

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN ROMELIO
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING

ANGIE ALEXANDRA AMADO AGUILLÓN
SANTIAGO PARRA SUAREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FÍSICO- MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2017

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN ROMELIO
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING

ANGIE ALEXANDRA AMADO AGUILLÓN
SANTIAGO PARRA SUAREZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial

DIRECTORA:
PhD (c) RUTH ZÁRATE RUEDA

CODIRECTORA:
MS(c) LIZETH FERNANDA SERRANO CÁRDENAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FÍSICO- MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA

2017

DEDICATORIA

“En primer lugar le quiero dedicar el trabajo realizado a Dios por ser la fuerza espiritual que motivó y alineó el proyecto con Ángeles que hicieron posible la realización de esta estrategia.

A mi Mamá, Padre, Hermana, Abuela, Abuelo, Tías y toda mi familia por apoyarme y guiarme en mi crecimiento profesional y personal.

A mi tío Gustavo Martínez Frías por su ejemplo que generó una visión de solidaridad y entrega a los más necesitados en la familia.

A las personas que conocí en el voluntariado en Brasil, experiencia que motivó la realización de este proyecto.

A Angie Amado, los directores del proyecto y de la fundación, a la Ingeniera María Carolina Acevedo y todas las personas que hicieron parte de la construcción de esta estrategia, porque este fue un primer paso para mí y Angie de crear iniciativas que impacten positivamente la vida de muchas personas en la ciudad. A todos ustedes mil gracias.”

Santiago Parra Suarez

“Dedico este proyecto a Dios siendo el principal motor de pasión, amor y perseverancia, que fueron pilar de sustento para la creación de estos resultados significativos no solo a nivel profesional sino también personal, como seres humanos.

A mi madre y mi padre por ser mi inspiración diaria y mi energía para crear verdaderas soluciones que aporten valor; y a mi hermano, mi constante recuerdo de seguir soñando en la medida que progrese profesionalmente.

A Santiago Parra, por abrir las puertas de su mundo, de su vida y de sus sueños; por compartir una pasión y un sueño, que se materializa el día de hoy en el logro de un primer paso a la transformación social.

A Lizeth Serrano por ser la persona quien sembró en mi la pasión por la crear micro revoluciones en el mundo, por ser un impulso en mi vida para pensar diferente

A Ruth Zárate, por su direccionamiento y confianza en el desarrollo de soluciones sociales a través de la ingeniería industrial; por su constante empatía y apoyo emocional.

A María Carolina Acevedo, por su apoyo y direccionamiento constante; por su confianza y su entrega al desarrollo de buenas soluciones que consolidaron el producto final de este trabajo.

A la familia Roa Pinto, por ser un segundo hogar, por su constante fuerza e impulso en los momentos cruciales no solo de este gran trabajo, sino de mi vida en general.”

Angie Amado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar los Directores del Proyecto, Ruth y Lizeth, por apoyarnos y guiarnos en todo este proceso y principalmente agradecemos a la Ingeniera María Carolina Acevedo quien merece el título también de directora del proyecto, por su entrega, su ayuda, su orientación desde el inicio del proyecto que permitió alcanzar los resultados que se comienzan a materializar para realmente hacer de esta estrategia una realidad.

Agradecemos profundamente a la Fundación Romelio, por permitirnos conocer a profundidad su organización y sus vidas, para a partir de ello innovar, crear y pensar en grande; por su entrega y disposición para consolidar una estrategia que no solo brindará un aporte a la Fundación, sino también permitirá dar un primer paso a la creación de impacto en la sociedad ... navegando por **Ríos de Paz**.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2. FUNDAMENTO TEÓRICO	25
2.1 METODOLOGÍA DESIGN THINKING	25
2.2 LA PROPUESTA DE VALOR	27
3. METODOLOGÍA	35
3.1 ETAPA DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO	36
3.2 ETAPA ANÁLISIS SITUACIONAL	39
3.3 ETAPA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS	45
3.4 ETAPA CREACIÓN DE LA PROPUESTA.....	49
4. RESULTADOS DEL PLAN DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN ROMELIO	52
4.1 ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO	52
4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUNDACIÓN ROMELIO.....	59
4.2.1 Análisis socio cultural.....	65
4.2.2 Análisis legal.....	72
4.2.3. Análisis de crecimiento y estabilidad económica.....	74
4.2.4. Análisis de TIC´S.....	76
4.2.5. Análisis de competencia.....	79
4.2.6. Análisis de visión prospectiva.....	82
4.3 PORTAFOLIO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	88
4.4 PLAN DE MARKETING	97
4.4.1 Objetivos y EDT.....	102
4.4.2 Recursos humanos y técnicos.....	104

4.4.3 Cronograma.....	105
4.4.4. Costos y Presupuesto.....	105
4.4.5 Indicadores de seguimiento y control.....	107
5. CONCLUSIONES	108
6. RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS.....	129

LISTA TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	21
Tabla 2. Metodologías Design Thinking para la consolidación del fundamento teórico.	26
Tabla 3. Metodologías de análisis bibliográfico para la consolidación del fundamento teórico.	29
Tabla 4. Metodologías de análisis situacional para la consolidación del marco teórico.	30
Tabla 5. Actividades de inmersión.	31
Tabla 6. Actividades de ideación y prototipado.....	33
Tabla 7. Palabras claves de la pregunta de investigación.	38
Tabla 8. Perfiles de los participantes a las sesiones de co-creación.	46
Tabla 9. Agenda Sesión de Ideación	47
Tabla 10. Criterios de selección de la estrategia del portafolio.	48
Tabla 11. Perfiles de los participantes de las sesiones de prototipado.....	49
Tabla 12. Productos/servicios de la Fundación Romelio.	63
Tabla 13. Tabla de convenciones para la visión prospectiva de la Fundación Romelio.....	86
Tabla 14. Visión prospectiva para la Fundación Romelio.	87
Tabla 15. Etapas de la estrategia Feria de sueños.....	90
Tabla 16. Visión prospectiva para la estrategia Ríos de paz.	96
Tabla 17. Estrategias de promoción generadas de las sesiones de co-creación..	96
Tabla 18. Sellos de asistencia y participación de la estrategia.	101
Tabla 19. Objetivos y EDT del proyecto ExpresArte.	102
Tabla 20. Objetivos y EDT del proyecto Festival del Afecto.....	103
Tabla 21, Recursos humanos para la estrategia Ríos de Paz	105
Tabla 22. Recurso técnico para la estrategia Ríos de Paz	105
Tabla 23. Estado de resultados para la estrategia Ríos de Paz	106
Tabla 24. Indicadores de control y seguimiento para la estrategia Ríos de Paz.	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura del fundamento teórico.	28
Figura 2. Etapas de la Metodología del proyecto.....	36
Figura 3. Etapa 1 análisis bibliográfico.	37
Figura 4. Etapa 2 análisis situacional, fase 1 entorno interno y externo.	40
Figura 5. Etapa 2 análisis situacional, fase 2 "escuchar" Design Thinking	42
Figura 6. Propuesta de valor.....	44
Figura 7. Etapa 3 creación de estrategias.	45
Figura 8. Etapa 4 creación de la propuesta	50
Figura 9. Diferencia entre el marketing positivo, con causa, verde y social.	57
Figura 10. Círculos dorados Fundación Romelio.....	60
Figura 11. Caracterización socio familiar de los niños y niñas de la Fundación Romelio.....	62
Figura 12. Perfil del beneficiario de la Fundación Romelio.	63
Figura 13. Mapa de valor de la Fundación Romelio.....	65
Figura 14. Tendencia socio cultural para la Fundación Romelio.	70
Figura 15. Tendencia socio cultural para la fundación Romelio.....	71
Figura 16. Crecimiento y estabilidad económica en el país y la región.....	76
Figura 17. Tendencias tecnológicas para la Fundación Romelio.....	79
Figura 18. Lienzo estratégico para la Fundación Romelio.	81
Figura 19. Story Board estrategia Romelio Artístico	89
Figura 20. Story Board estrategia Feria de los sueños.	91
Figura 21. Story Board estrategia Romelio Verde.....	92
Figura 22. Story Board estrategia Conóceme.....	93
Figura 23. Story Board estrategia Ríos de paz.	94
Figura 24. Lienzo estratégico para Ríos de paz.....	95
Figura 25. Estructura de la estrategia Ríos de Paz.....	98
Figura 26. Propuesta de valor de la estrategia Ríos de Paz.....	100

Figura 27. Condiciones a seguir para obtener los sellos de la estrategia Ríos de Paz.....101

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Metodologías Design Thinking para la consolidación del fundamento teórico	27
Anexo 2. Metodologías de análisis bibliográfico para la consolidación del fundamento teórico	29
Anexo 3. Metodologías del análisis situacional para la consolidación del fundamento teórico	30
Anexo 4. Definición de las actividades de inmersión	31
Anexo 5. Definición de las actividades de ideación y prototipado	32
Anexo 6. Iteraciones de las ecuaciones de búsqueda en las bases de datos WOS y SCOPUS®.....	38
Anexo 7. Análisis de adunas de las bases de datos SCOPUS Y WOS	38
Anexo 8. Criterios de inclusión y exclusión del análisis bibliográfico	39
Anexo 9. Información de la Fundación Romelio.....	40
Anexo 10. Criterios de inclusión y exclusión, justificación y fuentes	41
Anexo 11. Matriz de evidencia de la Competencia para la Fundación Romelio...41	
Anexo 12. Matriz de evidencia visión prospectiva para la fundación Romelio	42
Anexo 13. Perfil de los integrantes del equipo de diseño Fundación Romelio.....	42
Anexo 14. Identificación del reto de diseño.....	43
Anexo 15. Selección de las actividades de inmersión	44
Anexo 16. Matriz de evidencia métodos y herramientas de investigación para la inmersión	44
Anexo 17. Perfiles de la comunidad.....	44
Anexo 18. Relación de los Insights con las historias	45
Anexo 19. Redefinición del reto de diseño.....	46
Anexo 20. Matriz de pertinencia para la técnica de prototipado.....	47
Anexo 21. Portafolio de estrategias de marketing de la Fundación Romelio	47
Anexo 22. Matriz de evidencia ideas del sombrero verde.....	49

Anexo 23. Diccionario del EDT Ríos de paz y Anexo 24, Cronograma de la estrategia Ríos de Paz.....	51
Anexo 25. Matriz de evidencia legal para la Fundación Romelio.....	73
Anexo 26. Alcance del proyecto ExpresArte	99
Anexo 27. Alcance del proyecto Festival del Afecto	99
Anexo 24. Cronograma de la estrategia Ríos de Paz	105
Anexo 28. Posibles fuentes de ingreso para la estrategia Ríos de Paz	107
Anexo 29. Instrucciones de las herramientas de seguimiento y control.....	107

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN ROMELIO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING*

AUTORES: ANGIE ALEXANDRA AMADO AGUILLÓN
SANTIAGO PARRA SUAREZ **

PALABRAS CLAVE: Design Thinking, Innovación Social, Estrategia, Marketing, Propuesta de Valor, ONG.

DESCRIPCION

Este proyecto tiene como propósito el diseño de un portafolio de estrategias de marketing alineadas con la visión y la propuesta de valor de la Fundación Romelio. Por medio de la metodología Design Thinking, junto con soportes metodológicos del libro *Diseñando la propuesta de valor*, se propone una solución que busca impactar positivamente a sus beneficiarios y apoyar el sostenimiento y crecimiento de la fundación.

La creación de este portafolio, se fundamenta en el desarrollo de cuatro etapas metodológicas: un análisis bibliográfico de los tópicos base de este estudio, marketing e Innovación Social; un análisis interno y externo de la fundación que permitió definir su propuesta de valor; el diseño del portafolio de estrategias de marketing a partir de sesiones de co-creación y prototipado; y la creación de un plan de acción para una estrategia seleccionada por el equipo directivo de la fundación.

El resultado de este proyecto, permitirá a la Fundación Romelio contar con una guía para ejecutar programas, proyectos y actividades que estén alineados con las directrices de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Planes de Desarrollo Nacional y Departamental. De igual manera, puede servir de base para diseñar estrategias futuras con una metodología que evidencie el resultado de un proceso de innovación centrado en las necesidades de los usuarios.

* Tesis de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ruth Zárate Rueda, Trabajadora social.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN OF MARKETING STRATEGIES FOR THE ROMELIO FOUNDATION THROUGH THE APPLICATION OF THE DESIGN THINKING METHODOLOGY*

AUTHORS: ANGIE ALEXANDRA AMADO AGUILLÓN
SANTIAGO PARRA SUAREZ **

KEY WORDS: Design thinking, Social Innovation, Strategy, Marketing, Proposal of Value, NGO.

DESCRIPTION

The aim of this project is to design a portfolio of marketing strategies aligned with the vision and proposal of value of the Romelio foundation. Through the Design Thinking methodology, together with methodological supports of the book "*Value Proposition Design*", it is proposed a solution that seeks to impact its beneficiaries positively and support the sustainability and growth of the foundation.

The creation of this portfolio is based on the development of four methodological stages: a bibliographic analysis of the basic topics of this study, marketing and Social Innovation; An internal and external analysis of the foundation that allowed to define its proposal of value; The design of a marketing strategies portfolio based on co-creation and prototyping sessions; And the creation of an action plan for a strategy selected by the foundation's management team.

The result of this Project will allow the Romelio Foundation to have a guide to implement programs, projects and activities that are aligned with the guidelines of the Sustainable Development Objectives (ODS) and the National and Departmental Development Plans. Likewise, it can serve as a basis for designing future strategies with a methodology that shows the result of an innovation process focused on the user's needs.

* Tesis de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora: Ruth Zárate Rueda, Trabajadora social.

INTRODUCCIÓN

La Innovación Social (IS) se considera determinante para el progreso competitivo de las naciones en la medida que crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, aprovechan una oportunidad y resuelven un problema de forma eficaz y eficiente, lo cual genera un cambio favorable en cualquier sistema¹. De ahí, que la IS se incluya en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) desde el 2010 en Colombia, a partir del concepto de centros de Innovación Social, como articuladores de proyectos de emprendimiento y de formación en las regiones², estrategia fundamental para la superación de la pobreza y para la apropiación social del conocimiento³. De igual manera, en el actual PND (2014-2018) “Todos por un nuevo país”, como herramienta para el diseño e implementación de estrategias sociales que buscan la superación a los retos más urgentes en el país: Paz, Equidad y Educación⁴.

Dentro de este contexto existen entidades que desarrollan proyectos para el crecimiento y solución de problemáticas sociales, como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), un ejemplo de ello es la Fundación Romelio, del Municipio de Bucaramanga (Santander – Colombia), cuyo enfoque de atención es la nutrición, salud y hábitos de vida saludable de niños y niñas en primera infancia,

¹ VILLA, Laura. MELO, Jenny. Panorama actual de la innovación social en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia, mayo, 2015. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1.

² CORDOBA CELY, Carlos. VILLAMARÍN MARTÍNEZ, Francisco Javier. BONILLA, Harold Bonilla. Innovación Social: aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. Revista de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño, julio-diciembre 2014. Pág. 15. [En línea]. [citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: <file:///C:/Users/ANGIE/Downloads/Dialnet-InnovacionSocial-4993615.pdf>.

³ VILLA, Laura. MELO, Jenny. Panorama actual de la innovación social en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia, mayo, 2015. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1.

⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018), Todos por un nuevo país: Paz, Equidad y educación. Bogotá, Colombia. [En línea]. [Citado el 15 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>.

apoyado en la creación y ejecución de proyectos con la misma razón social⁵. Según Pinilla⁶, las fundaciones deben incorporar herramientas de administración y gestión que les permita mantenerse en el mercado, mediante el diseño y la planeación de estrategias de marketing que brinden la capacidad de diferenciarse de su competencia, logrando una mejor imagen que transmita eficacia y credibilidad para la consecución de recursos como una forma de sostenibilidad.

Sin embargo, Rodríguez Gil ⁷ hace una crítica a las estrategias de marketing, porque percibe en estas una metamorfosis de los principios éticos que históricamente han orientado a las fundaciones para favorecer la imagen corporativa de las empresas privadas. De igual manera, Shiera & Handyb⁸ sugiere que la mercantilización puede tener un impacto negativo en la capacidad o voluntad de una organización para llevar a cabo las iniciativas de impacto social, lo que afirma la necesidad de investigar los factores que impiden que el marketing fomente la Innovación Social dentro de las ONG.

Desde otra perspectiva, Kylander & Stone⁹ determinan que el marketing relacionado con la construcción de marca es fundamental en los procesos de creación de alianzas, búsqueda de financiación y nuevas redes; que a su vez carecen de estudios en dos líneas de investigación, la primera sobre las relaciones entre las ONG y sus donantes que actúan como apoyo o barrera para los propósitos de cambio social¹⁰; y la segunda, sobre las prácticas orientadas al uso

⁵ FUNDACIÓN ROMELIO. Plan operativo para la atención integral a la primera infancia. Segunda versión. Bucaramanga, Junio 2015.

⁶ PINILLA PEÑA, Maricela. Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso. Sede Manizales, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. 2011. Pág. 139. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3534/1/maricelapinillapena.2011.pdf>.

⁷ RODRÍGUEZ GIL, Adolfo. El dilema de las ONGD o solidaridad o lógica comercial. 2001. Pág. 59-86.

⁸ SHIERA, Micheal. HANDYB, Femida. Social Change Efforts of Direct Service Nonprofits: The Role of Funding and Collaborations in Shaping Social Innovations. Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, diciembre 2014.

⁹ KYLANDER, Nathalie. STONE, Christopher. El rol de la marca sin fines de lucro. Stanford Social Innovation Review, 2012. Pág. 9. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://docplayer.es/101270-El-rol-de-la-marca-en-el-sector-sin-fines-de-lucro.html>.

¹⁰ SHIERA, Micheal. HANDYB, Femida. Social Change Efforts of Direct Service Nonprofits: The Role of Funding and Collaborations in Shaping Social Innovations. Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, diciembre 2014.

de herramientas de marketing para evaluar la calidad y satisfacción de los usuarios¹¹.

En cuanto a las estrategias de marketing, Kolko¹², aduce que se pueden desarrollar a partir de la metodología Design Thinking, cuyo propósito es la creación de soluciones con nuevos significados, estimulando los diferentes aspectos (cognitivo, emocional y sensorial) involucrados en la experiencia humana para lograr una relación emocional entre el servicio o producto ofrecido y el usuario del mismo¹³.

Considerando los planteamientos antes expuestos, es importante vincular los tópicos de IS y el marketing en las ONG dentro de sus procesos de gestión que aporten al auto sostenimiento, posicionamiento y creación de productos o servicios alineados con las necesidades de los usuarios. En consecuencia, este proyecto tiene como propósito aportar a la profundización en el conocimiento sobre el vínculo de estos dos tópicos en la Fundación Romelio para la creación de estrategias enfocadas a la atención integral de 170 niñas y niños en primera infancia y su núcleo familiar. Por consiguiente se llevó a cabo una revisión de la literatura científica articulando IS y marketing, que orientó la implementación de la metodología Design Thinking en el diseño del portafolio dirigido a la creación de la propuesta de valor en la fundación objeto de la práctica.

Por último el proyecto está estructurado en siete fases: el primero expone el planteamiento del problema. El segundo, contiene el fundamento teórico del proceso. El tercero explica en detalle la aproximación metodológica, especificando las actividades que se realizaron para obtener el portafolio de estrategias de marketing (análisis bibliográfico, análisis situacional, creación de las estrategias de

¹¹ REY GARCÍA, Marta. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio Álvarez González. BELLO ACEBRÓN, Laurentino. The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: A framework proposal. Springer verlag, mayo, 2012.

¹² KOLKO, Jhon. Exposing the Magic of Design. Oxford University Press. 2011.

¹³ VIANNA, Maurício. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

marketing y creación de la propuesta). El cuarto, integra los resultados derivados de cada una de las etapas definidas en la metodología. Finalmente, los capítulos quinto y sexto exponen las conclusiones y recomendaciones.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

OBJETIVO GENERAL	CUMPLIMIENTO
Diseñar un portafolio de marketing mediante la aplicación de la metodología <i>Design Thinking</i> , de manera que se crean estrategias alineadas con la visión y la propuesta de valor de la Fundación Romelio.	CAPÍTULO 4.3. PORTAFOLIO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING CAPÍTULO 4.4 PLAN DE MARKETING
OBJETIVO ESPECÍFICO	CUMPLIMIENTO
1. Realizar un análisis bibliográfico de artículos científicos sobre los tópicos de innovación social y estrategias de marketing, para profundizar en el entendimiento de las temáticas.	CAPÍTULO 4.1 ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO
2. Realizar un análisis situacional interno y externo con el propósito de identificar la propuesta de valor de la Fundación Romelio.	CAPÍTULO 4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUNDACIÓN ROMELIO
3. Diseñar un portafolio de estrategias de marketing alineado con la propuesta de valor de la Fundación Romelio.	CAPÍTULO 4.3. PORTAFOLIO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
4. Crear una propuesta de programa, proyectos y actividades para el desarrollo de las estrategias de marketing seleccionadas estableciendo los recursos humanos, técnicos, financieros y una herramienta de seguimiento para su ejecución.	CAPÍTULO 4.4 PLAN DE MARKETING.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la agenda del año 2030, se propone el desarrollo de iniciativas que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que caben señalar la educación, la salud, la protección social, las oportunidades de empleo y promoción del medio ambiente; así pues, los objetivos abarcan tres dimensiones del desarrollo sostenible: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente¹⁴. En este contexto, se encuentra la Innovación Social como una fuente de transformación para hacer frente los retos económicos, sociales y medioambientales¹⁵, considerando que su alcance se orienta a la mejora del desarrollo comunitario¹⁶.

El Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014), integra la Innovación Social como estrategia fundamental para la superación de la pobreza, a partir de herramientas metodológicas como el Design Thinking¹⁷, “usualmente traducido como pensamiento de diseño y entendido como un enfoque profundamente humano que se basa en la capacidad de ser intuitivo para interpretar lo que se observa y a partir de ello desarrollar ideas emocionalmente significativas para quienes son los receptores de las soluciones generadas”¹⁸.

¹⁴ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Organización de las Naciones Unidas (ONU) [En línea]. [Citado el 4 noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

¹⁵ DIETRICH, Martin. ZNOTKA, Matti. GUTHOR, Hannah. HILFINGER, Florian. Instrumental and Non-instrumental Factors of Social Innovation Adoption. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University. 2015.

¹⁶ MATTERA, Marina. BAENA, Veronica. The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: Corporate social responsibility. Social Responsibility Journal, 2015.

¹⁷ VILLA, Laura. MELO, Jenny. Panorama actual de la innovación social en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia, mayo, 2015. [en línea]. [Citado el 24 de agosto del 2016] Disponible en: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1.

¹⁸ CORDOBA CELY, Carlos. VILLAMARÍN MARTÍNEZ, Francisco Javier. BONILLA, Harold Bonilla. Innovación Social: aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. Revista de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño, julio-diciembre 2014. Pág. 15.

El Design Thinking como metodología de innovación, se encuentra vinculada con las teorías del marketing, entiéndase este concepto como un proceso social donde grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos¹⁹. De tal forma, desde el Design Thinking y el marketing proponen herramientas para comprender e investigar a un segmento específico de interés y luego diseñar soluciones que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.

Si bien es cierto que existen brechas investigativas referentes a la implementación del marketing en ONG, y a su vez estas organizaciones se encuentran en un entorno cambiante y competitivo que implica la incorporación de herramientas de administración y gestión que les permitan diseñar y planear estrategias de marketing, logrando una mejor imagen que transmita eficacia y credibilidad para la consecución de recursos como una forma de sostenibilidad²⁰. A sí mismo, estas entidades necesitan modificar su enfoque de caridad y filantropía hacia la solución de problemáticas sociales usando sus negocios, competencias y recursos, y dirigir los problemas apoyados en alianzas con el gobierno, la comunidad o las organizaciones privadas.²¹

Lo anterior, sustenta la creación de un plan de marketing para la Fundación Romelio, que direcciona sus iniciativas hacia el diseño de una estrategia que contemple las necesidades y deseos identificados desde de la metodología Design Thinking, impactando positivamente a sus beneficiarios y generando a vez modelos de sostenibilidad y crecimiento organizativo.

¹⁹ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.

²⁰ PINILLA PEÑA, Maricela. Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso. Sede Manizales, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. 2011. Pág. 139. [en línea]. [Citado el 24 de agosto del 2016]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3534/1/maricelapinillapena.2011.pdf>.

²¹ SAJI, Beena Salim. IBRAHIM, Sajna Ibrahim. ELLINGSTAD, Paul. Document Social innovation model for business performance and innovation. International Journal of Productivity and Performance Management, Enero, 2016.

Este proyecto se constituye en un aporte desde tres perspectivas: desde la perspectiva teórica, contribuye a la profundización en el entendimiento de la Innovación Social y marketing y su respectiva articulación para originar estrategias de marketing en organizaciones de tipo social. Desde la perspectiva práctica, aporta a que la Fundación Romelio definiera su propuesta de valor con herramientas innovadoras que identificara oportunidades para la generación de valor económico y social mediante el portafolio de estrategias de marketing diseñado. Finalmente, desde la perspectiva social, permite involucrar a los beneficiarios de la fundación en la creación de las estrategias, que desarrollan oportunidades de visualizar la realidad desde una perspectiva de innovación para más de 200 personas que hicieron parte de esta investigación; a la vez se desarrollaron capacidades en términos de diseño de soluciones de innovación en el equipo de trabajo de la Fundación Romelio, hecho que permite que las estrategias e iniciativas propuestas en este estudio tengan continuidad en el tiempo.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Para consolidar el fundamento teórico se realizó una búsqueda en la bases de datos Web Of Science, donde se estudiaron las diferentes aproximaciones metodológicas pertinentes para la consecución de cada objetivo del proyecto. Inicialmente se realizó un análisis conceptual que permitió definir los términos contenidos en la investigación, así como sus variantes ortográficas, utilizadas posteriormente en la construcción de las ecuaciones de búsqueda, considerando que el año de publicación no fuera superior a 10 años, con la finalidad de recopilar las metodologías actuales. Los documentos fueron compilados a través de un índice de búsqueda conformado por cinco variables: autor, año, definición, metodología y aportes. Posteriormente el análisis de información fue desarrollado mediante el software NVIVO²², que permite organizar los datos de una manera sistemática y coordinada.

El fundamento teórico orienta la base metodológica que abarca las perspectivas y aportes de diferentes autores que aportaron en la consolidación de la metodología del estudio, cuyo objetivo es la aplicación de la metodología Design Thinking para el diseño de un portafolio de estrategias de marketing alineadas con la propuesta de valor de la Fundación Romelio. A continuación se describen en detalle los hallazgos de la investigación.

2.1 METODOLOGÍA DESIGN THINKING

La metodología Design Thinking o pensamiento de diseño, es definida como un enfoque centrado en el ser humano que desarrolla procesos multidisciplinarios y colaborativos, cuya finalidad es la obtención de vías que conduzcan a la creación

²² NVIVO es un software que le ayuda a organizar y analizar fácilmente información desorganizada, para poder tomar mejores decisiones. [Citado 10 de diciembre del 2016]. Disponible en internet: <http://download.qsrinternational.com/Resource/NVivo10/NVivo-10-Overview-Spanish.pdf>.

de soluciones innovadoras para los negocios²³. En la revisión de las etapas metodológicas de Design Thinking, se plantean diferentes fases desde las perspectivas de los autores como se evidencia en la Tabla 2; sin embargo, es importante resaltar que sólo Brown²⁴ junto con el aporte de la Fundación Bill & Melinda Gates proponen al Design Thinking como una herramienta gerencial y de apoyo para el desarrollo de estrategias en Organizaciones No Gubernamentales²⁵. En este orden de ideas, se crea la guía de apoyo TOOLKIT, que consiste en un conjunto de técnicas, métodos, consejos y plantillas utilizadas en el proceso de creación de ideas y soluciones basado en los deseos de los miembros de la comunidad a la que sirve²⁶. Lo anterior, fundamenta la implementación de la mencionada guía para el desarrollo de la presente práctica empresarial, contemplando sus tres fases: Escuchar, Crear y Entregar.

Tabla 2. Metodologías Design Thinking para la consolidación del fundamento teórico.

Autor	Metodología
Ambrose & Harris²⁷	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer cuál es el problema de diseño. 2. Investigación, búsqueda y recolección de la información. 3. Ideación 4. Prototipo. 5. Selección. 6. Implementación. 7. Aprendizaje.
Brown²⁸	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchar. 2. Crear. 3. Entregar.
Roberts, et. al²⁹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la empatía. 2. Colaboración radical. 3. Prototipado rápido.
M. Vianna, et. al³⁰	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inmersión.

²³ VIANNA, Mauricio. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

²⁴ BROWN, Tim. Design thinking. Harvard Business review. Septiembre, 2008.

²⁵ BROWN, Tim. WYATT, Jocelyn. Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review.2010. [En línea]. [Citado el 23 de agosto del 2016]. Disponible en internet: https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation.

²⁶ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011.

²⁷ AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. Basic design thinking. Switzerland, AVA Publishing SA, 2010.

²⁸ BROWN, Tim. Design thinking. Harvard Business review. Septiembre, 2008.

²⁹ ROBERTS, Jess. FISHER, Thomas. TROWBRIGGE, Matthew. ROBERTS, Christine. Healthcare The Leading Edge A design Thinking framework for healthcare management and innovation. ELSEVIER, 2016.

³⁰ VIANNA, Mauricio. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

Autor	Metodología
	2. Análisis y síntesis. 3. Ideación. 4. Prototipación.
S. Erzurumlu & Y. Erzurumlu ³¹	1. Inspiración. 2. Ideación. 3. Implementación.

*Para mayor información de estas metodologías remítase al Anexo 1. Metodologías Design Thinking para la consolidación del fundamento teórico.

2.2 LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se define como la descripción de los beneficios que esperan los usuarios de los productos y servicios de una organización a través de un conjunto de características observadas y clasificadas en trabajos, frustraciones y alegrías³². De esta manera, se complementa con la metodología Design Thinking, por cuanto propone aplicar herramientas para diseñar y probar propuestas de valor a lo largo de una búsqueda iterativa, con el fin de conocer los patrones de creación de valor para los usuarios, evidenciando que para el desarrollo de esta propuesta se necesitan habilidades de pensamiento de diseño³³.

Por lo anteriormente expuesto, el referente metodológico en la experiencia práctica es el Design Thinking, la propuesta de valor y los soportes mostrados en la Figura 1 que apoyan la creación del mismo.

³¹ ERZURUMLU, Sinan. ERZURUMLU, Yaman. Sustainable mining developemnet with comunnity using design thinking and multi-criteria desicion analysis. ELSEVIER, 2014.

³² OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPP, 2014.

³³ Ibit.

Figura 1. Estructura del fundamento teórico.



A continuación se describe cada una de las fases de la metodología Design Thinking, junto con los soportes metodológicos que constituyen las mismas.

Fase 1: Escuchar. La primera fase “escuchar”, corresponde a la implementación de actividades, métodos y técnicas que permitan observar y entender la realidad de los miembros de la comunidad, así como la comprensión profunda de necesidades, obstáculos y limitaciones³⁴; paralelamente, en esta fase se aborda el entendimiento de los tópicos de Innovación social y marketing. Por tal razón, los soportes metodológicos de esta fase son el análisis bibliográfico, el análisis situacional y las actividades de inmersión. El primero de ellos, análisis bibliográfico, corresponde al estudio detallado, selectivo, crítico y estructurado que conduce a la selección de información relevante y válida de los tópicos Innovación Social y marketing³⁵, entendidos de la siguiente manera:

Marketing como una actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general³⁶

³⁴ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011.

³⁵ GÁLVEZ TORO, Alberto. Revisión bibliográfica: usos y utilidades. Revista Matronas Profesión, diciembre 2002. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.index-f.com/campus/ebe/ebe2/revisión-bibliografica.pdf>.

³⁶ Definición de marketing. American Marketing Association. [Citado 10 de mayo del 2016] Disponible en <

Innovación Social como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que son más eficientes y eficaces que las soluciones existentes para satisfacer las necesidades sociales³⁷

Conforme a la Tabla 3, se establece que el análisis bibliográfico asegura la originalidad, aporta al fundamento teórico del proyecto y sirve de apoyo para futuras investigaciones con relación a los tópicos estudiados³⁸. Adicionalmente, se observa que existe una divergencia en la rigurosidad expuesta por el número de fases a seguir para la ejecución de este tipo de análisis; sin embargo, desde todos los autores es evidente la importancia de generar un análisis conceptual previo a la estrategia de búsqueda de la investigación (Ver Anexo 2. Metodologías de análisis bibliográfico para la consolidación del fundamento teórico).

Tabla 3. Metodologías de análisis bibliográfico para la consolidación del fundamento teórico.

Autores	Metodología
Gómez, et. al³⁹.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del problema. 2. Búsqueda de la información. 3. Análisis de la información.
González, et. al⁴⁰.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis conceptual. 2. Elección de la(s) base(s) de datos. 3. Estrategia de búsqueda
González de Dios, et al⁴¹.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular la pregunta estructurada. 2. Realizar análisis conceptual. 3. Elegir bases de datos. 4. Preparar la correcta estrategia de búsqueda.

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

³⁷ EUROPEAN COMMISSION. Guide to Social Innovation. 2013. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66.

³⁸GÓMEZ, Eduardo. NAVAS, Diego. APONTE, Guillermo. BETANCOURT. Luis. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Sede Medellín. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. 2014. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>

³⁹GÓMEZ, Eduardo. NAVAS, Diego. APONTE, Guillermo. BETANCOURT. Luis. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Sede Medellín. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. 2014. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>.

⁴⁰ GONZÁLEZ, Alcaide. GONZÁLEZ DE DIOS, J. BENAVENT, Alexandre. ARROYO, Alonso. Fuentes de información bibliográfica, fundamentos para la realización de búsquedas bibliográficas. Ediciones Mayo, S.A, 2011. Pág. 7. [En línea]. [26 de agosto del 2016] Disponible en: <http://es.slideshare.net/carrelo/fuentes-de-informacion-bibliografica-i-fundamentos-para-la-realizacion-de-busquedas-bibliograficas>

⁴¹ GONZALEZ DE DIOS, Javier. GONZÁLEZ MUÑOZ, María. ARROYO, Alonso. BENAVENT, Alexandre. Fundamentos para la realización de la revisión bibliográfica socio sanitaria. Artículos científicos: Enfermería en Cardiología, 2013. Pág. 8. [En línea]. [Citado el 23 de agosto del 2016]. Disponible en: https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/60_01.pdf

Autores	Metodología
	5. Plantear la mejor estrategia de búsqueda en conjunto con las fuentes de información.
Guirao Goris, Olmedo & Ferrer Ferrandis⁴²	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos de revisión. 2. Búsqueda bibliográfica. 3. Organización de la información.
Gálvez Toro⁴³	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de la pregunta. 2. Análisis y preparación de la búsqueda. 3. Elección de las fuentes documentales. 4. Ejecución de la búsqueda, respuesta y recuperación del documento primario. 5. Análisis, selección y síntesis de los datos obtenidos.

El segundo soporte metodológico, corresponde al análisis situacional, definido como el proceso en el cual se recolecta e interpreta información interna, competitiva y del entorno externo, para la identificación de tendencias y oportunidades en los sectores influyentes de la organización⁴⁴ (ver Anexo 3. Metodologías del análisis situacional para la consolidación del fundamento teórico). En la Tabla 4, se evidencia la conexión entre los ideales expuestos por los autores donde definen tres etapas fundamentales para realizar un análisis situacional: análisis interno, análisis externo, análisis de los clientes y la competencia. Lo anterior, es necesario para planeación de estrategias y toma de decisiones alineadas con la visión de la organización⁴⁵.

Tabla 4. Metodologías de análisis situacional para la consolidación del marco teórico.

Autor	Metodología
Ferrell & Hartline⁴⁶	<ol style="list-style-type: none"> 1. El entorno interno. 2. El entorno del cliente. 3. El entorno externo
Stanton, Etzel & Walker⁴⁷.	1. ambiente externo.

⁴² GUIRAO-GORIS, Josep Adolf. OLMEDO, Ángela. FERRER FERRANDIS, Esperanza. El artículo de revisión .Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria, 2008. Pág. 25. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en: http://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/el_articulo_de_revision.pdf.

⁴³ GÁLVEZ TORO, Alberto. Revisión bibliográfica: usos y utilidades. Revista Matronas Profesión, diciembre 2002. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://www.index-f.com/campus/ebe/ebe2/revison-bibliografica.pdf>.

⁴⁴ FERRELL, O.C. HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Quinta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, México, 2012.

⁴⁵ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.

⁴⁶ FERRELL, O.C. HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Quinta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, México, 2012.

⁴⁷ STANTON, William. ETZEL, Michael. WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición. México, Mc Graw Hill interamericana editores S.A., 2007. [En línea]. [Citado el 27 de agosto de 2016]. Disponible en internet:

Autor	Metodología
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Ambiente interno de la organización. 3. Se propone la construcción de la matriz DOFA.
Kotler & Keller⁴⁸.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen de mercado. 2. Análisis interno y externo. 3. Competencia. 4. Oferta del producto. 5. Claves para el éxito. 6. Asuntos críticos.
Ministerio de sanidad política social e igualdad del Estado Español⁴⁹.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los grupos de interés. 2. Análisis de valores, principios y creencias. 3. Análisis interno 4. Análisis externo.

El último soporte metodológico son las actividades de inmersión (ver Tabla 5), donde convergen todos los autores estudiados en la medida que mencionan la importancia de conformar un equipo de diseño para aplicar métodos de investigación cualitativa, que permitan desarrollar una profunda empatía hacia los usuarios, cuestionar supuestos, estimular la imaginación y agudizar la intuición para identificar las oportunidades y las barreras sociales, políticas, económicas y culturales⁵⁰ (Ver Anexo 4. Definición de las actividades de inmersión).

Tabla 5. Actividades de inmersión.

Autor	Actividades de Inmersión
Ambrose & Harris⁵¹	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe de diseño. ● Cinco Ws. ● Investigación de fuentes primarias y secundarias.
Brown⁵²	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista individual con la comunidad ● Entrevista grupal con la comunidad ● Inmersión en el contexto ● Documentación propia de cada persona de la comunidad
Osterwalder, et al⁵³	<ul style="list-style-type: none"> ● Imitador ● Antropólogo

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.

⁴⁸⁴⁷ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.

⁴⁹ EQUIPO TÉCNICO DE ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL. Guía de planificación estratégica en ONG de acción social. Plataforma de ONG de Acción Social. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://www.plataformaong.org/planestrategico/fichaBibliotecaPE.php?id=197>.

⁵⁰ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011. Pág. 83.

⁵¹ AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. Basic design thinking. Switzerland, AVA Publishing SA, 2010.

⁵² IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011. Pág. 83.

⁵³ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPP, 2014.

Autor	Actividades de Inmersión
	<ul style="list-style-type: none"> ● detective de datos ● Co creador ● Científico ● Periodista
M. Vianna, et. al ⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> ● Re-encuadramiento ● Investigación exploratoria ● Desk research ● Entrevistas ● Cuadernos de sensibilización ● Sesiones generativas ● Un día en la vida ● Sombra

Fase 2: Crear. La fase “Crear” corresponde a la transformación de la información obtenida en un conjunto de orientaciones estratégicas y soluciones tangibles, usando tanto el hemisferio izquierdo (pensamiento lógico) como el hemisferio derecho (pensamiento creativo), con el propósito de crear soluciones a través de soportes metodológicos que fomentan la creatividad⁵⁵. Entre los soportes más citados se encuentran los espacios de ideación^{56 57} y prototipado ^{58 59 60}, cuyo aporte es la generación, desarrollo y prueba de ideas que vinculan actividades didácticas y dinámicas propiciando la innovación. Así pues, a partir de los aportes de los autores de la Tabla 6, se evidencia que para ideación, existe una similitud entre las actividades propuestas para su ejecución; sin embargo, para los espacios de prototipado se refleja una variabilidad entre las actividades propuestas que permitan tangibilizar las ideas (ver Anexo 5. Definición de las actividades de ideación y prototipado).

⁵⁴ VIANNA, Mauricio. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

⁵⁵ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011. Pág. 83.

⁵⁶ VIANNA, Mauricio. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

⁵⁷ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011. Pág. 83.

⁵⁸ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011. Pág. 83.

⁵⁹ VIANNA, Mauricio. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011

⁶⁰ AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. Basic design thinking. Switzerland, AVA Publishing SA, 2010.

Tabla 6. Actividades de ideación y prototipado

Autor	Actividades de ideación	Actividades de prototipado
Ambrose & Harris⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas • Esbozo de ideas • Inspiración y referencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Bosquejos • Modelo • Maqueta • printer's dummy
Brown⁶²	<ul style="list-style-type: none"> • Co_diseño participativo • Tormenta de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos • Guión gráfico • Interpretación de papeles • Diagramas
Osterwalder, et al⁶³	<ul style="list-style-type: none"> • La caja del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sombreros para pensar de De Bono • Ilustraciones, storyboard y escenarios • Experimentos a tamaño real • Split-testing • Ad-libs • Lienzos de la propuesta de valor
M. Vianna, et. al⁶⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas • Taller de co-creación • Menú de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Volumen • Escenificación • Storyboard • Prototipeo de servicios

Fase 3: Entregar. Finalmente, la fase “Entregar”, conlleva a la implementación de las ideas principales mediante la determinación de capacidades y modelos financieros, que apoyen la creación de un plan de iteración y capacitación continua necesaria para la sostenibilidad de las ideas⁶⁵. Como lo evidencia Ben Mahmoud-Jouini, Midler & Silberzahn⁶⁶ un soporte metodológico complementario lo constituyen las herramientas que propone el PMBOK Guide, aprobado como American National Standard (ANS) por el American National Standard Institute (ANSI)⁶⁷. El PMBOK es un documento guía que reúne los conocimientos, conceptos, técnicas y destrezas que son aplicables a la mayoría de los proyectos

⁶¹ AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. Basic design thinking. Switzerland, AVA Publishing SA, 2010.

⁶² IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición. 2011. Pág. 83.

⁶³ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPP, 2014.

⁶⁴ VIANNA, Mauricio. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

⁶⁵ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición. 2011. Pág. 83.

⁶⁶ BEN MAHMOUND-JOUINI, Sihem. MIDLER, Christophe. SILBERZAHN, Philippe. Contributions of design thinking to project management in an innovation context. Project Management Journal, 2016. Vol. 47, No. 2, 144–156. [En línea]. [Citado el 9 noviembre del 2016]. Disponible en: <https://www.pmi.org/learning/library/design-thinking-contributions-project-management-innovation-10054>.

⁶⁷ ASSAFF, Raúl. PMBOK, El cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT6/6CyT%2010.pdf>

por su consenso sobre su valor y utilidad; cuya finalidad es proporcionar herramientas y técnicas aplicables para la planeación de un proyecto⁶⁸.

⁶⁸ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge. Fifth edition. Project Management Institute, Inc. 2013. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.

3. METODOLOGÍA

La práctica profesional se desarrolló en relación con los tópicos de marketing e Innovación Social, con la metodología Design Thinking, tópicos que comparten la visión de gestionar procesos de cambio para emprender y dirigirse a la creación de un beneficio de la sociedad o un grupo en particular⁶⁹; y por otra parte el Design Thinking contempla el desarrollo de problemáticas sociales⁷⁰, siendo esta la finalidad de la Innovación Social⁷¹.

