialismo en las cárceles, trabajando la capacitación penitenciaria pues la reinserción comienza desde la cárcel, provee de un esquema de contención y continuidad dentro del modelo luego que las mujeres salen en libertad.	René fue hijo de un privado de libertad y conoció el estigma y las limitaciones a las que esto conlleva, está comprometido de por vida con su causa y tiene el firme propósito de transformar todo el Sistema Penitenciario de Bolivia. Se ha ganado la confianza de todo el sistema, lo cual es la clave de su éxito.	Estudió psicología e hizo su pasantía en un Centro Penitenciario, se enfocó en la cárcel de mujeres, porque ellas son cabeza de familia, sabía de todas las limitaciones y comenzó con grupos pequeños, luego con todo el centro, integra a la familia dándoles trabajo dentro de la cadena productiva, se enfocó en las actividades que a las mujeres les gustaba más y tenían mejores competencias. Tiene alianzas tanto con el Gobierno, como con sectores privados. Creó la marca textil “OUT” que significa fuera donde produce piezas de alta factura, y su proyecto de panadería se llama “Pan de Libertad”.	Cuenta con el reconocimiento del Sistema Penitenciario, y ya le han pedido que replique en otros Centros.	Su Organización SEVIDA, cuenta con un staff mínimo, trabaja con voluntarios psicólogos de la Universidad y su idea es ir dejando capacidades instaladas en los penales, que puedan gestionarse, las actividades de panadería y textil producen ingresos que le permiten reinvertir.

<p><b>Alejandro Marius (Venezuela)</b></p>	<p>Rompe con el círculo vicioso de la pobreza, promueve el desarrollo de capacidades emprendedoras y la educación en oficios para el trabajo productivo y provoca un cambio en mujeres y jóvenes excluidos -que antes no trabajaban, ni estudiaban, ni tenían oportunidades.</p>	<p>Alejandro es un apasionado, luego de haber sufrido una parálisis por 6 meses, decidió dedicar su vida a lo que realmente le gustaba que era ayudar a empoderar a las personas, deja su trabajo y asumió el reto de Trabajo y Persona.</p>	<p>Alejandro crea un Ecosistema donde vincula a estos Centros de Capacitación con el sector empresarial, bajo la modalidad de negocios inclusivos para fortalecer la sustentabilidad de los Centros. A través de su metodología propia Emprender 360, que de modo innovador forma a facilitadores de centros de capacitación en oficios para que ellos además de preparar en el oficio, empoderen a sus estudiantes en emprendimiento y autoempleo, cuya oportunidad marca la diferencia entre tener un empleo que rompe con el sistema de pobreza y subsistencia y los aleja del delito, el embarazo precoz, la cárcel y la muerte.</p>	<p>Tiene incidencia y cuenta con el reconocimiento en la opinión pública y el ecosistema por la modificación del sistemas en beneficio del mayor número de personas, donde las alianzas y el aprendizaje son fundamentales.</p>	<p>Ofrece conocimientos para la realización de un emprendimiento o autoempleo como medio de desarrollo social y económico y desarrolla competencias para la interacción con clientes, proveedores, equipos de trabajo, familia y entorno social. Su organización Trabajo y Persona cuenta con el reconocimiento y la credibilidad, es un modelo autosustentable al ofrecer estos programas de formación y negocios inclusivos a las empresas.</p>
<p><b>Claudia Gonzales (Bolivia)</b></p>	<p>Rompe con el esquema de la violencia familiar y el abandono de los niños y jóvenes, la combinación de prevención con programas y refugios de atención que ha permitido demostró que es posible reintegrar a los jóvenes sanos y capacitados con "habilidades para la vida". Claudia ha marcado un antes y un después en Bolivia, ya que su modelo de refugios no existía en ese país, y sólo había centros correccionales para niños y adolescentes. Claudia se diferencia de otras iniciativas porque ella claramente separa las etapas infantiles y programas para diferentes necesidades de desarrollo y crea un modelo integral.</p>	<p>Claudia desde muy joven se vinculó a la ayuda de los más necesitados, rodeada de una familia que daba abrigo y comida a muchas personas necesitadas, comenzó con una casa de abrigo a la cual se fue a vivir a los 22 años, su compromiso por los niños abandonados ha sido su único proyecto de vida, se ha dado a la tarea de erradicar este flagelo de Bolivia.</p>	<p>Empodera a los niños y jóvenes a través de sus Escuelas Sociodeportivas y evita el abandono infantil al detectar niños vulnerables en las escuelas. Asimismo, fortalece la estructura social al reunir a la familia y la comunidad en torno a los espacios de vida positivos. Claudia hizo una alianza con el real Madrid en 2012, para entrenar a sus profesores. Los padres también participan del Programa de Prevención, además acerca a padres de diversos estratos sociales, lo cual es fundamental en un contexto como Bolivia.</p>	<p>Cuenta con el reconocimiento en la opinión pública y el ecosistema por ser una ONG sin fines de lucro, cuyo modelo ha sido copiado por instituciones públicas, actualmente con su modelo de prevención involucra a los Gobiernos Locales para transferirles los Centros. Claudia promueve el ejercicio de los derechos de los niños y adolescentes, para construir una cultura de protección, el buen trato y la paz. Estos jóvenes aprenden habilidades para la vida y el emprendimiento, lo cual los lleva a romper con a condición de calle, En Bolivia ya existen generaciones de niños nacidos en la calle de padres que viven en las calles.</p>	<p>Con su organización ALALAY, Claudia recaba donaciones, pero a la vez ha convertido los Centros Deportivos, en Centros autosostenibles, allí los niños con recursos pagan, lo cual permite abrir a los niños de espacios vulnerables, articula la escuela, con la familia y la comunidad a partir del deporte.</p>