Por consiguiente, para el diseño del portafolio de estrategias de marketing alineadas con la propuesta de valor de la Fundación Romelio, fue aplicada la metodología Design Thinking, planteada por Tim Brown en su guía TOOLKIT⁷², junto con los soportes metodológicos previamente descritos en el apartado del fundamento teórico. Es importante mencionar que “el Design Thinking ha demostrado el valor de aplicar el pensamiento creativo en el contexto de negocio. Sin embargo, este proceso estructurado para generación de ideas no es suficiente para el mercado”⁷³. Esto justifica la incorporación de herramientas y técnicas que complementen el desarrollo de los objetivos del presente proyecto. De esta manera, para dar cumplimiento a los objetivos se propuso para cada uno de ellos el desarrollo de una etapa respectiva, presentada y descrita a continuación (ver Figura 2).

⁶⁹ REY GARCÍA, Marta. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio Álvarez González. BELLO ACEBRÓN, Laurentino. The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: A framework proposal. Springer verlag, mayo, 2012.

⁷⁰ LEFEBVRE, Craig. Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and brand. Journal of Social Marketing, Febrero, 2012. [En línea]. [Citado el 19 de agosto del 2016]. Disponible en internet: http://socialmarketing.blogs.com/r_craig_lefebvres_social/2011/05/co-creating-the-social-marketing-discipline-and-brand.html.

⁷¹ EUROPEAN COMMISSION. Guide to Social Innovation. 2013. [En línea]. [Citado el 19 de agosto del 2016]. Disponible en internet: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66.

⁷² IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición. 2011. Pág. 83.

⁷³ VIANNA, Maurício. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnología Ltda, 2011.

Figura 2. Etapas de la Metodología del proyecto



3.1 ETAPA DE ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

Tomando en cuenta los planteamientos de González de Dios, González Muñoz & Benavent⁷⁴; Gómez Luna, Navas, Aponte Mayor & Betancourt Buitrago⁷⁵, se desarrolló la siguiente metodología, fundamentada en cinco actividades y en el uso de las bases de datos Web Of Science (WOS) y SCOPUS®. Estas dos bases de datos fueron elegidas con base en los aportes de Crossan y Apaydin⁷⁶ quienes proponen a la WOS como una de las bases de datos multidisciplinarias más completas, cuyas revistas indexadas son revisadas por pares académicos que garantizan un alto impacto de la investigación en las diferentes disciplinas de la

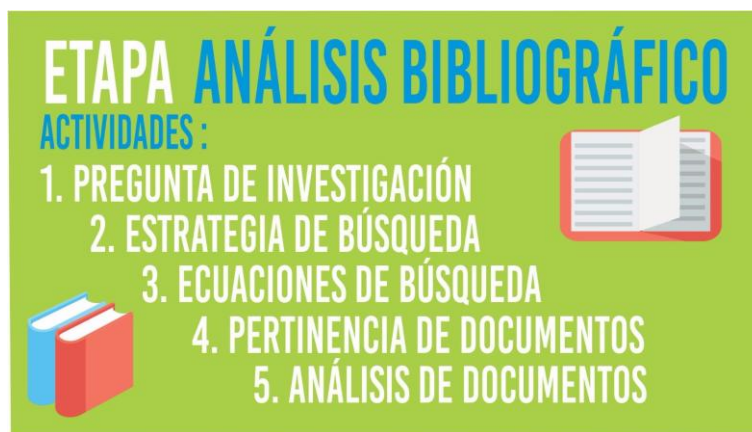
⁷⁴ GONZÁLEZ, Alcaide. GONZÁLEZ DE DIOS, J. BENAVENT, Alexandre. ARROYO, Alonso. Fuentes de información bibliográfica, fundamentos para la realización de búsquedas bibliográficas. Ediciones Mayo, S.A, 2011. Pág. 7. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/carrelo/fuentes-de-informacion-bibliografica-i-fundamentos-para-la-realizacion-de-busquedas-bibliograficas>

⁷⁵ GÓMEZ, Eduardo. NAVAS, Diego. APONTE, Guillermo. BETANCOURT. Luis. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Sede Medellín. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. 2014. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>

⁷⁶ CROSSAN, M. M. APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of management studies, 2010.

ciencia; por otra parte, SCOPUS® es considerada por la revista científica ELSERVIER⁷⁷ por ser la mayor base de resúmenes y referencias bibliográficas de literatura científica revisada por pares académicos, con más de 18.000 títulos de 5.000 editores internacionales; afirmando que en la actualidad es la mejor herramienta para estudios bibliométricos y evaluaciones de producción científica. A continuación se describen las actividades de esta etapa (Ver Figura 3).

Figura 3. Etapa 1 análisis bibliográfico.



La primera actividad de la metodología corresponde a la formulación de la pregunta estructurada, tomando como referente los enfoques principales que rigen este proyecto, estrategias de marketing e Innovación Social, a partir de ello se construyó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo ha sido el desarrollo de la innovación Social en los últimos 15 años y cómo se asocia con el marketing?

Posteriormente, en la segunda actividad se planeó la estrategia de búsqueda a partir de la pregunta de investigación mencionada anteriormente, por tal razón se construyó una matriz asociada a la misma, junto con sus sinónimos o variantes

⁷⁷ Base de datos Scopus. ELSEVIER. (En línea). Disponible en: <http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/es/scopus.php>

ortográficas. Adicionalmente, a partir de las búsquedas realizadas en las bases de datos durante la investigación, fueron incorporados otros términos que complementaban la pregunta antes descrita (Ver Tabla 7. Palabras claves de la pregunta de investigación).

Tabla 7. Palabras claves de la pregunta de investigación.

PALABRAS CLAVE					
DEVELOPMENT	MARKETING STRATEGIES	APPLY	PROJECT	INITIATIVE	SOCIAL INNOVATION
Develop*	Business strategi*	Implement*	Project*	Approach	°Social Business*
growth		Enforce*	Research*	Effort	°Social entrepreneurship*
Progress		Application*	Program*	Lead	
		Utilization*	plan	Initiativ*	
		Pursuance			

° Términos incluidos a partir de las búsquedas.

Luego, como tercera actividad fueron construidas ecuaciones de búsqueda utilizando iteraciones y búsquedas exploratorias en las bases de datos Web Of Science y SCOPUS® (Anexo 6. Iteraciones de las ecuaciones de búsqueda en las bases de datos WOS y SCOPUS®), donde se seleccionó la ecuación que se muestra a continuación por tener la mayor cantidad de documentos pertinentes en relación a la pregunta de investigación.

((social) NEAR/0 (innovation*)) AND ((Market*) OR ((Social) NEAR/0 (Business)) OR ((Social) NEAR/0 (Entrepreneurship)))

Para validar la ecuación de búsqueda descrita anteriormente, se utilizó el software Vantage Point con la finalidad de construir adunas utilizando como fuente de información las dos bases de datos, siendo esta una manera gráfica de evidenciar cómo se relacionan las palabras claves de la investigación (Anexo 7. Análisis de adunas de las bases de datos SCOPUS Y WOS).

En seguida, en la cuarta actividad se verificó la pertinencia de los 94 documentos

resultantes para WOS y los 206 para SCOPUS® con los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos (Ver Anexo 8. Criterios de inclusión y exclusión del análisis bibliográfico). Así pues, a partir de estos criterios se revisaron las categorías: título, resumen y conclusiones, obteniendo un total de 39 documentos para WOS y 55 para SCOPUS®.

Finalmente para la quinta actividad, se procedió al análisis de los documentos completos, por medio del software NVIVO donde se definieron 8 nodos para la clasificación de la información (definición de Innovación Social (IS), definición de Marketing (MK), asociación entre IS & MK, GAPS, marketing y el uso en entidades sin ánimo de lucro, conclusiones y aportes, definición de emprendimiento social y definición de negocio social). A partir de ello, se consolidó la información para responder a la pregunta de investigación de esta etapa del proyecto.

3.2 ETAPA ANÁLISIS SITUACIONAL

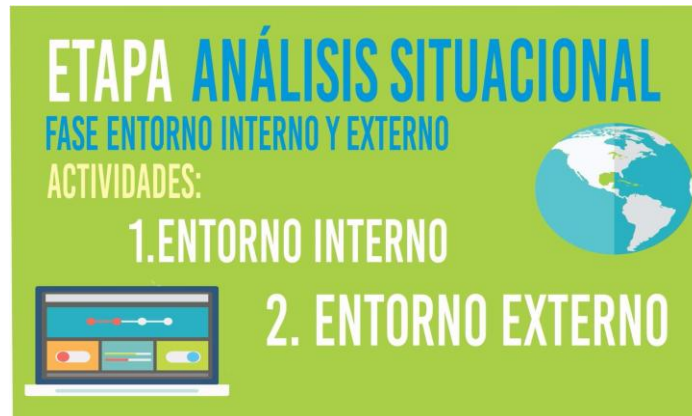
El análisis situacional se encuentra fundamentado en dos fases, la primera de ellas a partir de los planteamientos de marketing expuestos por Ferrell & Hartline⁷⁸, para el estudio del entorno interno y externo de la fundación; y la segunda fase, corresponde a la primera etapa de la metodología Design Thinking, “Escuchar” formulada desde la guía TOOLKIT⁷⁹ de Tim Brown; adicionalmente se utilizaron herramientas del libro “Diseñando la Propuesta de Valor”⁸⁰ para la inmersión y el análisis de esta fase (ver Figura 4).

⁷⁸ FERRELL, O.C. HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Quinta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, México, 2012.

⁷⁹ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición. 2011. Pág. 83.

⁸⁰ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

Figura 4. Etapa 2 análisis situacional, fase 1 entorno interno y externo.



Fase 1. Entorno interno y externo. Para la ejecución de la Fase 1, se realizaron dos actividades; la primera referente al entorno interno, donde a partir de los documentos internos de la Fundación Romelio (POAI, la ficha de caracterización, plan de inducción 2016, manual de selección y el informe de círculos dorados), se identificaron los principios rectores, misión, visión, objetivos, organigrama, los programas y propósito de la fundación. (Ver Anexo 9. Información de la Fundación Romelio).

Para la segunda actividad se realizó el estudio del entorno externo, tomando en cuenta las directrices de Ferrell & Hartline⁸¹, quienes clasifican este estudio en cinco componentes: crecimiento y estabilidad económica, tendencias políticas, legales y regulatorias, estabilidad socio-cultural, tendencias tecnológicas y competencia. Para los cuatro primeros componentes, se realizó un análisis de contenido web, ya que esta metodología permite al investigador conocer a una organización a través de los medios que ella misma crea, tales como, informes y el contenido de su página web⁸². Para ello, se tomó como unidad de análisis la página web de las instituciones gubernamentales de Colombia, donde por medio

⁸¹ FERRELL, O.C. HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Quinta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, México, 2012.

⁸² DÍAZ SÁNCHEZ, Estrella. CONSUEGRA NAVARRO, David Marín. ESTEBAN TALAYA, Águeda. Evaluación de la eficiencia de las páginas web: un análisis de contenido de las principales compañías aéreas. España, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), 2008. págs. 279-293

de los criterios de inclusión y exclusión establecidos (Ver Anexo 10. Criterios de inclusión y exclusión, justificación y fuentes), se filtró la información necesaria para su posterior análisis e ilustración.

Para el componente de competencia, se realizó un análisis Web en distintas Organizaciones No gubernamentales (ONG) por medio de información suministrada por el ICBF, la ANSPE, y el premio *World of children award*; se tomaron estas plataformas de información ya que constituyen organizaciones nacionales e internacionales que dan sustento y reconocen a fundaciones reconocidas por su trabajo, e impactan en comunidades con problemas sociales similares a los de la Fundación Romelio (víctimas del conflicto armado y población vulnerable) . Así pues, se consideraron 120 entidades resultantes de esta búsqueda. Luego utilizando criterios de inclusión y exclusión previamente establecidos se filtró la cantidad en solo 15 (Ver Anexo 10. Criterios de inclusión y exclusión, justificación y fuentes). Estas ONG fueron compiladas en una matriz de evidencia identificando para cada una de ellas su misión, visión, programas sociales, programas de recaudación de fondos, entre otros (Ver Anexo 11. Matriz de evidencia de la Competencia para la Fundación Romelio).

Finalmente se seleccionaron dos organizaciones reconocidas por su trayectoria a nivel nacional e internacional que dan interés para comparar factores entre estas organizaciones por medio del lienzo estratégico; este lienzo representa una manera de visualizar cómo se comportan algunos factores de interés de la propuesta de valor de la Fundación Romelio en relación a las dos organizaciones seleccionadas⁸³.

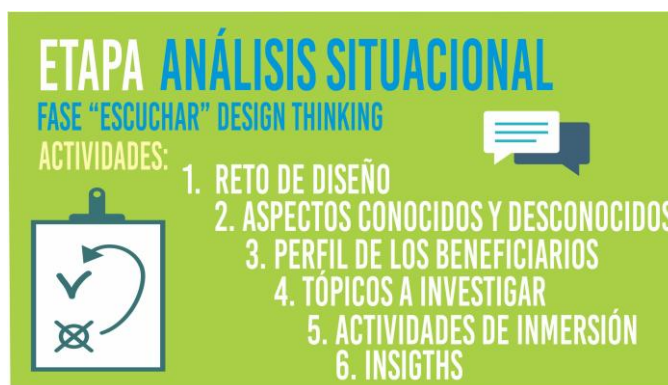
Adicionalmente, para esta fase, se realizó una visión prospectiva a partir de un análisis de contenido web de las entidades públicas que hacen mención a las

⁸³ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

tendencias de desarrollo humano a nivel regional, departamental, nacional e internacional; tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Gobernación de Santander y la alcaldía de Bucaramanga. Para llevar a cabo este análisis, fueron establecidos criterios de inclusión y exclusión (Ver Anexo 10. Criterios de inclusión y exclusión, justificación y fuentes), que permitieron filtrar la información obtenida para posteriormente ser compilada en una matriz de evidencia (Ver Anexo 12. Matriz de evidencia visión prospectiva para la fundación Romelio) compuesta por las directrices prospectivas de las entidades públicas seleccionadas; así pues, a razón de encontrar las oportunidades que se presentan para la fundación, se generó como resultado una tabla donde se visualiza el vínculo de la actual propuesta de valor de la fundación con las orientaciones prospectivas evidenciadas en el Anexo 12.

Fase 2. “Escuchar” design thinking. En la segunda fase “Escuchar”⁸⁴, se conformó el equipo de diseño integrado por la directora, coordinadora, psicóloga y directora de proyectos de la Fundación Romelio (Ver Anexo 13. Perfil de los integrantes del equipo de diseño Fundación Romelio), siendo este equipo un apoyo para la realización de las siguientes 6 actividades (Ver Figura 5).

Figura 5. Etapa 2 análisis situacional, fase 2 "escuchar" Design Thinking



⁸⁴ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011.

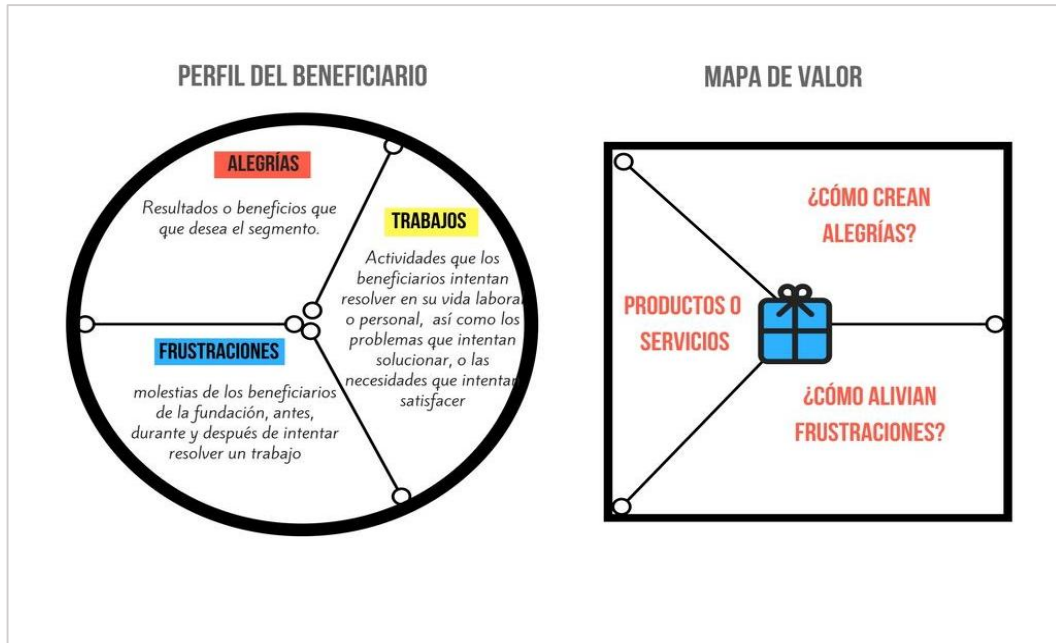
En la primera actividad, *identificación del reto de diseño*, se le solicitó al equipo que determinara los mercados de interés y las oportunidades asociadas a los mismos; luego, se identificaron los criterios con mayor influencia e importancia en el marketing de la fundación. A partir de estos criterios, se construyó un listado de retos a manera de pregunta “¿Cómo podríamos...?”, (tres soluciones clásicas y tres disruptivas). Para que finalmente mediante una votación se eligiera el reto de diseño más importante para el equipo. (Ver Anexo 14. Identificación del reto de diseño.)

Como segunda actividad, con base al reto de diseño seleccionado se identificaron los aspectos que se conocían y desconocían del reto, donde posteriormente fueron seleccionadas las personas adecuadas al proceso de investigación. Para dicha selección, se tuvo en cuenta que las personas elegidas tuvieran disposición en aportar información para la investigación y fueran representantes extremos, es decir, personas con personalidades atípicas con relación a los demás beneficiarios de la fundación.

En la tercera actividad se realizó un bosquejo del perfil de los beneficiarios a razón de crear un primer acercamiento de los trabajos, frustraciones y alegrías, para luego validarlo en las actividades de inmersión. Así pues, tomando como base el perfil del beneficiario se procedió a elaborar el mapa de valor que representa todos los productos y servicios que presta la fundación, determinando cómo estos alivian una frustración o crean una alegría.⁸⁵De esta manera, al encajar el perfil del beneficiario con el mapa de valor, se generó como resultado la propuesta de valor de la fundación (ver Figura 6).

⁸⁵ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

Figura 6. Propuesta de valor.



Para el desarrollo de la actividad cuatro, se construyó un documento soporte de los tópicos a investigar, es decir, lo que se identificó como desconocido en la actividad dos y las alegrías, frustraciones y trabajos de los beneficiarios. Este documento dio paso a la construcción de una entrevista semi estructurada, usada en las actividades de inmersión realizadas con la comunidad y los funcionarios de la fundación. (Ver Anexo 15. Selección de las actividades de inmersión).

En la actividad cinco, inmersión, se aplicaron los métodos y herramientas seleccionadas (Ver Anexo 16. Matriz de evidencia métodos y herramientas de investigación para la inmersión), donde a partir de un diario, grabaciones y videos, se recopiló la información generada en las actividades preestablecidas.

Finalmente, en la actividad 6, se identificaron patrones en la investigación de los beneficiarios y la comunidad, que posteriormente sirvió para la agrupación y segmentación de 8 perfiles (Ver Anexo 17. Perfiles de la comunidad). Estos 8 perfiles fueron sintetizados en un único perfil principal que sirvió para el diseño de

la propuesta de valor de la Fundación Romelio. Paralelamente, en esta actividad fueron compartidas las historias que causaron interés e impacto para el equipo de diseño durante las actividades de inmersión, con la finalidad de identificar los insights de los beneficiarios, siendo los insights intuiciones convertidas en oportunidades de innovación vinculadas directamente con una verdadera necesidad expuesta desde el beneficiario. Luego, estos insights fueron clasificados por temáticas (Ver Anexo 18. Relación de los Insights con las historias)

3.3 ETAPA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS

Continuando la segunda etapa del TOOLKIT, “Crear”⁸⁶, se generaron espacios para estimular la creatividad, crear soluciones y validar las ideas generadas en encuentros participativos; para ello, se complemento esta etapa con los soportes metodológicos planteados por los autores Vianna et al.⁸⁷ y Osterwalder et al⁸⁸, para el desarrollo de cinco actividades (Ver Figura 7).

Figura 7. Etapa 3 creación de estrategias.



⁸⁶ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición.2011. Pág. 83

⁸⁷ VIANNA, Maurício. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnología Ltda,

⁸⁸ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

⁸⁷ Ibit.

Como primera actividad, a partir de los insights identificados en la etapa anterior, se redefinió el reto inicial por cinco retos que fueron base para realizar las sesiones de co-creación (Ver Anexo 19. Redefinición del reto de diseño), definidas como “un encuentro organizado en forma de una serie de actividades en grupo con el objetivo de estimular la creatividad y la colaboración, promoviendo la creación de soluciones innovadoras”⁸⁹. Es importante mencionar que para evitar el sesgo entre los interesados de la fundación, se realizaron tres sesiones de co-creación: con la comunidad, con los directivos y el equipo de la fundación y con los entes externos (Ver Tabla 8. Perfiles de los participantes a las sesiones de co-creación).

Tabla 8. Perfiles de los participantes a las sesiones de co-creación.

Sesión de co-creación	Perfiles
Sesión 1. Comunidad	Padres de familia de los niños de la Fundación Romelio. (30 personas)
Sesión 2. Directivo y equipo de la fundación	Integrantes del equipo de diseño, profesoras del CDI y equipo de servicios generales de la Fundación Romelio.
Sesión 3. Entes externos	Profesionales de ingeniería industrial, trabajo social y responsabilidad social. Estudiantes de Ingeniería industrial, Diseño Industrial. Representantes de la Fundación Romelio y otras fundaciones

Para la segunda actividad se realizaron las sesiones de co-creación tituladas “Ideando para la transformación social desde la niñez”, teniendo como finalidad la creación de soluciones innovadoras. En cada una de estas sesiones fueron incluidas las reglas de pensamiento divergente⁹⁰ (Evitar el juicio, mayor cantidad de ideas, ideas disruptivas, combinar y reconstruir), activaciones creativas (juego piedra, papel o tijera por equipos y energía creativa) y videos de inspiración (Caso de ríos de luz⁹¹, Choco to Dance⁹², Fundación el Cielo⁹³, Fundación Batuta⁹⁴,

⁸⁹ VIANNA, Maurício. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011

⁹⁰ VIANNA, Maurício. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, Copyright © MJV Tecnologia Ltda, 2011.

⁹¹ Operación ríos de luz. Presidencia de la república. [En línea]. [Citado 28 de octubre del 2016]. Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=phC8ZN-H8c0&t=11s>

⁹² Choco to dance, case study. Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres. [En línea] [Citado 28 de octubre del 2016]. Disponible en internet: https://www.youtube.com/watch?v=xi_3EeO8kvs

⁹³ Restaurante el cielo Fundación el cielo. [en línea]. [Citado 28 de octubre del 2016]. Disponible en internet:

videos del día a día de las madres de la Fundación Romelio, entre otros), que permitieron generar un espacio cómodo, creativo e inspirador enfocado al desarrollo de los diferentes retos propuestos. (Ver tabla 9. Agenda Sesión de Ideación).

Tabla 9. Agenda Sesión de Ideación

AGENDA SESIÓN DE IDEACIÓN

1. Bienvenida a la sesión de ideación.
2. Reglas del pensamiento divergente.
3. Actividad de activación creativa
4. Desarrollo del 1 al 2 reto.
5. Activación creativa.
6. Desarrollo del 3 y 4 reto.
7. Café mundial del 5 reto.
8. Fin

Posteriormente, en la tercera actividad fueron compiladas 370 ideas en matrices de evidencia, que permitieron la identificación de patrones, la síntesis y selección de cinco ideas que forman parte del portafolio de estrategias de marketing para la Fundación Romelio. Este portafolio está conformado por la definición y el *story board* de cada una de las ideas (Ver Anexo 20. Matriz de pertinencia para la técnica de prototipado). Para la selección de estas cinco ideas considerando los siguientes criterios: alineación con la propuesta de valor, solución al reto planteado y relación con la definición de marketing. Adicionalmente, de las 370 ideas recopiladas, 9 hacen referencia a estrategias de promoción y publicidad para dar a conocer el propósito de la Fundación Romelio; así pues, dentro del portafolio mencionado se integró una sección que evidencia estas ideas como recomendación para futuras campañas de la fundación. (Ver Anexo 21. Portafolio de estrategias de marketing de la Fundación Romelio).

Para la cuarta actividad, se procedió a generar dos encuentros para la selección de una estrategia, el primer encuentro, se desarrolló con los beneficiarios de la

<https://www.youtube.com/watch?v=uU-4IPsmInk&t=4s>

⁹⁴ Flash mob, el poder transformador d la música. Fundación Batuta. [en línea] [Citado 28 de octubre del 2016]. Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=6rGSSINwUa8>

Fundación Romelio, presentando por medio de los *story board* las ideas como una galería de opciones, donde a cada uno de los participantes ponderó las ideas de mayor preferencia. Como resultado, se encontró que las ideas de mayor preferencia para los beneficiarios fueron Romelio Artístico y la Feria de los Sueños.

El segundo encuentro, se realizó con los directivos de la fundación donde inicialmente se desarrolló un *brainstorming* de criterios de selección, seguido por la elección de los criterios más importantes para la fundación con los que evaluaron cada una de las ideas del portafolio (ver Tabla 10, Criterios de selección de la estrategia del portafolio). Finalmente, a partir de estos criterios se seleccionó la estrategia Ríos de paz ya que obtuvo una mayor evaluación por parte de los directivos.

Tabla 10. Criterios de selección de la estrategia del portafolio.

Criterios de selección
<ul style="list-style-type: none">● Alineado con la propuesta de valor● Alineado con el propósito de la Fundación● Genera una innovación social● Posibilita la auto sostenibilidad de la Fundación

En consecuencia, se tuvo en cuenta los dos resultados obtenidos mediante la adecuación de la estrategia de Romelio artístico como un proyecto de la estrategia Ríos de Paz.

Por lo tanto, en la quinta actividad se realizaron las sesiones de prototipado contemplando de igual manera los perfiles establecidos para las sesiones de co-creación (ver Tabla 11. Perfiles de los participantes de las sesiones de prototipado), teniendo como finalidad la identificación de las fortalezas y debilidades junto con las posibles sugerencias de cómo se podría ejecutar la estrategia Ríos de Paz⁹⁵; para ello se implementó la metodología de “los

⁹⁵ AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. Basic design thinking. Switzerland, Copyright © AVA Publishing SA, 2010.

sombreros para pensar de De Bono⁹⁶, donde los participantes de la sesión se ponen un sombrero metafórico de un color que simboliza una determinada manera de pensar. Por ende, al iniciar la sesión se presentó la estrategia Ríos de Paz, permitiendo que cada participante expusiera sus inquietudes y se comprendiera la idea a profundidad (sombrero blanco); luego, se brindó el espacio para la generación de comentarios relacionados con las debilidades, peligros o riesgos que pueda generar la estrategia (sombrero negro); después, se indagó a los participantes por qué la idea es útil (Sombrero amarillo); y finalmente, se generó el espacio para dar solución a los comentarios del “ sombrero negro” y obtener otras ideas alternativas o posibilidades relacionadas con la estrategia (sombrero verde).

Las soluciones obtenidas en el “Sombrero verde”, se recopilaron por categorías en una matriz de evidencia (Ver Anexo 22. Matriz de evidencia ideas del sombrero verde) que sirvió para la construcción del plan de marketing desarrollado en la siguiente etapa.

Tabla 11. Perfiles de los participantes de las sesiones de prototipado.

Sesión de Prototipado	Perfiles
Sesión 1. Comunidad	Padres de familia y cuidadores de los niños y niñas de la Fundación Romelio. (40 personas)
Sesión 2. Directivos de la fundación	Integrantes del equipo de diseño,
Sesión 3. Entes externos	Profesionales de ingeniería industrial, trabajo social. Estudiantes de Ingeniería industrial, Diseño Industrial y trabajo social.

3.4 ETAPA CREACIÓN DE LA PROPUESTA

En esta etapa constituye el desarrollo de la estrategia *Ríos de Paz* en el tiempo, que incluye la programación de los programas, proyectos y actividades⁹⁷. Para el desarrollo de este objetivo se toma como guía la etapa “entregar” del TOOLKIT⁹⁸,

⁹⁶ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

⁹⁷ IDEO. Design Thinking para educadores. Segunda edición. 2012.

⁹⁸ IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición. 2011. Pág. 83.

y las herramientas de gestión de alcance, tiempo y costo que propone la guía PMBOK⁹⁹ para determinar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el cumplimiento del último objetivo del presente proyecto. En la Figura 8 se presenta las actividades de esta etapa.

Figura 8. Etapa 4 creación de la propuesta



En la primera actividad, con respecto a la gestión de alcance del proyecto, se procedió a determinar la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT), que corresponde a un esquema donde se identifica los productos entregables de un proyecto. Por tal razón, se identificó estos entregables de la estrategia Ríos de Paz, que al ser descompuestos conformaron los *paquetes de trabajo*, que luego fueron estructurados y organizados en la EDT. Una vez conformada esta estructura se generó el diccionario de la EDT, que define cada *paquete de trabajo*.

Para la segunda actividad, se identificaron las actividades por medio de la técnica de descomposición que implica subdividir los paquetes de trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, denominados *actividades del cronograma*; para ello, se identificó y documentó el trabajo que se planifica

⁹⁹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge. Fifth edition. Project Management Institute, Inc. 2013. [En línea]. [Citado el 5 noviembre del 2016]. Disponible en internet: A guide to the project management body of knowledge.

realizar, con el fin de estimar, establecer el cronograma, ejecutar, supervisar y controlar el trabajo de los proyectos.

Posteriormente, en la tercera actividad, junto con el aporte de un experto en Innovación Social y los directores de la fundación, fueron definidos los tiempos, los responsables, las actividades predecesoras, los recursos humanos y técnicos, y los costos de cada uno de los proyectos de la estrategia Ríos de paz. Lo anterior fue insumo para obtener como producto final el cronograma y el presupuesto de dicha estrategia (Ver Anexo 23. Diccionario del EDT Ríos de paz y Anexo 24, Cronograma de la estrategia Ríos de Paz).

Finalmente, en la cuarta actividad, tomando como base los objetivos establecidos al inicio de la estrategia, fueron definidos tres indicadores de seguimiento y control, junto con la unidad, la meta y el corte de evaluación. Estos indicadores se definieron con el fin de realizar un seguimiento a las metas propuestas inicialmente y evidenciar el cumplimiento de las mismas. Además tomando como referencia el libro La Propuesta de valor¹⁰⁰, se propone la “tarjeta de pruebas y aprendizaje” como herramientas de seguimiento y control de los indicadores definidos.

¹⁰⁰ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

4. RESULTADOS DEL PLAN DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN ROMELIO

4.1 ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

A medida que la sociedad se ha fragmentado después de la segunda guerra mundial, los problemas sociales se han proliferado mientras que las soluciones de bienestar dejaron de abordar de manera adecuada estas problemáticas¹⁰¹, como consecuencia de ello, las organizaciones han buscado la creación de valor social a través de la combinación del impacto social y la sostenibilidad, de tal manera Hart & Milstein¹⁰² sugieren que las corporaciones pueden crear "valor sostenible" mediante el empleo de "estrategias y prácticas que contribuyan a un mundo más sostenible y al mismo tiempo impulsen el valor para los accionistas"¹⁰³.

De acuerdo con lo anterior, para las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) con el fin de no depender de las donaciones filantrópicas, estas entidades deben pensar "fuera de la caja" para cumplir con su objeto social y económico^{104 105 106}. Paralelamente, Weerawardena & Mort¹⁰⁷ mencionan que las ESAL que perciben su entorno operativo como altamente competitivo tienden a concebir nuevas

¹⁰¹ CHALMERS, Dominic M. BALAN-VNUK, Eva. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*. Octubre, 2013.

¹⁰² HART, S. L. MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 2003. [En línea]. [Citado el 25 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>

¹⁰³ PHILLIPS, Wendy. LEE, Hazel. GHOBADIAN, Abby. O' REGAN, Nicholas. JAMES, Peter. *Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review*. 2014. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601114560063>

¹⁰⁴ SCHMITZ, B., SCHEUERLE, T. Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 2012. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: http://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Schmitz_Intrapreneurship.pdf.

¹⁰⁵ PHILLIPS, Wendy. LEE, Hazel. GHOBADIAN, Abby. O' REGAN, Nicholas. JAMES, Peter. *Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review*. 2014. [En línea]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601114560063>

¹⁰⁶ NANDAN, Monica. LONDON Manuel. BENT-COODLEY, Tricia. *Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship*. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 2015. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23303131.2014.955236>.

¹⁰⁷ WEERAWARDENA, Jay. MORT, Gillian. *Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2012. Vol. 31.

formas para realizar sus actividades de creación de valor, obtención del capital necesario y desarrollo de servicios innovadores; una manera de lograr estas actividades es mediante la generación de procesos de Innovación Social (IS).

Schumpeter¹⁰⁸ define por primera vez el término de IS, estableciendo que este término se halla en el corazón del sistema de intercambio de capital a través de las recombinaciones creativas que implementan las empresas para sobrevivir a la “destrucción creadora”, entendiéndose esta como las relaciones generadas a partir de la competencia entre empresas y la necesidad de crear nuevas combinaciones de producción tecnológica¹⁰⁹. Para Echeverría¹¹⁰ la Innovación Social aporta ventajas competitivas entre unas sociedades y otras en el presente contexto de la globalización, que al ser aplicadas en organizaciones sin fines de lucro contribuyen sustancialmente a la consecución de valor social¹¹¹.

Por otra parte, Villa & Mello¹¹² otros autores^{113 114 115 116 117 118 119 120 121}

¹⁰⁸ SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Tercera edición. New York, Harper Collins Publishers, 2008. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20Economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.

¹⁰⁹ CORDOBA CELY, Carlos. VILLAMARÍN MARTÍNEZ, Francisco Javier. BONILLA, Harold Bonilla. *Innovación Social: aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales*. Revista de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño, julio-diciembre 2014. Pág. 15.

¹¹⁰ ECHEVERRÍA, Javier. *El manual de Oslo y la innovación social*. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, julio-agosto, 2008. Pág. 10. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en: <http://www.economia.gob.cl/cnidweb/wp-content/uploads/sites/35/2015/06/IS-y-Manual-de-oslo.pdf>.

¹¹¹ WEERAWARDENA, Jay. MORT, Gillian. *Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation*. Journal of Public Policy & Marketing, 2012. Vol. 31.

¹¹² VILLA, Laura. MELO, Jenny. *Panorama actual de la innovación social en Colombia*. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia, mayo, 2015. [en línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1.

¹¹³ WEERAWARDENA, Jay. MORT, Gillian. *Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation*. Journal of Public Policy & Marketing, 2012. Vol. 31.

¹¹⁴ KONDA, Iva. STARC, Jasmina. RODICA, Barbara. *Development of social innovations and their marketing: A Slovenian case study*. School of Business and Management Novo mesto Slovenia, 2015.

¹¹⁵ MULGAN, G. ALI, R. HALKETT, R. SANDERS, B. *In and out of sync. The challenge of growing. Making Innovation Fourish*, 2007. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/in_and_out_of_sync.pdf
social innovations. Research report. London: NESTA, 2007.

¹¹⁶ DAWSON, Patrick. DANIEL, Lisa. *Understanding social innovation: a provisional framework*. Int. J. Technology Management, 2010. Vol 51.

¹¹⁷ PHILLIPS, Wendy. LEE, Hazel. GHOBADIAN, Abby. O' REGAN, Nicholas. JAMES, Peter. *Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review*. 2014. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601114560063>

¹¹⁸ POL, E. VILLE, S. *Social innovation: Buzz word or enduring term?* The Journal of Socio-Economics, 2009.

¹¹⁹ MACLEAN, Mairi. HARVEY, Charles. GORDON, Jillian. *Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy*. International Small Business Journal. 2012. [En línea]. [Citado el 26 de

proponen conceptualizar la IS como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que son más eficientes y eficaces que las soluciones existentes para satisfacer las necesidades sociales^{122 123 124}; son innovaciones que no sólo son buenas para la sociedad, sino también mejoran la capacidad de la sociedad para actuar. A partir de estos aportes se encuentra una divergencia en el enfoque conceptual de IS, debido al contexto social, económico y político de la época de cada autor, donde se evidencia que la trazabilidad del concepto de IS se relaciona cada vez más con la sociedad y sus intereses.

Adicionalmente la IS no solo busca generar un impacto social, ya que a su vez esta permite la generación de un modelo de ingresos que sea rentable y beneficie a todas las partes interesadas dentro del contexto de una organización. Lo anterior se complementa con el aporte de Saul¹²⁵, quien establece que la Innovación Social trata sobre la capacidad para diseñar soluciones creativas, basadas en las problemáticas sociales del mercado que generan crecimiento y oportunidades de negocio rentables. Igualmente la OCDE¹²⁶, en su Manual de Frascati define la innovación como la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, o un nuevo método que proporcione un servicio social. Así mismo, Elkington¹²⁷ establece que las buenas prácticas asociadas a IS dentro del ámbito económico se generan a partir de la creación de alianzas entre compañías y emprendedores o campañas enfocadas al emprendimiento social.

septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242612443376>.

¹²⁰ BHATT, Punita. ALTINAY, Levent. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?. Emerald Group Publishing Limited. 2013.

¹²¹ NASTASE, Marian. LISETCHI, Mihai. BIBU, Nicolae. Putting Society at Heart: Socializing Innovation Concept. Revista de cercetare, 2014. Volumen 45

¹²² VILLA, Laura. MELO, Jenny. Panorama actual de la innovación social en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia, mayo, 2015. [en línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1.

¹²³ PHILLIPS, Wendy. LEE, Hazel. GHOBADIAN, Abby. O' REGAN, Nicholas. JAMES, Peter. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. 2014. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601114560063>

¹²⁴ SANZO PEREZA, María José, ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio, REY GARCÍA, Marta. How to encourage social innovations: a resource-based approach. Oviedo, España. Universidad de Oviedo. Facultad de Economía y Empresa. Febrero 2015.

¹²⁵ SAUL, Jason. The End of Fundraising: Raise More Money by Selling your Impact. Primera Edición. Jossey-Bass, San Francisco, 2011.

¹²⁶ OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

¹²⁷ ELKINGTON, J. "Red Alert for the Green Agenda". *Director*, Vol 66, No 9, p. 32. 2013

El emprendimiento social es un nuevo modelo de negocios que combina el objetivo social con la mentalidad empresarial y es anunciada como una nueva forma para crear valor social y lograr sostenibilidad¹²⁸; incluso puede ser visto como un proceso creativo, de comportamiento proactivo que implica la habilidad de asumir riesgos^{129 130 131} e integra "el uso innovador y la combinación de recursos para aprovechar las oportunidades que catalizan y responden a las necesidades sociales"¹³². Saji, Ibrahim & Ellingstad establecen una relación directa entre el emprendimiento social, Innovación social y los negocios sociales¹³³ siendo este último entendido como aquel negocio con objetivos principalmente sociales, cuyos excedentes son reinvertidos en el negocio o en la comunidad, en lugar de ser impulsado por la necesidad de aumentar los beneficios para los accionistas o propietarios¹³⁴. En contraparte con esta definición, Westley & Antadze¹³⁵ afirman que un negocio social aunque pueda responder a las necesidades sociales es un empresa privada, con fines de lucro, que comercializa sus propios productos y servicios, teniendo en cuenta los intereses con fines sociales.

Por consiguiente, a partir de las dos temáticas expuestas anteriormente (emprendimiento social y negocios sociales) Jager & Schroer¹³⁶ proponen la diferencia entre estas dos temáticas; los negocios sociales se enfocan en las

¹²⁸ WITKAMP, Marten. RAVEN, Rob. ROYAKKERS, Lambèr. Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2011. [En línea]. Disponible en internet: <http://cms.tue.nl/Ecis/Files/papers/wp2010/wp1006.pdf>

¹²⁹ SUNDARAMURTHY, Chamu. MUSTEEN, Martina. RANDEL, Amy. Social value creation: A qualitative study of indian social entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2013. Vol. 18.

¹³⁰ DACIN, Tina. DANCIN, Peter. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, Octubre 2011. Vol 22. [En línea]. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/ec61/4c4f636aeeb6ea10accddfc1a2f7a1ce603.pdf>

¹³¹ HHOLWEG, Christina. LIENBACHER, Eva. *Social Marketing Innovation: New Thinking in Retailing*. Vienna, Austria. Vienna University of Economics and Business. Noviembre. 2011.

¹³² SANDEEPA, M.S. RAVISHANKAR, M.N. Social innovations in outsourcing: An empirical investigation of impact sourcing companies in India. *Journal Elsevier*. 2015.

¹³³ SAJI, Beena Salim. IBRAHIM, Sajna Ibrahim. ELLINGSTAD, Paul. Document Social innovation model for business performance and innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Enero, 2016.

¹³⁴ YUNUS, M. MOINGEON, B. LEHMANN, ORTEGA, L., 2010. Building social business models: lessons from the Grameen experience. 2010.

¹³⁵ WESTLEY, Frances. ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 2010. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: 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.

¹³⁶ JAGER, Urs. SCHROER, Andreas. *Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2013.

personas de escasos recursos para crear productos que satisfagan sus necesidades básicas, mientras que el emprendimiento social busca otros mercados diferentes a las comunidades vulnerables. En contraste, Boons & Lüdeke-Freund¹³⁷ expresan dos similitudes entre estas temáticas, la primera asociada a la capacidad de innovación para proporcionar una ventaja competitiva al cambiar las condiciones o situaciones en las que el producto o proceso genere diseños de impacto para el modelo de negocio; la segunda, referente a la posibilidad de apoyo de los procesos de cambio para emprender y dirigirse a la creación de un beneficio de la sociedad o un grupo en particular, es decir, marketing estratégico¹³⁸.

Marketing es una actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general¹³⁹. Paralelamente Kotler & Keller¹⁴⁰ definen al marketing como un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos, entendiendo el marketing como la estrategia para satisfacer las necesidades de manera rentable. Por su parte Ferrell & Hartline¹⁴¹ relacionan al marketing con la satisfacción de las necesidades humanas y sociales vinculadas al estándar de vida, no sólo en términos de un consumo mejorado y prosperidad, sino también del bienestar de la sociedad. De esta manera se logra observar la relación que se genera a partir de la definición de marketing donde se vinculan dos vertientes principales: las necesidades de consumo y el bienestar del consumidor, y a partir

¹³⁷ BOONS, Frank. LUDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, julio, 2012. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: http://ac.els-cdn.com/S0959652612003459/1-s2.0-S0959652612003459-main.pdf?_tid=921d5c5a-e134-11e6-8e72-00000aabb0f26&acdnat=1485152838_05bf931db3fcc33348fa8e6adaac84c5

¹³⁸ REY GARCÍA, Marta. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio Álvarez González. BELLO ACEBRÓN, Laurentino. *The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: A framework proposal*. Springer verlag, mayo, 2012.

¹³⁹ Definición de marketing. American Marketing Association. [En línea] [Citado 10 de mayo del 2016] Disponible en internet: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

¹⁴⁰ KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. *Dirección de marketing*. Decimocuarta edición. Pearson Educación, México, 2012.