<p><b>Lilian Romero (Venezuela)</b></p>	<p>A través de un enfoque conciliador, integral y autodidacta, Lilian apoya a las víctimas de accidentes de tránsito en todo el país, mediando entre las compañías y las víctimas. Actualmente, lidera un programa de instructores de seguridad para conductores de camiones en Venezuela.</p>	<p>Lilian es pasión, con su tenacidad, y el compromiso infatigable de lograr el cambio, y una gran capacidad autodidacta ha llevado su idea a nivel nacional.</p>	<p>Empodera a las víctimas de accidentes de tránsito para asumir un papel activo en la transformación de la seguridad vial en Venezuela. Centrándose en las víctimas.</p>	<p>Ha creado el único movimiento que fortalece a las familias de las víctimas a través del apoyo legal y emocional, y les anima a unirse a ella para instar a las empresas, el gobierno y las comunidades a crear carreteras más seguras. Ha hecho un manual que se ha convertido en la consulta obligada cuenta con importante alianza de Seguros Caracas, es una líder reconocida en su campo.</p>	<p>Con su Organización Social ASOTRÁNSITO ha desarrollado una marca de ropa reflexiva para la sustentabilidad financiera, a la vez a través de su red de voluntarios ha extendido su modelo a distintos lugares del país, con alianzas con los Ministerios de Transporte y Comunicaciones y talleres de capacitación a conductores y víctimas de tránsito.</p>
---	--	---	---	--	--





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Simón Parisca y Mireya Vargas y Equipo RA Ashoka (2016). “Venezuela Tendencias y oportunidades para el emprendimiento social”.

Bill Drayton (2015) “Nuevos Paradigmas: Frameworkchange” ASHOKA.

David Bornstein y Susan Davis (2012). EMPRENDEDORES SOCIALES. LO QUE TODOS NECESITAN SABER. México: Editorial DEBATE.

Robin Murray, Julie Caulier-Grice y Geoff Mulgan (2010). THE OPEN BOOK OF SOCIAL INNOVATION. Reino Unido: NESTA, The Young Foundation.

Amalie Villesen, Anders Fredsø y otros (2008) SOCIAL INNOVATION. A TRAVEL GUIDE. Dinamarca: The Kaospilots International.

Geoff Mulgan, Simon Tucker, Rushanara Ali and Ben Sanders (2007) SOCIAL INNOVATION. WHAT IT IS, WHY IT MATTERS AND HOW IT CAN BE ACCELERATED. Reino Unido: The Young Foundation and Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

## REFERENCIAS DIGITALES

Ashoka Venezuela: [venezuela.ashoka.org](http://venezuela.ashoka.org)

[http://eureka.sbs.ox.ac.uk/7611/Social\\_Innovation.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/7611/Social_Innovation.pdf)

César García (2015). Los 4 tipos de canvas: Business vs. Lean vs. Social vs. ONG's: <http://www.mediasplash.co/2015/06/09/los-4-tipos-de-canvas-business-vs-lean-vs-social-vs-ongs/>



**ASHOKA**

[Venezuela.ashoka.org](http://Venezuela.ashoka.org)

 [AshokaVenezuela](https://www.facebook.com/AshokaVenezuela)

 [@AshokaVE](https://twitter.com/AshokaVE)



**āgora**

[www.agora.org.ve](http://www.agora.org.ve)

 [AgoraVenezuela](https://www.facebook.com/AgoraVenezuela)

 [@AgoraVenezuela](https://twitter.com/AgoraVenezuela)