¹⁴¹ FERRELL, O.C. HARTLINE, Michael. *Estrategia de marketing*. Quinta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México, 2012.

de ello se da paso a la creación de estrategias para los productos y servicios generados por las organizaciones.

Paralelamente, Gopaldas¹⁴² propone la rama social del marketing conformada por el marketing positivo, con causa, verde y social (Ver Figura 9. Diferencia entre el marketing positivo, con causa, verde y social); donde el marketing positivo hace referencia a cualquier actividad del mercadeo que crea valor para la empresa, sus clientes y la sociedad en general; el marketing con causa forja un vínculo entre compras de los consumidores y la filantropía corporativa; el marketing verde se asocia a la creación de valor ambiental; y el marketing social, desarrolla y aplica los conceptos y técnicas del marketing para crear valor en la sociedad a través de la integración de la investigación, la evidencia basada en la práctica y el uso de la teoría del comportamiento social junto con las observaciones de los individuos y partes interesadas. Estos aportes y perspectivas son usados para diseñar enfoques más eficientes, efectivos, sostenibles y equitativos que mejoren el bienestar de la sociedad; en este sentido, se establece que el marketing social es un enfoque planificado para la innovación social¹⁴³.

Figura 9. Diferencia entre el marketing positivo, con causa, verde y social.



Fuente: GOPALDAS, Aphil. Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing, Journal of Business Research, 2015.

¹⁴² GOPALDAS, Aphil. Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. Journal of Business Research, 2015.

¹⁴³ LEFEBVRE, Craig. Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and brand. Journal of Social Marketing, Febrero, 2012. [En línea]. Disponible en internet: http://socialmarketing.blogs.com/r_craig_lefebvres_social/2011/05/co-creating-the-social-marketing-discipline-and-brand.html.

Este enfoque, permite definir al marketing como una función clave en el proceso de desarrollo de la Innovación Social, en el que se identifican los problemas sociales, las necesidades del cliente, soluciones de diseño con las partes interesadas para luego comunicar las soluciones y finalmente incluirlo en el portafolio de productos y servicios de la empresa¹⁴⁴. Boons & Lüdeke - Freund determinan la Innovación Social como un proceso clave para la creación y transformación de los mercados hacia el desarrollo sostenible, y aquí es donde el poder de transformación de los modelos de negocio entra en juego¹⁴⁵; ya que a partir del siglo XX las empresas comenzaron a ser valoradas no solo por su valor financiero sino también por la imagen, reputación, marca y el valor de sus acciones en el mercado; de igual manera, el capital intelectual se considera la base del éxito para la Innovación Social¹⁴⁶.

De acuerdo a lo anterior, la definición de la innovación social tiene sus raíces en la búsqueda de soluciones a las necesidades y problemas sociales, que tiene una notable similitud al papel del marketing en la sociedad. El marketing de las innovaciones sociales tiene un papel esencial a través de las actividades de promoción (introducir nuevos productos, competencia de los productos, crear una marca, aumentar las ventas y mejorar la imagen de la empresa)¹⁴⁷ que influyen en la generación de una ventaja competitiva a través de la identificación, creación y comunicación de la propuesta de valor para la ejecución de estrategias de mercado¹⁴⁸. De tal forma, las innovaciones para la mejora de la sociedad son importantes porque generan efectos positivos sobre la evolución económica en términos de mayor mercado de trabajo, servicios con precios más eficientes,

¹⁴⁴ KONDA, Iva. STARC, Jasmina. RODICA, Barbara. Development of social innovations and their marketing: A Slovenian case study. School of Business and Management Novo mesto Slovenia, 2015.

¹⁴⁵ BOONS, Frank. LUDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production, julio, 2012.

¹⁴⁶ MATTERA, Marina. BAENA, Veronica. The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: Corporate social responsibility. Social Responsibility Journal, 2015.

¹⁴⁷ KONDA, Iva. STARC, Jasmina. RODICA, Barbara. Development of social innovations and their marketing: A Slovenian case study. School of Business and Management Novo mesto Slovenia, 2015.

¹⁴⁸ BOONS, Frank. LUDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production, julio, 2012.

mayor productividad y aumento en la capacidad de innovación¹⁴⁹.

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FUNDACIÓN ROMELIO

Contexto. La Fundación Romelio es una Organización No Gubernamental ubicada en la ciudad de Bucaramanga constituida legalmente desde el año 1988, enfocada en el servicio a la niñez y el respeto por la diversidad, comprometida con la atención integral a la primera infancia y sus familias dando prioridad a las víctimas del conflicto armado y con alto grado de vulnerabilidad.¹⁵⁰ La fundación cree que la transformación social se logra desde la niñez como se puede observar en la Figura 10, esta creencia se fundamenta en la definición del “¿Por qué?”, siendo este el propósito de la fundación. También se puede observar el “¿Cómo?”, que corresponde a las acciones que desarrolla la fundación para alcanzar su propósito y el ¿Qué?, representado en los resultados tangibles para traer su propósito a la realidad. Siendo el “¿Por qué?” el más importante como lo establece Simon Sinek: “los usuarios no compran lo que las organizaciones hacen, sino el por qué lo hacen”¹⁵¹.

¹⁴⁹ DIETRICH, Martin. ZNOTKA, Matti. GUTHOR, Hannah. HILFINGER, Florian. Instrumental and Non-instrumental Factors of Social Innovation Adoption. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University. 2015.

¹⁵⁰ FUNDACIÓN ROMELIO. Plan operativo para la atención integral a la primera infancia. Segunda versión. Bucaramanga, Junio 2015.

¹⁵¹ Círculos dorados. Ted. [En línea] [Citado el 10 de diciembre del 2016]. Disponible en internet: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es.

Figura 10. Círculos dorados Fundación Romelio.



Fuente: Fundación Romelio.

La fundación atiende a niños y niñas en primera infancia y sus respectivos núcleos familiares, siendo estos los beneficiarios de la Fundación Romelio; para ellos se les realizó a comienzos del año 2016 un estudio de caracterización socio-familiar¹⁵²; donde por medio de la Figura 11 se evidencian los principales hallazgos. Es importante mencionar que la paz y el posconflicto es un tema de relación con los beneficiarios de la fundación, ya que desde su enfoque prioriza la atención a las víctimas del conflicto armado, siendo para este año el 15% de los beneficiarios; lo anterior, sustenta un punto de partida de los retos que ha de acoger la fundación en aras de ser intermediador de espacios, programas o actividades que promuevan este tema de importancia nacional.

Vale la pena resaltar, que la respuesta de esta ficha de caracterización fue realizada en su mayoría por las madres de familia debido a la poca disponibilidad de tiempo de los padres; este comportamiento presenta un reto para la fundación

¹⁵² FUNDACIÓN ROMELIO. Caracterización de familias niños y niñas 2016. Bucaramanga, 2016.

que permita involucrar a la figura paterna de los niños y niñas en las diferentes actividades, con el fin de apoyar a la construcción del vínculo afectivo entre padre e hijo.

Dentro de las temáticas contempladas en la ficha de caracterización, con relación a los padres de familia, se presentan cuatro temas importantes, el primero relacionado con los niveles de escolaridad de la figura materna y paterna, donde se evidencia que las madres de familia presentan un grado de estudio superior en los niveles medio y técnico; sin embargo, la figura paterna es el principal proveedor del hogar, ya que cuenta con empleos no calificados pero con mayor estabilidad que las madres; así pues, el 82% de ellos son empleados particulares (como vigilantes, conductores, mensajeros, cajeros, entre otros), el 16% son trabajadores independientes (que se desempeñan en labores de construcción, carpintería, pintura, zapatería y mecánica) y el 2% se encontraba en situación de desempleo en el momento de responder la ficha de caracterización.

El segundo tema se relaciona con los intereses de los padres de familia, donde la preferencia se inclina por el desarrollo de actividades artísticas (principalmente arte y música); el tercer tema asociado a la proyección de las expectativas en el campo laboral y profesional de los padres de familia, se evidencia que existe interés por construir un futuro mejor, pero hay carencias en el conocimiento necesario para alcanzarlo. Finalmente, el cuarto tema relacionado con los factores que influyen en las diferencias entre pareja, se le atribuyen al factor económico la responsabilidad de estas inconformidades; además, en el ejercicio de dar solución a las diferencias entre pareja, existe un bajo pero preocupante porcentaje que afirma usar la agresión verbal y en un caso la agresión física para dar solución a estas diferencias.

De esta manera, es importante para la Fundación Romelio tener presente la posibilidad de generar prácticas e iniciativas que promuevan el vínculo familiar,

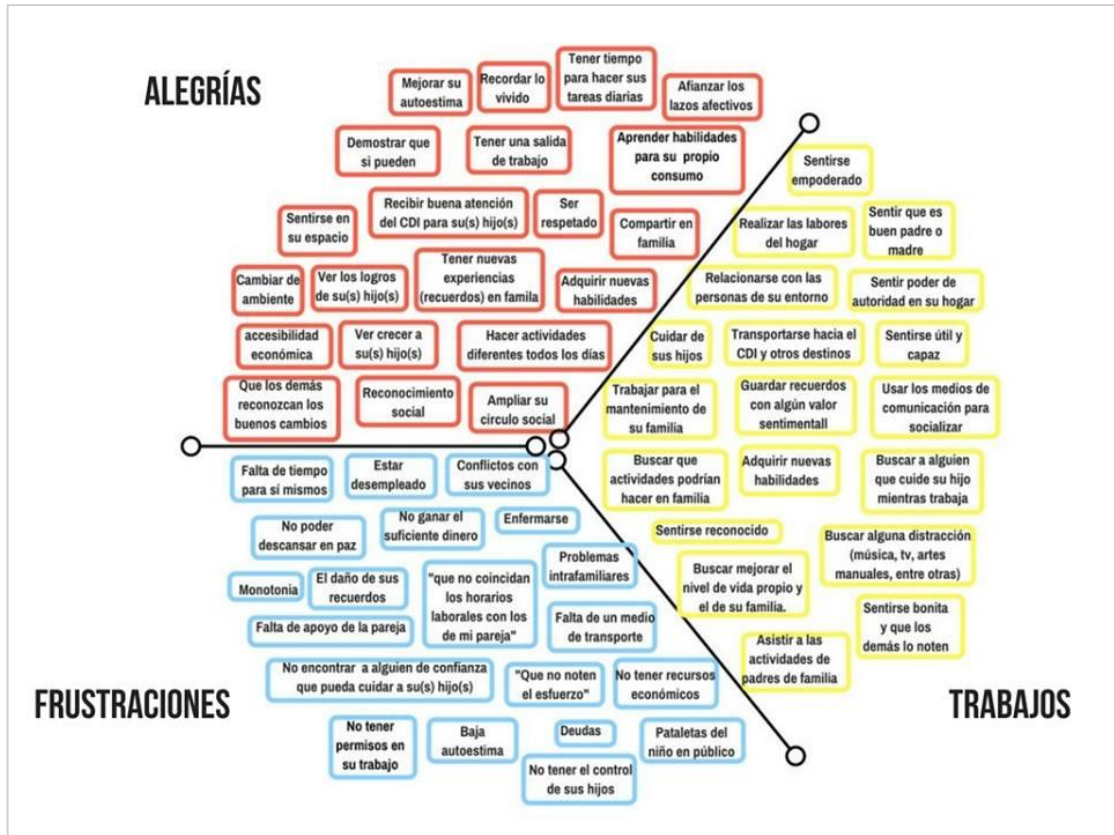
orienten a la adecuada solución de conflictos y aporten al conocimiento laboral, profesional y personal, que en última medida sean factores de transformación de la comunidad beneficiaria de la Fundación Romelio.

Figura 11. Caracterización socio familiar de los niños y niñas de la Fundación Romelio.



Complementando la ficha de caracterización expuesta anteriormente, se presenta el perfil del beneficiario (ver Figura 12), donde se puede visualizar de manera estructurada y detallada el segmento de beneficiarios del actual modelo de negocio social de la fundación, para ello en el apartado de “trabajos”, se identificó de manera general las actividades que intentan resolver, los problemas que intentan solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Por su parte, el apartado de “Frustraciones” se refiere a los aspectos que les molesta a los beneficiarios, antes, durante y después de intentar resolver un trabajo y por último el apartado de “Alegrias” corresponde a los resultados y beneficios que desea este segmento.

Figura 12. Perfil del beneficiario de la Fundación Romelio.



Teniendo en cuenta el perfil del beneficiario y los programas de la Fundación Romelio se da paso a construir el mapa de valor, donde se describe cómo se crea valor a los beneficiarios a partir de los productos y servicios de la fundación (Ver Figura 13); de esta manera, en el apartado “¿Qué ofrecemos?” se enlistan todos los servicios y productos que provee la fundación a sus beneficiarios. En la siguiente tabla (Tabla 12. Productos/servicios de la Fundación Romelio) se presenta esta lista junto con su definición:

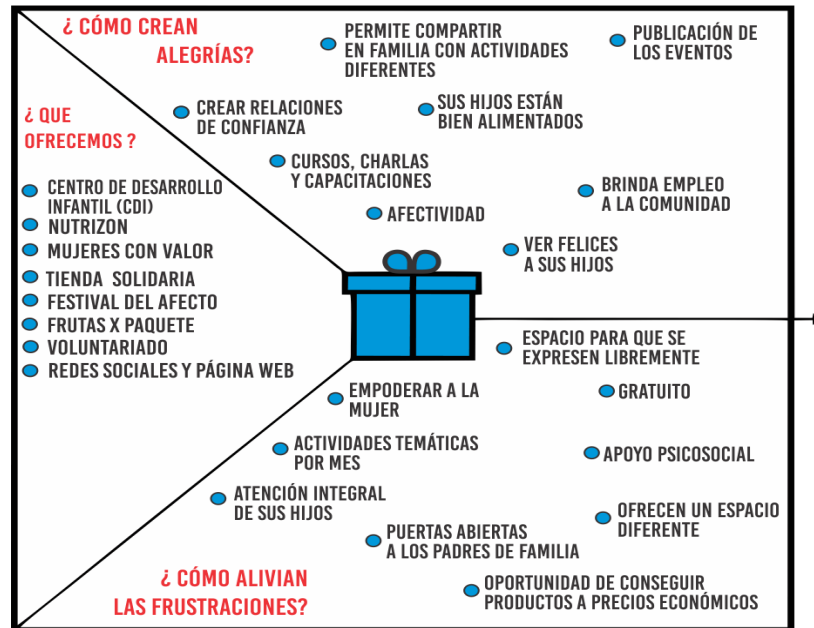
Tabla 12. Productos/servicios de la Fundación Romelio.

Productos/servicios	Definición
Centro de Desarrollo Infantil (CDI)	Es un modelo de atención integral basado en el afecto y la promoción de habilidades sociales, donde se desarrollan competencias que fortalecen la personalidad de 208 niños y niñas en primera infancia, de modo que les permita aprender a tomar decisiones, solucionar dificultades y relacionarse amigablemente con su entorno y con los demás.

Productos/servicios	Definición
Nutrizón	Es un programa dirigido a gestantes y lactantes a quienes se les suministra una bebida nutricional y se les realiza un acompañamiento psicosocial
Mujeres con valor	Es un programa que busca integrar a las madres de los niños y niñas de la fundación, a través de talleres y capacitaciones en diferentes áreas (emocional, personal, familiar y ocupacional) que motiven su autonomía y mejoren su autoestima, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida y el de su familia.
Tienda solidaria	Es un negocio social que le permite a la fundación obtener recursos económicos para el financiamiento de sus programas, mediante la venta a un precio bajo de productos donados provenientes de personas y empresas públicas y privadas de la ciudad de Bucaramanga, con la finalidad de desarrollar un modelo de Economía Circular, que consiste en darle un segundo ciclo a los productos usados y en excelente estado a personas vulnerables que por sus escasos recursos económicos no pueden acceder a ellos.(ropa, zapatos, accesorios , juguetes, artículos de hogar , electrodomésticos, etc).
El festival del afecto.	Es una actividad que promueve el acercamiento afectivo entre padres e hijos, e integrar a los padres de familia al ambiente en el cual se desenvuelve el niño diariamente por medio de actividades recreativas, lúdicas y artísticas con una frecuencia trimestral.
Frutas por paquete.	Es una actividad que tiene como objetivo promover espacios para compartir tiempo entre padres e hijos y a su vez generar el hábito del consumo de alimentos saludables.
Voluntariado	Es un servicio que va dirigido a empresas o personas naturales de Bucaramanga para que con la donación de su tiempo puedan realizar una labor social y puedan de igual forma contribuir al desarrollo de un proyecto de la fundación.
Página web	Es un trabajo realizado desde el área de medios, con la finalidad de promocionar y dar a conocer el trabajo que se realiza en la sede operativa.

En la Figura 13, también se puede evidenciar cómo la fundación crea alegrías, es decir, como los productos y servicios de la fundación crean en la actualidad resultados y beneficios esperados o deseados para los beneficiarios; a su vez, se puede observar en el último apartado de esta ilustración, cómo los productos y servicios alivian esas “frustraciones” ya identificadas, eliminando resultados, obstáculos o riesgos no deseados.

Figura 13. Mapa de valor de la Fundación Romelio.



De esta manera el vínculo entre el perfil del beneficiario y el mapa de valor genera como resultado la propuesta de valor de la fundación Romelio; además, para complementar esta propuesta, se realizó un análisis externo para de conocer de qué manera los diferentes entornos (Socio-cultural, Legal, Crecimiento y Estabilidad Económica, Tendencias Tecnológicas y Competencia) afectan a las actividades de la fundación, evidenciando de igual manera, los principales retos asociados a la actual propuesta de valor de la Fundación Romelio.

4.2.1 Análisis socio cultural. Colombia es un país ubicado en el trópico, rodeado por el océano pacífico y atlántico, su territorio es de 1'141.748 kilómetros cuadrados a los cuales se suman la plataforma marina y submarina; Colombia es un país pluricultural y multilingüe, con población mestiza, 87 etnias indígenas, 3 grupos diferenciados de población afrocolombiana y el pueblo ROM o gitano; el castellano es su idioma oficial, pero la Constitución reconoce que las lenguas indígenas son también oficiales en sus territorios¹⁵³. Su población es de

¹⁵³ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. [En línea] [Citado 20 Noviembre del 2016].

aproximadamente 48.747.708 habitantes, distribuidos por género en un 49,37% masculino y el 50,63% femenino¹⁵⁴, además de la población total Colombiana el 10,9% corresponde a los niños y niñas, siendo el 48,8% niñas y el 51,2% niños¹⁵⁵.

El departamento de Santander es uno de los 32 departamentos que conforman la República de Colombia, pertenece a la región Centro Oriente junto con los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Norte de Santander. La extensión territorial de Santander es de 30.537 Kilómetros cuadrados y su población es de 2'071.016 habitantes aproximadamente, distribuidos en un 49,43% de género masculino y el 50,56% de género femenino¹⁵⁶.

Teniendo en cuenta el entorno sociocultural en el que se sitúa la Fundación Romelio, se observa en la Figura 14, que los indicadores referentes a la pobreza en Santander se categorizan como inferiores a la media nacional¹⁵⁷, evidenciando para esta región la implementación de acciones correctivas y preventivas en términos del desarrollo a nivel económico. Sin embargo, en la ciudad de Bucaramanga (ciudad donde opera la Fundación Romelio) se presenta un rápido avance y crecimiento de los asentamientos precarios, aproximadamente un 10% de la población se encuentra viviendo en estas condiciones¹⁵⁸, además, se identifican múltiples problemáticas de las comunas I y II del norte de la ciudad

Disponible en internet: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/countryinfo.html>.

¹⁵⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea] [Citado el 20 de noviembre del 2016]. Disponible en <<http://www.dane.gov.co/reloj/>>

¹⁵⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>

¹⁵⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea] [Citado el 20 de noviembre del 2016]. Disponible en <<http://www.dane.gov.co/reloj/>>

¹⁵⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>

¹⁵⁸ GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

¹⁵⁸ GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

referentes a inclusión y equidad de género, deserción escolar, escasas alternativas para el empleo de tiempo libre, escasos espacios para la cultura y la recreación, y entre muchos otros problemas¹⁵⁹ que influyen directamente en el entorno de los niños y niñas de esta población y que no aporta al progreso de los mismos. De esta manera, se presenta como reto para la Fundación Romelio, proponer, crear y potenciar programas que incluyan y mitiguen estas problemáticas de directa incumbencia al ser el sector donde reside la fundación.

Paralelamente, a partir de las cifras encontradas en relación a la conformación de los hogares en Colombia y Santander, se encuentra que este tema es un factor de influencia para el desarrollo de la niñez debido a que no solo se tiene un porcentaje bajo de hogares conformados por un núcleo familiar completo, sino que a partir de las cifras de profamilia para el 2010, se presenta una tendencia en aumento de la jefatura femenina en los hogares, directamente relacionado con los altos niveles de pobreza¹⁶⁰.

Lo anterior sustenta los grandes esfuerzos de Colombia por generar un apoyo a la primera infancia liderados a partir de junio del 2013 por Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) enfocado a la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia, especialmente a aquellos en condiciones de amenaza, inobservancia o vulneración de sus derechos¹⁶¹; situación de directa relación con la propuesta de valor de la Fundación Romelio.

Así pues, dentro de los tópicos de atención a la primera infancia, la nutrición no

¹⁵⁹ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan de desarrollo de Bucaramanga (2016-2019), Gobierno de las ciudadanas y ciudadanos. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en internet: http://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2016/PROYECTO_DE_ACUERDO_013.pdf

¹⁶⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-decero-a-siempre.pdf>

¹⁶¹ Ibit.

¹⁶⁰ Ibit.

solo infantil sino también materna es un tema identificado como situación crítica en Santander, ya que se evidencia la tendencia en aumento de las madres adolescentes y pertenecientes a los sectores más vulnerables, lo cual genera que por sus condiciones se presenten problemas nutricionales desde la gestación materna, el crecimiento y estado nutricional del niño o niña, hasta la mortalidad infantil y materna; siendo esta última de gran preocupación regional, debido a que Santander en sus últimos años presenta una tasa en aumento, contraria a la tendencia nacional que apunta al descenso de esta cifra¹⁶². Con relación a lo anterior, la Fundación Romelio tiene como reto desde su propuesta de valor, el apoyo a la implementación de una buena nutrición de madres, niñas y niños, que contrarreste los altos índices de desnutrición materna e infantil del sector norte de Bucaramanga.

Otro de los temas de trascendencia para la atención integral de los niños y niñas es el cuidado y protección de su integridad física y emocional, pues tal y como se muestra en Figura 15, con el tema de violencia, se mencionan tres importantes hallazgos, el primero en relación con los altos índices de violencia sexual contra niños y niñas; segundo, el posicionamiento de Bucaramanga como la segunda ciudad a nivel nacional con mayor índice de trabajo infantil¹⁶³; y tercero, el aumento regional de violencia en los establecimientos educativos¹⁶⁴; lo anterior, sustenta un reto para la Fundación Romelio en aras de incluir dentro de su propuesta de valor programas de fortalecimiento familiar y de prevención de riesgo en los niños y niñas.

¹⁶²GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

¹⁶³ PROPAÍS. Oportunidades de negocio en sectoriales y grupos poblaciones clave. Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 21 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im2-oportunidades-sectoriales.pdf>.

¹⁶⁴ GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

Con relación a los centros de atención para la primera infancia, tanto en el gobierno nacional como el del departamento de Santander brinda apoyo a la atención integral de la primera infancia, dando prioridad a las poblaciones con condiciones de vulnerabilidad o de bajos estratos; así pues, Santander brindó para el 2015, 80.829 cupos para educación inicial de los niños y niñas, de los cuales el ICBF atendió aproximadamente a 68.000 por medio de las diversas modalidades que tienen¹⁶⁵; la Fundación Romelio adopta la modalidad de Centro de Desarrollo Infantil (CDI), con la que atiende de forma activa a los niños y niñas del sector norte de la ciudad de Bucaramanga¹⁶⁶.

Adicionalmente, como parte integral del desarrollo de la primera infancia, el estado de protección, cuidado y oportunidades laborales de sus madres es un factor de gran influencia para los mismos, sin embargo, es de preocupación nacional y departamental los altos índices de violencia de género y las grandes brechas de las tasas de ocupación donde las mujeres continúan siendo uno de los grupos más afectados¹⁶⁷, así pues, para la Fundación Romelio es de suma importancia el involucramiento de la figura materna en el desarrollo infantil y se orienta como reto la generación de oportunidades que empoderen a la mujer.

Finalmente, alineado con el desarrollo, aprobación e implementación del proceso de paz que busca dar fin a los 50 años de conflicto armado, es un tema de alta influencia para el desarrollo de los niños y niñas colombianas, ya que los datos nacionales muestran que son elevadas las cifras de involucramiento infantil y que a partir de la construcción del acuerdo de paz el número de niños desplazados descendió a 40.000 en 2015, su nivel más bajo en 20 años¹⁶⁸. Lo anterior, establece que no solo la nación y la región, sino también la fundación debe

¹⁶⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-decero-a-siempre.pdf>

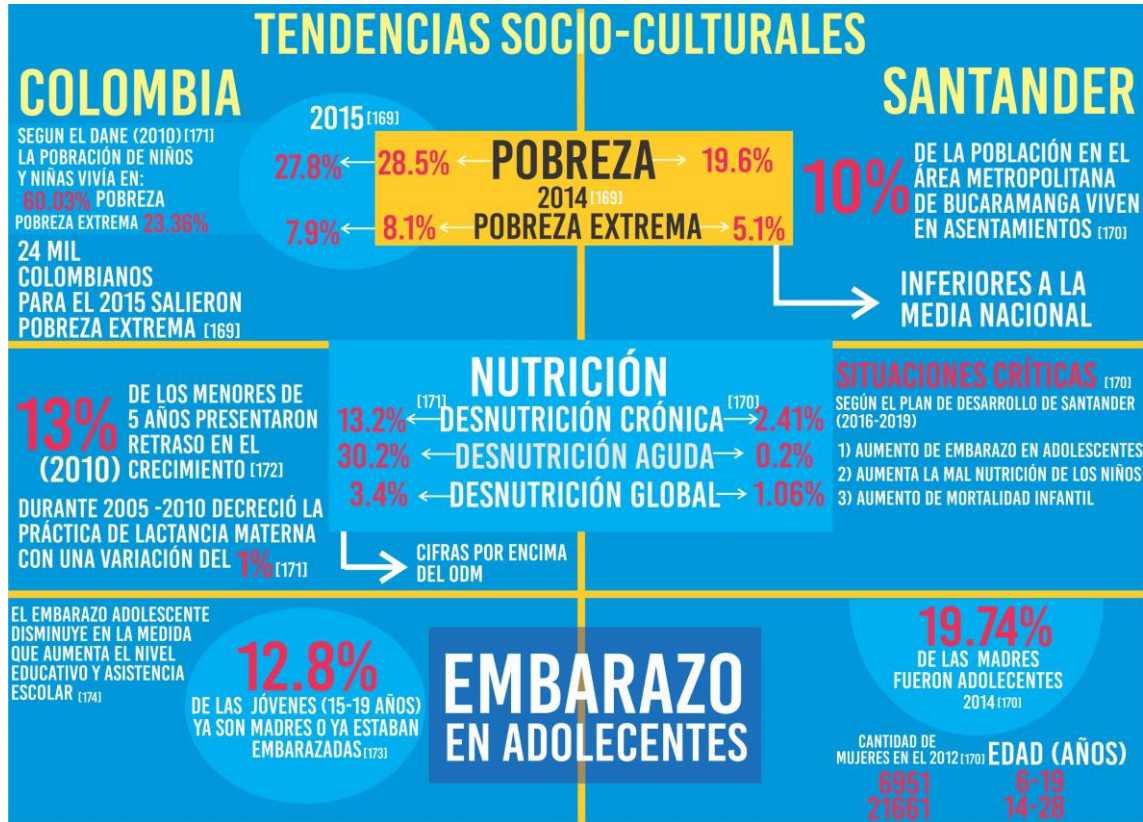
¹⁶⁶ FUNDACIÓN ROMELIO. Caracterización de familias niños y niñas 2016. Bucaramanga, 2016.

¹⁶⁷ DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Proyecciones y series de población. Colombia, 2015.

¹⁶⁸ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Informe anual UNICEF. Colombia, 2015.

orientar sus planes y visiones a las temáticas de promoción y creación de espacios para la construcción de la paz.

Figura 14. Tendencias socio cultural para la Fundación Romelio.



¹⁶⁹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [En línea] [Citado el 20 de noviembre del 2016]. Disponible en <<http://www.dane.gov.co/reloj/>>

¹⁷⁰ GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

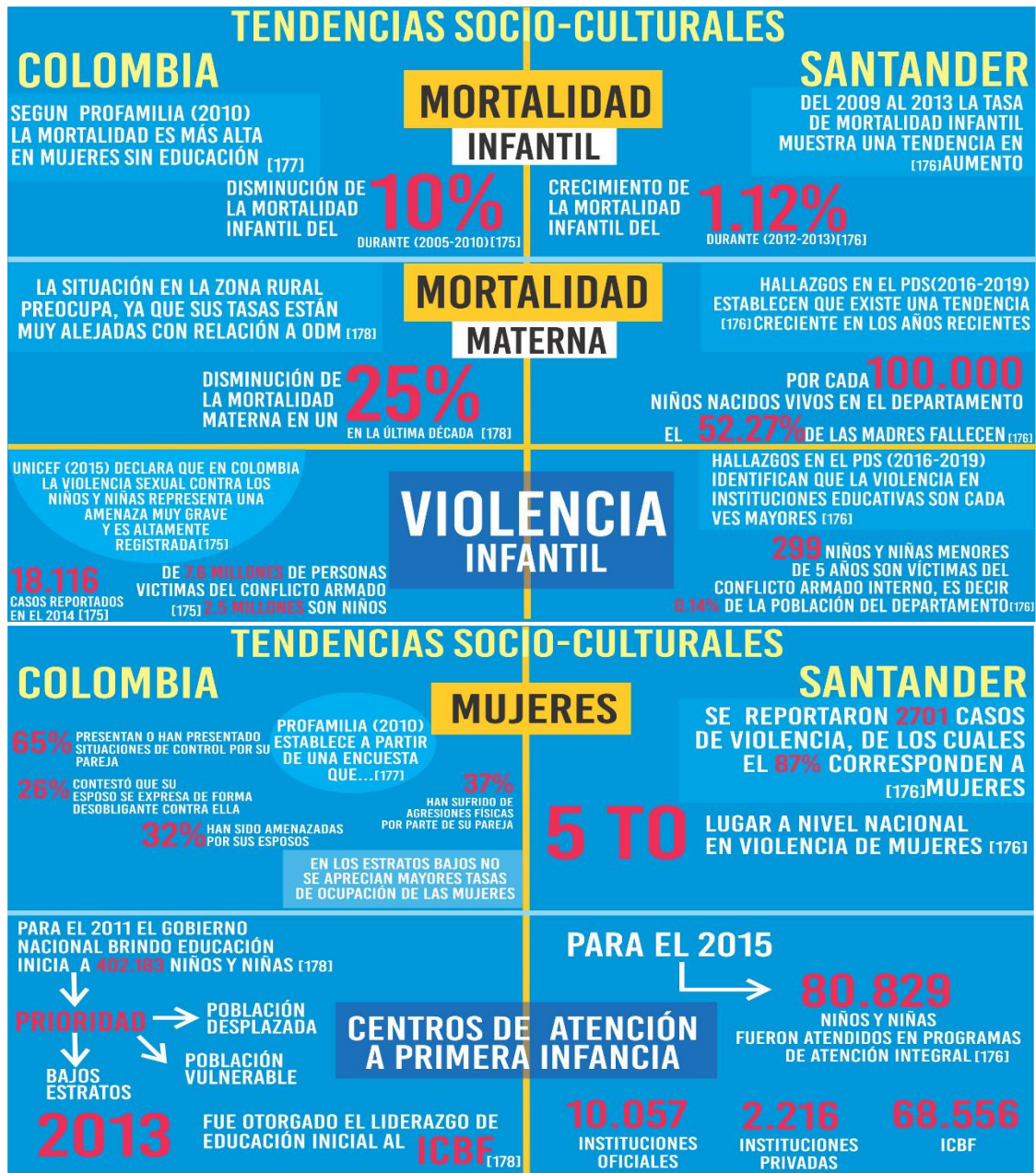
¹⁷¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>

¹⁷² ASOCIACIÓN PROBIENESTAR DE LA FAMILIA COLOMBIANA (PROFAMILIA). Encuesta de demografía y Salud 2010. Colombia, 2011. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://profamilia.org.co/docs/ENDS%202010.pdf>.

¹⁷³ PROPAÍS. Oportunidades de negocio en sectoriales y grupos poblaciones clave. Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 21 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im2-oportunidades-sectoriales.pdf>.

¹⁷⁴ ASOCIACIÓN PROBIENESTAR DE LA FAMILIA COLOMBIANA (PROFAMILIA). Serie de estudios a profundidad, Encuesta de demografía y Salud 1990-2010. Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 21 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INV/0%20-%20SERIE%20ESTUDIOS%20A%20PROFUNDIDAD%20FINAL%20WEB%202014.pdf>.

Figura 15. Tendencia socio cultural para la fundación Romelio.



¹⁷⁵ GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

¹⁷⁶ ASOCIACIÓN PROBIENESTAR DE LA FAMILIA COLOMBIANA (PROFAMILIA). Encuesta de demografía y Salud 2010. Colombia, 2011. . [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://profamilia.org.co/docs/ENDS%202010.pdf>.

¹⁷⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016]

4.2.2 Análisis legal. Colombia, es un país con gran variedad de etnias y regiones que conllevan prácticas sociales, cosmovisiones y culturas distintas que son reconocidas y protegidas por la Constitución política de 1991. "Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria nacional, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general"^{179 180}.

La Constitución, garantista de los derechos humanos, reconoce entre otros, el derecho a la vida, a la libertad, a la igualdad ante la ley, al libre desarrollo de la personalidad, a la intimidad y a la paz: "La paz es un derecho y un deber de obligatorio cumplimiento", afirma la Constitución en su Artículo 22. Así pues, con el objetivo de ejercer un cumplimiento y prevalencia a la temática de paz en la comunidad entre Colombia y las fuerzas Revolucionarias de Colombia- Ejército del pueblo (FARC-EP), el 18 de octubre del 2012 se instaló la mesa de conversaciones en la ciudad de Oslo, capital del reino de Noruega para luego continuar las actividades de conciliación en Cuba hasta el 24 de agosto del 2016, cuando las partes suscribieron un acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera; sin embargo, luego de la jornada de plebiscito (2 de octubre del 2016) realizada en el país, junto con la respuesta favorable por el "NO", se dio paso a la reconstrucción del mismo con las partes en desacuerdo a fin de tener en cuenta las inconformidades, cambios y modificaciones sustanciales que dieron paso a la conformación de un nuevo acuerdo final¹⁸¹.

Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>

¹⁷⁸ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Informe anual UNICEF. Colombia, 2015.

¹⁷⁹ COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Artículo 1 (1991) por el cual se menciona como derecho el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

¹⁸⁰ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. [En línea] [Citado 20 Noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/countryinfo.html>.

¹⁸¹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y

Entre los enfoques de especial atención de este acuerdo se encuentra la atención a los derechos fundamentales de las mujeres, los grupos sociales vulnerables como: los pueblos indígenas, las niñas, niños y adolescentes, las comunidades afro descendientes y otros grupos étnicamente diferenciados¹⁸². De esta manera la terminación del conflicto armado interno con las FARC-EP, se presenta como la apertura de un nuevo capítulo de la historia Colombiana, dando paso a una fase de transición que contribuya a una mayor integración de los territorios, una mayor inclusión social y un fortalecimiento de la democracia para el despliegue de todo el territorio nacional¹⁸³. De esta manera, para la Fundación Romelio se orienta como reto la construcción de espacios que fomenten y apoyen el tema de la paz iniciando desde su comunidad beneficiaria del sector norte.

Por otra parte, Colombia es un país que históricamente se ha preocupado por generar acuerdos y normativas que protejan a las mujeres, niños y niñas de las sociedades vulnerables, así mismo, el país ha estado presente en diferentes encuentros internacionales no solo en el ámbito de la paz, sino también con relación al desarrollo de la atención integral de la primera infancia y la protección del género femenino; lo cual ha servido como directriz de apoyo para la consolidación de nuevas normativas que den respuesta a estos grupos de especial atención. Para ver las normativas que aplican en la actual propuesta de valor de la Fundación Romelio remítase al Anexo 25. Matriz de evidencia legal para la Fundación Romelio.

duradera. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24-1480106030.11-1480106030.2016nuevoacuerdofinal-1480106030.pdf>.

¹⁸² REPÚBLICA DE COLOMBIA. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24-1480106030.11-1480106030.2016nuevoacuerdofinal-1480106030.pdf>.

¹⁸³ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24-1480106030.11-1480106030.2016nuevoacuerdofinal-1480106030.pdf>.

4.2.3. Análisis de crecimiento y estabilidad económica. En la Figura 16, se puede evidenciar mediante el comportamiento del PIB que la economía colombiana ha venido presenciando unos fuertes choques desde 2014, afectado por los ingresos petroleros y la inflación; de esta forma, para el 2016 se genera una desaceleración económica en el país, ya que se tenía un pronóstico por encima del 3% y ahora se estima que estará cercano al 2%¹⁸⁴, sin embargo, con relación a este pronóstico el equipo técnico del Banco de la República de Colombia sugieren que la inflación continuará con su convergencia para obtener de esta manera la meta estipulada (3%), debido a la desaceleración en los precios de los alimentos.¹⁸⁵

Con relación a la economía Santandereana, al igual que el comportamiento nacional, el departamento sufrió una desaceleración económica por el descenso de la inversión privada en empresas de la región y la caída del 27.7% en la área licenciada del sector de construcción¹⁸⁶. En contraparte a estos resultados, la región obtiene tasas de desempleo de un solo dígito y en particular la ciudad de Bucaramanga en octubre del 2016 obtiene una tasa de desempleo del 8,2%, la segunda más baja del país después de barranquilla¹⁸⁷; estos resultados positivos se debe en gran parte a los sectores productivos con los que cuenta la ciudad, sin embargo, es importante evidenciar que el principal reto de la ciudad es el desarrollar el proceso de metropolitanización, que permitirá consolidar una ciudad con mayor capacidad para acoger servicios avanzados, impulsar procesos de innovación y dinamizar la economía.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Indicadores Económicos de Santander Octubre 2016. Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/indicadores/2016/indicadores_octubre.pdf

¹⁸⁵ DARÍO, José. La situación actual y perspectivas de la economía Colombiana. Banco de la República [En línea]. [citado el 20 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/presentacion-uribe-04-11-2016>

¹⁸⁶ Producto Interno Bruto en Santander 2015. Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] [Citado el 22 de noviembre del 2016] Disponible en internet: http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/PIB_2015.pdf

¹⁸⁷ Gran encuesta Integrada de hogares -GEIH- mercado laboral. Departamento Administrativo Nacional de Estadística [En línea] [Citado el 21 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

¹⁸⁸ Diamante Caribe y Santanderes. Financiera de Desarrollo Territorial. Fundación Metrópoli, octubre de 2016 ISSN: 978-958-58583-0-5

Con respecto a este proceso de metropolitanización, para el cumplimiento de este reto, Microsoft y la Fundación Metrópoli han desarrollado estudios de las ciudades del futuro proponiendo la estrategia de desarrollo sostenible, “Diamante del Caribe y Santanderes de Colombia” para acelerar su competitividad y convertirlo en un motor económico del desarrollo de Colombia, por tal razón como se puede observar en la ilustración 8, Findeter identifica los clústeres productivos referente a Bucaramanga y su entono (Salud, Turismo, industria petroquímica y ecotecnología y soluciones urbanas)¹⁸⁹ es por ello que se presenta como reto en la actual propuesta de valor de la fundación; la vinculación de estos clústeres dentro de sus actividades es vital para el desarrollo social ya que representa el futuro de la región y la manera de como la Fundación Romelio puede potenciar sus programas sociales para lograr el desarrollo y un mayor impacto social sobre sus beneficiarios.

¹⁸⁹ Diamante Caribe y Santanderes de Colombia. FINDETER. [sitio Web] [Consulta: 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: http://www.findeter.gov.co/publicaciones/diamante_caribe_pub

Figura 16. Crecimiento y estabilidad económica en el país y la región.



4.2.4. Análisis de TIC'S. Por medio de la Figura 17, se presenta la situación actual de Colombia con respecto al sector de las tecnologías de la información y

¹⁹⁰ DARÍO, José. La situación actual y perspectivas de la economía Colombiana. Banco de la República [En línea]. [citado el 20 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <<http://www.banrep.gov.co/es/presentacion-uribe-04-11-2016>>

¹⁹¹ Gran encuesta Integrada de hogares -GEIH- mercado laboral. Dane [En línea] [Citado el 21 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>>

¹⁹² Crecimiento del PIB. Banco Mundial [En línea] [Citado el 20 de noviembre 2016] Disponible en internet <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CO>>

¹⁹³ Crecimiento del PIB per cápita. Banco Mundial [En línea] [Citado el 20 de noviembre 2016] Disponible en internet <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CO>>

¹⁹⁴ Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia primer trimestre de 2016. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [En línea] [citado el 20 de noviembre] Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77968&name=OEE-Informe_Economico_2016_1_trimestre.pdf&prefijo=file>

¹⁹⁵ Datos económicos de Colombia. The observatory of Economic Complexity [En línea] [Citado el 22 de noviembre del 2016] Disponible en internet <<http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/col/>>

¹⁹⁶ Producto Interno Bruto en Santander 2015. Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] [Citado el 22 de noviembre del 2016] Disponible en internet <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/PIB_2015.pdf>

¹⁹⁷ Diamante Caribe y Santanderes de Colombia. FINDETER. [sitio Web] [Consulta: 22 de noviembre 2016] Disponible en: <http://www.findeter.gov.co/publicaciones/diamante_caribe_pub>

las comunicaciones (TIC), este sector es un motor que fomenta la competitividad de los países, modificando la oferta, estructura y procesos de producción a los requerimientos del mercado, con la finalidad de generar una herramienta que tenga la capacidad de crear nuevas oportunidades de negocio, conocimiento y reducir las brechas existentes en el país¹⁹⁸. En relación a este sector, el Foro Económico Mundial publica todos los años el índice Networked Readiness Index¹⁹⁹ donde evalúan y ubican a los países en cuanto al impacto que ha tenido las TIC, para el año 2016 evidencian que Colombia está calificada en un índice del 4,1 (escala de 1 a 7 donde 7 es el mejor resultado) y se sitúa en el puesto 68 del ranking mundial con respecto a 144 países analizados, este resultado expresa el crecimiento de la adopción de las TIC en el país con respecto a los años anteriores. Mostrando de igual manera, que su principal debilidad se debe a la baja efectividad de los órganos legislativos y un sistema judicial ineficaz.²⁰⁰

Para la comprensión del sector TIC, Colombia divide este sector en 5 dimensiones, la primera dimensión corresponde a la infraestructura que soporta la utilización de servicios y productos, la segunda dimensión se relaciona a la fabricación o venta de los bienes TIC, la tercera dimensión hace pertinencia a la producción de los servicios de telecomunicaciones, donde el servicio de internet es el punto de seguimiento a esta dimensión, la cuarta dimensión atañe a la industria de las plataformas digitales, y la última dimensión concierne al conjunto de actividades de investigación e innovación necesarias para la continua evolución del sector.²⁰¹ Estas dimensiones están relacionadas con el concepto de Ecosistema Digital, entendiendo este concepto como un modelo que propone el

¹⁹⁸ JARAMILLO ARENAS, Camila Andrea. JARAMILLO MEDINA, José Miguel. Informe Sectorial Q3 2015 TICs en Colombia. Col Capital & Crowe Horwath [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://www.colcapital.org/wp-content/uploads/2016/02/ii.-Informe-Sectorial-Tics-en-Colombia.pdf>

¹⁹⁹ El índice Networked Readiness Index tiene en cuenta indicadores que miden el mercado, la infraestructura, el marco regulatorio y las políticas) de acuerdo a las variables e indicadores se le da una calificación de 1 a 7 a cada país

²⁰⁰ BALLER, Silja. DUTTA, Soumitra. LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016, Innovating in the Digital Economy. World Economic Forum [En línea] [Citado el 22 de noviembre del 2016] Disponible en internet: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf

²⁰¹ Comportamiento del Sector TIC en Colombia. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-8917.html>

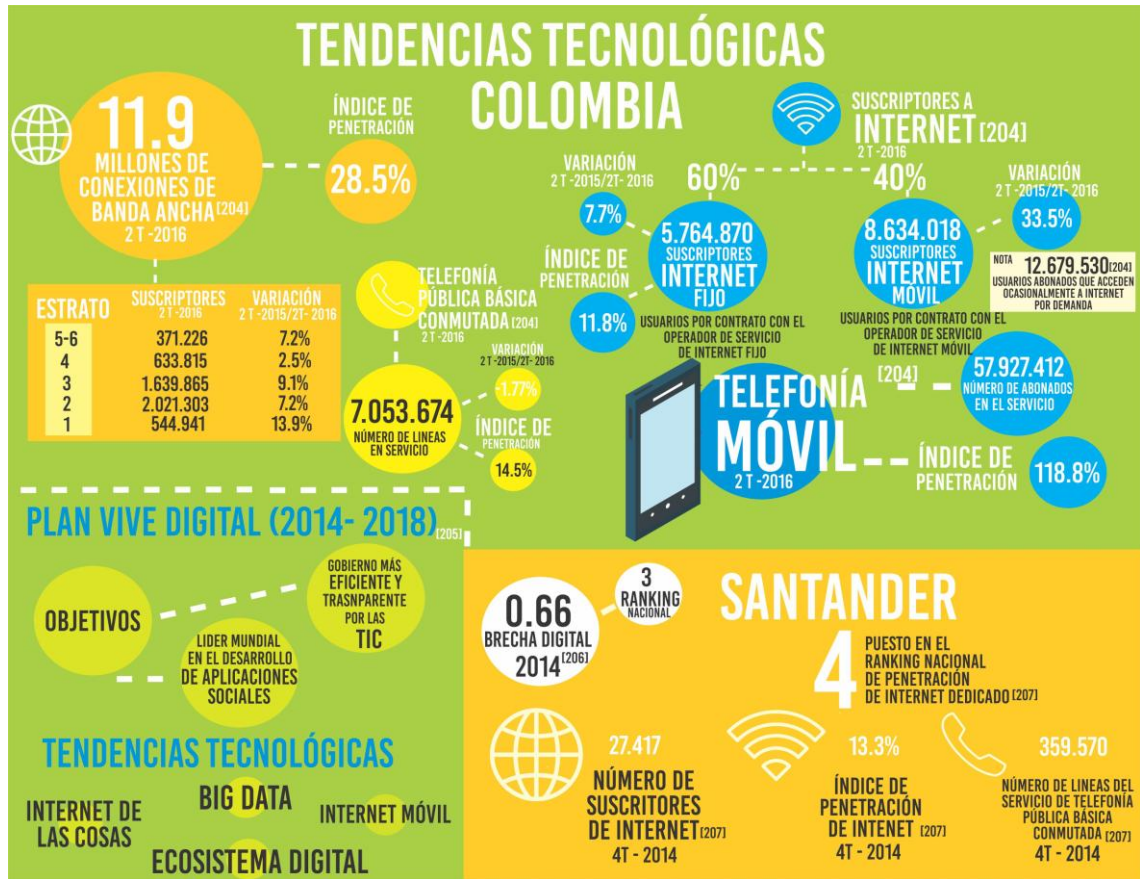
Foro Económico Mundial para visualizar los componentes que permiten la masificación del uso de internet en la sociedad y sus interacciones. Por tal razón, el Ecosistema Digital es catalogado como una tendencia tecnológica y es fundamento del actual plan (Plan Vive Digital 2014-2018) del Ministerio de tecnologías de la información y comunicaciones (MINTIC).²⁰²

Para la propuesta de valor de la Fundación Romelio es de gran interés el plan del MINTIC (Plan Vive Digital) ya que uno de sus objetivos se enfoca en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a las personas más vulnerables, con la finalidad de reducir la pobreza y generar empleo en el país, enfocándose en el desarrollo de aplicaciones con alto impacto y en la reducción de pobreza como lo son agricultura, educación y salud.²⁰³ Por tal razón, se presenta el desafío de integrar aspectos referentes a las tendencias tecnológicas (Internet de las cosas, Big Data, Internet Móvil y Ecosistema Digital) dentro de la actual propuesta de valor de la Fundación Romelio para alinear los productos y servicios que ofrece con las estrategias nacionales.

²⁰² 6 Vive Digital Colombia 2014-2018. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-16903_documento.pdf

²⁰³ Vive Digital Colombia 2014-2018. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: www.mintic.gov.co/portal/604/articles-5193_recurso_2.pdf

Figura 17. Tendencias tecnológicas para la Fundación Romelio.



4.2.5. Análisis de competencia. Para el análisis de competencia se utilizó la herramienta del lienzo estratégico que permite visualizar gráficamente mediante la definición de factores el rendimiento de la Fundación Romelio en comparación con el de otras organizaciones, para ello, se seleccionaron dos Organizaciones No Gubernamentales de interés con la finalidad de contrastar dichos factores con la propuesta de valor de la fundación e identificar fortalezas y debilidades.

²⁰⁴ Segundo Boletín trimestral del Sector Postal. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-47558.html>

²⁰⁵ Vive Digital Colombia 2014-2018. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-16903_documento.pdf

²⁰⁶ Medición Brecha Digital Regional. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-18830_recurso_pdf.pdf

²⁰⁷ Informe trimestral de las TIC por departamento 4T - 2014. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-8655.html>

Con relación a lo anterior, las dos ONG seleccionadas para realizar el lienzo estratégico son la Fundación Juanfe y la Fundación Estructurar. La primera de ellas, actúa en la ciudad de Cartagena con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población infantil y adolescente en situación de vulnerabilidad, enfocados especialmente en la reducción de la mortalidad infantil y el empoderamiento de madres adolescentes; de esta manera, la Fundación Juanfe ofrece programas enfocados en atención integral en salud, cuidado psicológico, afectivo y en la formación para el trabajo de las beneficiarias.²⁰⁸ Por el trabajo innovador de esta Fundación, ha sido premiada por distintos reconocimientos internacionales, algunos de ellos es el nombramiento a su fundadora, Catalina Escobar, como emprendedora social por el Foro Económico Mundial y la Schwab Foundation y merecedora del premio humanitario del World of Children Award en el año 2015.²⁰⁹

La segunda ONG seleccionada es la Fundación Estructurar, quienes lideran procesos en el departamento de Santander orientados a mejorar la calidad de vida de las familias en comunidades de alto riesgo social, con programas de atención integral para niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con énfasis en educación y formación orientada al trabajo²¹⁰. Esta fundación cuenta con el apoyo económico de su socio fundador: la cámara de comercio de la ciudad de Bucaramanga. A su vez, la fundación es líder en la región por sus servicios certificados ante la norma ISO 9001: 2008 y la NTE 001 (2012) ICBF, por parte de INCONTEC. Estas normas avalan sus programas y servicios en Colombia y a nivel internacional²¹¹, catalogando de esta manera a la Fundación Estructurar como una entidad reconocida en la región.

²⁰⁸Fundación Juanfe [sitio web] [Consulta: 24 noviembre 2014] Disponible en: <https://juanfe.org/nosotros/la-juanfe/>

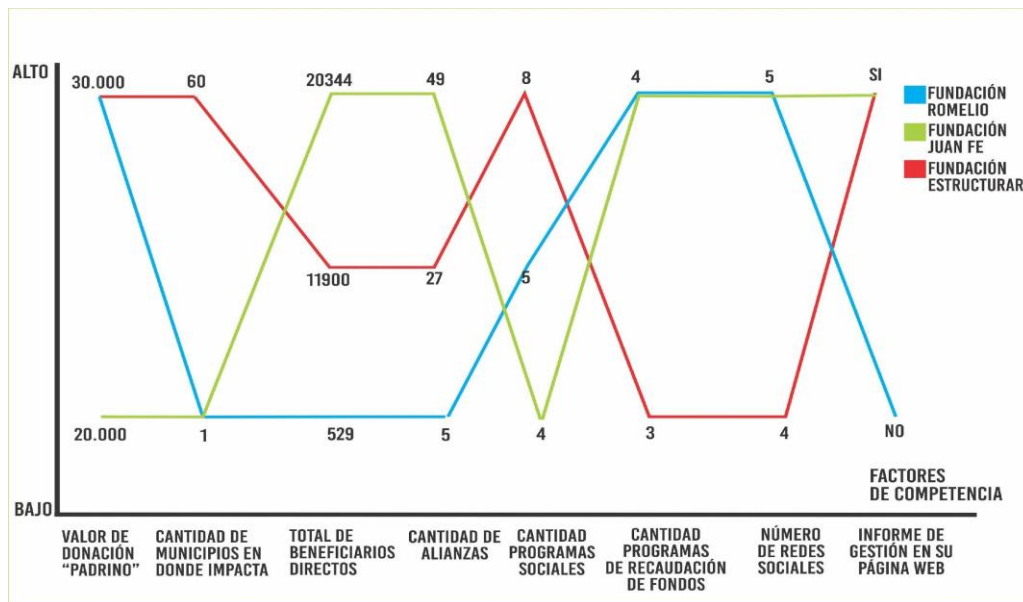
²⁰⁹ Informe de Gestión. Fundación Juanfe [En línea][Citado el 24 de noviembre 2016] Disponible en internet: <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2015/10/Fundaci%C3%B3n-Juan-Felipe-G%C3%B3mez-Escobar-Informe-de-Gesti%C3%B3n-2015.pdf>

²¹⁰Fundación Estructurar [sitio web] [Consulta: 24 noviembre 2016] Disponible en: <http://www.fundacionestructurar.org/secciones-20-s/socios-fundadores.htm>

²¹¹ Informe de Gestión. Fundación Estructurar [En línea][Citado el 24 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://fundacionestructurar.org/media/cae29fca62c519f4c71bb301d25afafb.pdf>

Es importante resaltar como lo evidencia la Figura 18, que la Fundación Juanfe a pesar de solo centralizarse en el municipio de Cartagena, tiene más beneficiarios directos que la Fundación Estructurar que trabaja en 60 municipios de Santander, esto demuestra que enfocando sus esfuerzos y proyectos sociales en un solo municipio puede lograr obtener un mayor impacto, donde a su vez, la Fundación JuanFe ha logrado desarrollar programas que sean catalogados como Innovación Social según la red HILANDO (comunidad por la Innovación Social creada por la ANSPE), en particular el programa catalogado como Innovación Social es el plan padrino de cunas ya que ofrece una alternativa para mitigar la alta mortalidad infantil en bebés menores de un año a causa de enfermedades evitables, fortaleciendo además los vínculos afectivos entre padres e hijos por medio de la ‘Escuela de padres’, de tal forma, el programa trasciende en la satisfacción de necesidades en salud, ya que involucra a la familia en el cuidado y protección del menor, lo que permite un desarrollo sano y feliz ²¹².

Figura 18. Lienzo estratégico para la Fundación Romelio.



²¹² ⁶ Catálogo de iniciativas de innovación social para la superación de la pobreza extrema. Hilando [En línea] [Citado el 24 de noviembre 2016] Disponible en internet: <https://somosmas.org/wp-content/uploads/2015/02/Catalogo-Hilando-2012.pdf>

Por otro lado, la Fundación Estructurar también cuenta dentro de su propuesta de valor con un programa catalogado como Innovación Social por la red Hilando. Este programa es titulado Proniño, que satisface las necesidades básicas que tienen niños y niñas en situación de pobreza con respecto al acceso a la educación, la salud y la nutrición, mediante un programa que busca garantizar la protección de los derechos de los menores, con el fin de erradicar el trabajo infantil²¹³. Si bien, este programa no es creado por la Fundación Estructurar sino es una réplica por medio del convenio con la Fundación Telefónica, pero se evidencia el esfuerzo por parte de la Fundación Estructurar en implementar modelos innovadores que tenga un impacto sobre sus beneficiarios.

Con relación a lo expuesto anteriormente, se propone el reto para la Fundación Romelio en propender la implementación de procesos que conlleven a la obtención de programas innovadores o acoger algún modelo de Innovación Social ya existente para replicarlo dentro de la fundación, con la finalidad de ampliar su impacto y contribuir al desarrollo del país.

Otro aspecto a resaltar, es la cantidad de aliados que cuenta las Fundaciones JuanFe y Estructurar en relación con la Fundación Romelio, encontrando la numerosa cantidad de alianzas con diferentes entidades públicas y privadas para alcanzar la auto sostenibilidad de cada uno de sus programas, por tal razón, se evidencia el reto para la Fundación Romelio de acoger aún más su propuesta de valor y direccionarla a la obtención de alianzas estratégicas que permitan aumentar de tal forma su capacidad e impacto en la Región.

4.2.6. Análisis de visión prospectiva. Para la visión prospectiva de la fundación Romelio, se propone una relación de los productos y servicios definidos en la propuesta de valor de la fundación con los diferentes planes nacionales,

²¹³ Catálogo de iniciativas de innovación social para la superación de la pobreza extrema. Hilando [En línea] [Citado el 24 de noviembre 2016] Disponible en internet: <https://somosmas.org/wp-content/uploads/2015/02/Catalogo-Hilando-2012.pdf>

departamentales y municipales, junto con las visiones mundiales y las entidades internacionales que apoyan los retos asociados a la fundación. De esta manera en la Tabla 14 (Visión prospectiva para la Fundación Romelio), se encuentra conformada por 7 columnas, explicadas en mayor detalle a continuación.

A partir de los diferentes hallazgos obtenidos en la visión prospectiva, se establece 7 categorías que reúnen los tópicos que se encuentran directamente relacionados con el trabajo y propósito de la Fundación Romelio, conformando de esta manera la primera columna de la tabla en mención. Posteriormente, en la segunda columna se clasifican los programas de la fundación en relación con los tópicos definidos para la primera columna. Así pues, a partir de estas clasificaciones se procede a involucrar en las próximas columnas los lineamientos prospectivos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para la agenda del 2030, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018 “Todos por un nuevo país: paz, equidad y educación”, el Plan de Desarrollo “Santander Nos Une” 2016-2019 y el Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016-2019 “Gobierno de las ciudadanas y ciudadanos”. Adicionalmente, para la última columna se mencionan los programas, fondos y agencias especializadas de la ONU que tienen como foco principal el desarrollo social, económico o ambiental.

De esta manera, la tercera columna se encuentra asociada a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para poner en marcha la audaz y transformadora agenda para los próximos 15 años, contemplando tres dimensiones: crecimiento económico, inclusión social y protección del medio ambiente. Así pues, contemplando que ODS actuarán como una brújula a la hora de armonizar los planes nacionales con los compromisos mundiales, es necesario conocer de qué manera estos objetivos se encuentran involucrados con de la propuesta de valor de la fundación, a fin de promover el apoyo desde entidades públicas para los mismos. Por consiguiente, a partir de estos 17 ODS, en la tercera de la Tabla 14, se relaciona cada uno de

ellos, con los programas de la Fundación Romelio a fin de conocer qué directrices internacionales acoge la fundación en contribución al compromiso realizado para la visión 2030²¹⁴.

Para la cuarta columna, se toma en cuenta los objetivos propuestos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014-2018, en el que Colombia establece tres grandes retos para el desarrollo nacional: paz (Colombia en paz), equidad (Colombia equitativa y sin pobreza extrema) y educación (Colombia Educada)²¹⁵. Estos retos se encuentran relacionados con la propuesta de valor de la Fundación Romelio y representan un punto de apoyo para la trascendencia de la institución, en aras de vincular estos retos prospectivos de la nación a los programas actuales y aquellos que se puedan surgir en futuro de la fundación; por lo tanto, en la cuarta columna de la tabla en mención se evidencian estos vínculos.

Con relación al el Plan de Desarrollo “Santander Nos Une” (PDS) 2016-2019, la gobernación del departamento propone enfocar algunos de sus esfuerzos en el proceso de desarrollo integral de las comunidades; en los avances visibles para el cumplimiento de los ODS; en la reducción de brechas sociales económicas, ambientales y culturales; y en la promoción, protección y garantía de los derechos y deberes de la primera infancia, los jóvenes, las mujeres, los adultos mayores, entre otros²¹⁶. Los anteriores enfoques definidos por la gobernación de Santander son de gran incumbencia para la Fundación Romelio, ya que estas son problemáticas que se desenvuelven dentro de la región donde reside la institución y acogen las problemáticas sociales que trata la misma.

²¹⁴ ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. [En línea] [Citado el 28 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

²¹⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) Todos por un nuevo país: paz, equidad y educación. Bogotá, Colombia. [En línea] [Citado el 28 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>

²¹⁶ GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 28 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

En consecuencia, en la quinta columna de la tabla, se relacionan las estrategias propuestas desde este plan con los programas que actualmente la fundación propone desde su propuesta de valor. En la sexta columna, se contemplan los programas propuestos desde el Plan de Desarrollo de Bucaramanga (PDB) 2016-2019, fundamentados en promoción de soluciones a los problemas sociales que mejoren y garanticen la calidad de los actuales habitantes de Bucaramanga y proyecten este nuevo bienestar a las futuras generaciones; además este plan propone brindar prioridad a las familias más vulnerables de la ciudad, intervenir los sectores más deprimidos del territorio y ampliar el espacio público, que es por excelencia el espacio de la democracia. Así pues, cada uno de estos programas fomenta una base de apoyo más cercana para la propuesta de valor de la fundación e influye en la inspiración de la institución a fin de replicar o acoger alguno de los programas del PDB. Lo anterior se presenta en la columna 6 de la Tabla 14.

Finalmente, en la séptima columna, teniendo en cuenta que los ODS fueron liderados en mayor medida por la ONU, se presenta la relación de los programas, fondos y agencias especializadas que apoyan de manera más rigurosa a uno o varios de los objetivos descritos para la agenda del año 2030; así pues, con la finalidad de conocer a nivel internacional las diferentes entidades a las que la Fundación Romelio podría remitirse a razón de potenciar sus programas actuales y futuros, se evidencia en la última columna la relación entre las entidades identificadas con la propuesta de valor de la fundación.

A continuación se presenta la tabla de convenciones referente a la Tabla 14, que describe la visión prospectiva descrita anteriormente. (Para mayor información remítase al Anexo 12. Visión prospectiva para la Fundación Romelio).

Tabla 13. Tabla de convenciones para la visión prospectiva de la Fundación Romelio.
























































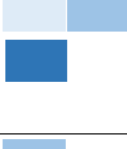

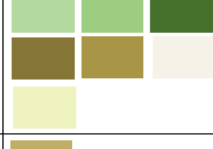









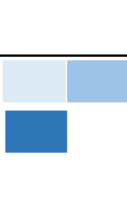
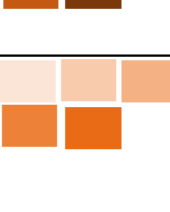
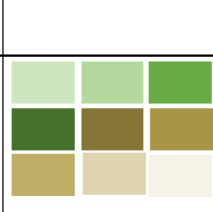
ODS Objetivos		PND Objetivos		PDB Estrategias		ENTIDADES INTERNACIONALES	
	1. Fin de la pobreza		Colombia en paz		Inicio feliz.	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD)
	2. Hambre cero.		Colombia equitativa y sin pobreza extrema		Ciudad jardín.	UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
	3. Salud y bienestar.		Colombia la más educada.	Programas		ACNUR	Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR)
	4. Educación de calidad.	PDS			Línea de inclusión social.	WFP	El Programa Mundial de Alimentos (WFP por sus siglas en inglés)
	5. Igualdad de género.	Estrategias			Atención prioritaria focalizada a grupos de población vulnerable	UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
	8. Trabajo decente y crecimiento económico.		Educación		Víctimas del conflicto armado interno.	ONU Mujeres	ONU mujeres
	9. Industria, innovación e infraestructura.		Grupos vulnerables y atención diferencial.		Población en proceso de reintegración.	BM	Banco Mundial (BM)
	10. Reducción de las desigualdades.		Desarrollo cultural.		Jugando y aprendiendo.	OMS	Organización Mundial de la Salud (OMS)
	11. Ciudades y comunidades sostenibles.		Salud y seguridad alimentaria y nutricional.		Primero mi familia.	UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
	13. Acción por el clima.		Desarrollo comunitario.		Mujeres y equidad de género.	FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
	16. Paz, justicia e instituciones sólidas.		Desarrollo humano, inclusión social, reintegración y reconciliación.		Vida libre de violencias.	FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)
			Desarrollo seguridad, orden público y convivencia ciudadana.		Fortalecimiento de la participación política, económica y social de las mujeres.	OMT	Organización Mundial del Turismo (OMT)
			Desarrollo y equipamiento		Hogares felices.	UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)
			Desarrollo fortalecimiento institucional y gestión pública moderna.		Mejoramiento y consolidación de la ciudad construida.		
					Actividad física y salud " Bucaramanga activa y saludable"		
					Ciudadanas y ciudadanos inteligentes		
					cultura ciudadana		
					Procesos de formación en arte y música		
					Productividad y generación de oportunidades		
					Fomento del emprendimiento y la innovación		

Tabla 14. Visión prospectiva para la Fundación Romelio.

TEMA	PROGRAMA FUNDACIÓN ROMELIO	ODS	PND	PDS	PDB	PROGRAMAS, FONDOS Y AGENCIAS ESPECIALIZADAS DE LA ONU
Educación	CDI					UNICEF ACNUR ONUMUJERES UNESCO
Primera infancia	CDI Frutas por paquete					UNICEF ACNUR BANCO MUNDIAL UNESCO
Empoderamiento y equidad de las mujeres y niñas	Mujeres con valor					ACNUR ONUMUJERES UNFPA UNESCO FIDA
Población vulnerable						PNUD ACNUR UNICEF BANCO MUNDIAL WFT FIDA FAO
Salud nutricional (niños y mujeres gestantes y lactantes)	Nutrizón CDI Frutas por paquete					UNICEF UNFPA UNOPS WFT OMS FAO FIDA
paz y preparación para el posconflicto						PNUD ONUMUJERES ACNUR FIDA
Desarrollo humano, empoderamiento, equidad y bienestar de la comunidad	Festival del afecto					PNUD FIDA ONUMUJERES WFT FAO UNOPS UNESCO OMT UNFPA

4.3 PORTAFOLIO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tomando como fundamento la propuesta de valor de la Fundación Romelio se dio paso al diseño el Portafolio de Estrategias de Marketing (Ver Anexo 21. Portafolio de estrategias de Marketing de la Fundación Romelio) que compila las ideas generadas en las sesiones de co-creación de la metodología de Design Thinking. Estas estrategias se clasifican dentro del área de Marketing ya que crean, comunican, entregan e intercambiar ofertas que tienen valor para los beneficiarios de la fundación y la sociedad en general²¹⁷.

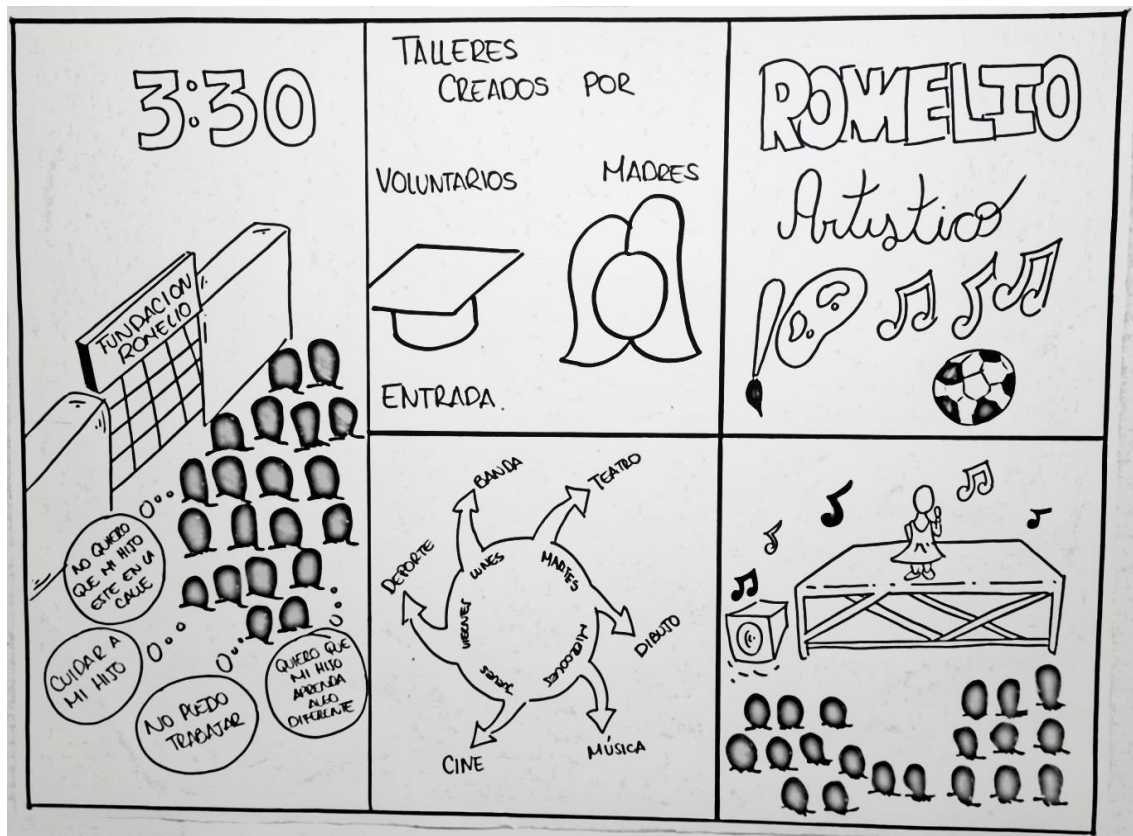
A continuación se presenta la descripción de las cuatro ideas diseñadas junto con su respectivos *Story board* que representan visualmente de qué manera está constituida cada idea. Por último se describe la estrategia **Ríos de Paz** que fue seleccionada por los directivos de la fundación para ser desglosada y construir un plan para su ejecución (Capítulo 4). Esta estrategia seleccionada contiene a su vez la matriz de prospectiva y el lienzo estratégico expuestos en el capítulo anterior que complementan la descripción y permiten un mayor entendimiento.

Estrategia 1. Romelio artístico. Actualmente la sede operativa de Fundación Romelio termina su jornada laboral a las 3:30 pm, generando la necesidad de los padres de familia de buscar otras alternativas de cuidado para sus hijos con el fin de evitar malos hábitos en el sector donde reside, siendo este el factor clave que fundamenta a esta estrategia. Romelio artístico consiste en una estrategia que busca crear una característica diferenciadora por medio de actividades artísticas brindadas en horario extendido (después de las 3:30pm) ofreciendo de tal forma diferentes talleres como: arte, cine, danza, deporte, dibujo, banda instrumental y teatro liderados por voluntarios o madres de la comunidad que tengan conocimiento de los mismos. (Ver Figura 19) Para ello, se busca que los líderes

²¹⁷ Definición de marketing. American Marketing Association. [En línea] [Citado 10 de mayo del 2016] Disponible en internet: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

desarrollen un proceso de aprendizaje con los talleres donde a su vez puedan crear espacios que fomenten la creatividad de los niños. Es importante evidenciar, que en comparación a los otros servicios de la fundación, este tendrá un costo adicional, que será distribuido para financiar los recursos (Técnicos y humanos) necesarios para llevar a cabo los talleres. Adicionalmente, a finalizar el periodo se realizará la “exposición de talentos” donde los niños darán a conocer a la comunidad las capacidades y habilidades adquiridas durante el proceso de formación.

Figura 19. Story Board estrategia Romelio Artístico



Estrategia 2. La Feria de los Sueños. Esta estrategia busca fortalecer el actual servicio que provee la Fundación Romelio a las madres de los niños inscritos en la fundación (mujeres con valor) (ver Figura 20). Así pues, La Feria de los Sueños

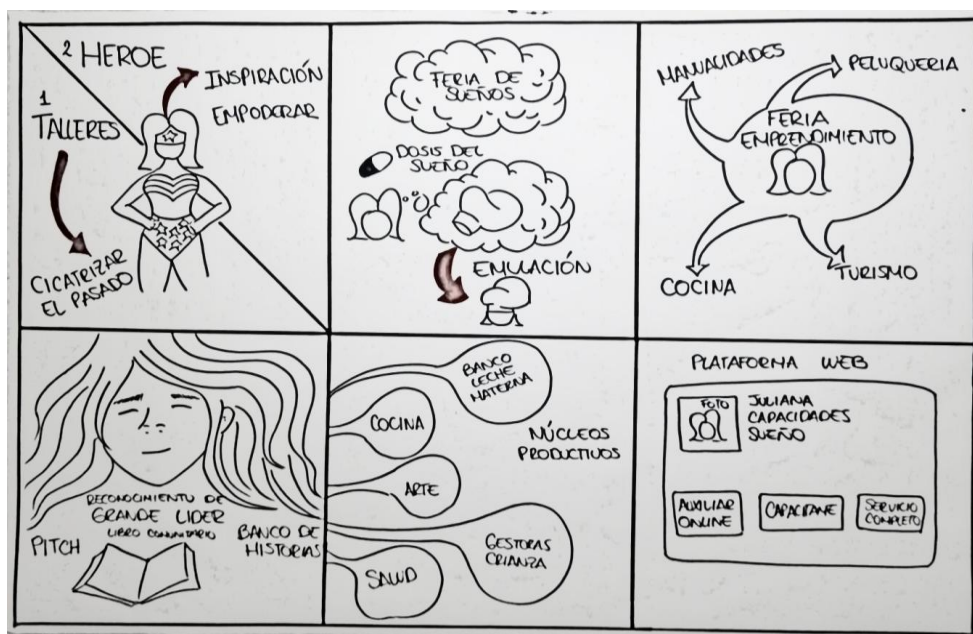
se plantea como la generación de espacios que ayuden a motivar la autonomía, mejorar el autoestima y empoderar a las beneficiarias por medio de un continuo proceso de exploración y aprendizaje de sus habilidades, capacidades y competencias, para que puedan aportar a su perfil personal y profesional. Al completar este proceso tendrán la posibilidad de vincularse a la plataforma denominada “Empodera a Romelio”, permitiendo que las beneficiarias de esta plataforma puedan ofrecer productos o servicios para algún sector productivo en Bucaramanga. Por consiguiente, para lograr esta estrategia se propone las siguientes etapas (ver Tabla 15):

Tabla 15. Etapas de la estrategia Feria de sueños

Etapas	Descripción
1.Talleres de inspiración	Esta etapa se divide en dos sesiones; la primera sección se basa en la realización de actividades para que las beneficiarias reconozcan sus cualidades y virtudes, con el fin de mejorar su autoestima y cicatrizar aquellas experiencias negativas de su pasado; en la segunda sesión, busca generar una actividad que inspire a las beneficiarias en la construcción de su visión personal mediante la identificación de su “Héroe”, es decir, aquel personaje que admire y la inspire a realizar sus sueños.
2.Dosis de sueños	Esta etapa consiste en realizar distintos talleres que ayuden a las beneficiarias a descubrir su sueño, para que luego, por medio de dinámicas emulan ese sueño y se convenzan de que lo pueden alcanzar.
3.Feria de emprendimiento	A partir de la etapa anterior, se realizará una feria de emprendimiento donde las beneficiarias tendrán la oportunidad de mostrar de manera tangible su sueño.
4.Resultados	Cuando las madres estén empoderadas de su sueño, harán parte de una serie de resultados como conferencias al público contando su historia de vida, la creación de un libro comunitario con las experiencias y el conocimiento de la comunidad, y la creación de un banco de historias que sirva para promocionar el trabajo hecho por la fundación.
5.Núcleos productivos	Luego se procede a agrupar a las beneficiarias por núcleos productivos (arte, culinaria, salud, gestoras de crianza, entre otros) teniendo en cuenta su sueño definido y construido en las etapas anteriores.
6. Ingreso a la plataforma “Empodera a Romelio”	Al cumplir con todos las etapas anteriores, las beneficiarias tienen la posibilidad de hacer parte de la plataforma “Empodera a Romelio”, donde la fundación permitirá establecer un vínculo entre la beneficiaria y el sector productivo de Bucaramanga. La plataforma estará conformada por las por fotografías, capacidades, sueños y logros de cada una de ellas. Los tipos de servicio que propone la plataforma son: 1) auxiliar online, para labores operativas realizadas por las madres desde casa; 2) Capacítame, una opción para que las empresas acojan a las beneficiarias y las formen según los lineamientos y necesidades de la empresa; y 3) Servicio completo, donde los usuarios piden un evento y

Etapa	Descripción
	se crean los grupos de trabajo con las beneficiarias a partir de las expectativas y necesidades del cliente.

Figura 20. Story Board estrategia Feria de los sueños.

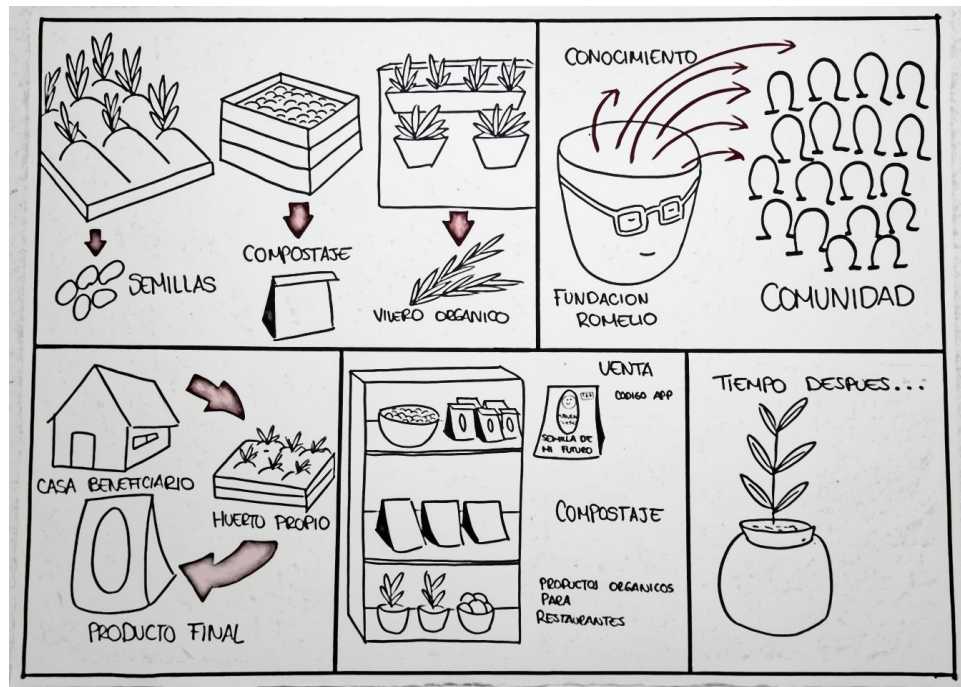


Estrategia 3. Romelio verde. La Fundación Romelio cuenta con un premio otorgado por el éxito en el año 2012 por su estrategia “los alimentos a través de la literatura”, referente al reconocimiento de los estilos de vida saludable y la siembra directa por parte de los niños y niñas de la fundación²¹⁸; además, la fundación cuenta con una infraestructura apropiada para el desarrollo de actividades relacionadas al medio ambiente. Así pues, se propone la estrategia Romelio Verde (ver Figura 21), enfocada en la gestión del conocimiento hacia los beneficiarios de la fundación en materia de producción de semillas, compostaje y alimentos orgánicos. De esta manera, se plantea que el punto de partida para esta estrategia es la capacitación y aprendizaje de los beneficiarios para llevar a cabo el proceso de producción de los artículos mencionados anteriormente (semillas, compostaje y alimentos orgánicos). Posteriormente, la fundación o el mismo beneficiario

²¹⁸ FUNDACIÓN ROMELIO. Premio por la primera infancia. [En línea] [Citado el 5 de diciembre del 2016]. Disponible en internet: <https://www.youtube.com/watch?v=eYP29iCsWtk>

construye un huerto que le permita poner en práctica el conocimiento adquirido en la etapa inicial. El producto final obtenido es comercializado en grandes superficies de venta de productos verdes; el factor diferenciador de este producto final es su empaque innovador que presenta una fotografía, los sueños y talentos de uno de los niños o niñas de la fundación junto con el mensaje “la semilla de mi futuro”, que representa la contribución al futuro del niño o niña a partir de la compra del artículo. Adicionalmente, al interior del empaque se encuentra un código que le permitirá al cliente del artículo acceder y vincularse a la plataforma “conócame” de la Fundación Romelio (estrategia 4).

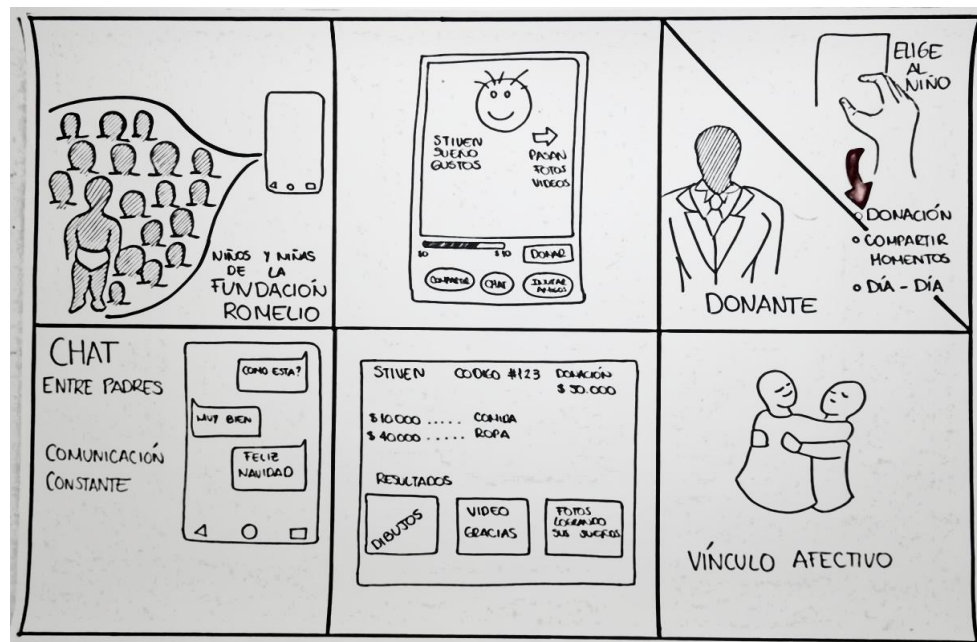
Figura 21. Story Board estrategia Romelio Verde.



Estrategia 4. Conócame. “Conócame”, es una estrategia que propone el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a partir de una aplicación móvil que le permite a los donantes conocer y relacionarse de forma más cercana con los niños y niñas de la Fundación Romelio y su núcleo familiar (ver Figura 22). Para vincularse a la aplicación el donante debe adquirir un código especial a partir

de la compra de algún artículo de Romelio Verde (estrategia 3) o con la primera donación realizada en la página web de la fundación. Así pues, con este código, el donante tiene acceso a información de uno o más niños y niñas de la fundación, como: fotografías, videos, la descripción de sus talentos, gustos y logros, y el nivel de necesidad de los mismos. La aplicación también cuenta con apartados especiales que le permiten al donante hacer una contribución monetaria, apadrinar, promover actividades de compartir y conversar continuamente con la familia al niño o niña que desee. Adicionalmente, existe una sección en la cual los donantes pueden observar y evidenciar cómo han sido distribuidas sus contribuciones para suplir con las necesidades del niño o niña de la fundación elegido por el donante.

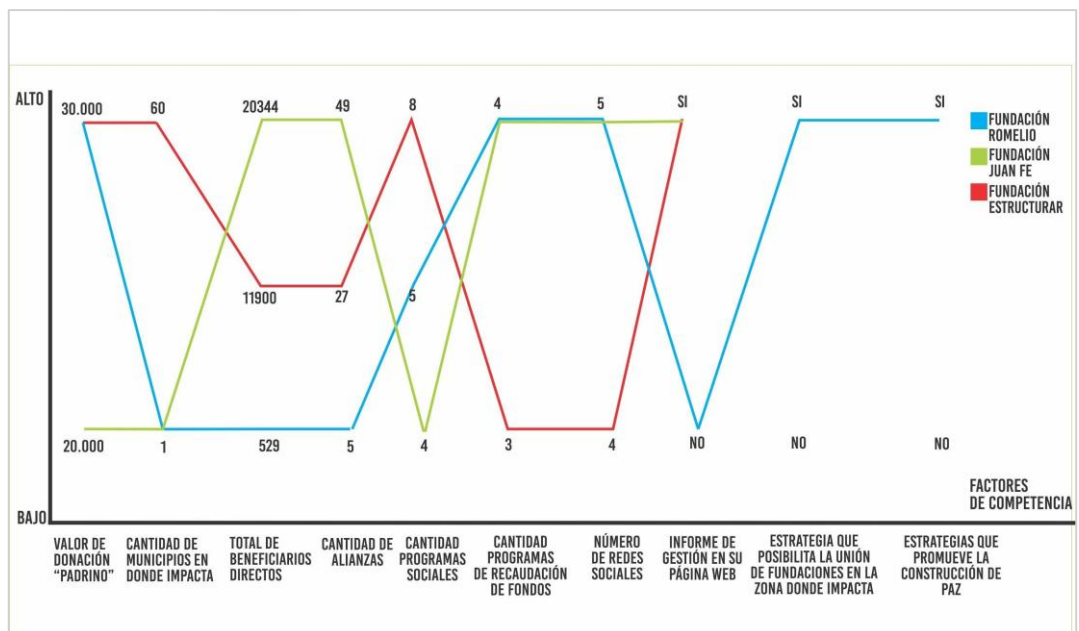
Figura 22. Story Board estrategia Conócame.



Estrategia 5. Ríos de paz. Rios de paz es una estrategia que busca vincular a la comuna I y II de la ciudad de Bucaramanga por medio de diversas actividades que aporten a la paz de la comunidad; esta iniciativa surge de la necesidad de brindar un espacio en el que las personas empiecen a construir lazos de apoyo y empatía

competencia del capítulo anterior (Fundación Estructurar y Fundación JuanFe), se identificó dos nuevos factores diferenciadores que crea la Fundación Romelio con esta nueva estrategia (Ver Figura 24), Ríos de paz posibilita la unión o la creación de alianzas estratégicas de fundaciones que busquen generar un impacto en la comuna I y II de la ciudad de Bucaramanga, ya que propone que cada fundación adscrita en esta alianza, se especialice y desarrolle una actividad que promueva los objetivos estratégicos de Ríos de Paz. Generando de tal forma, la construcción de lazos y de unión por un propósito en común: la construcción de una cultura de paz alineada con las políticas nacionales e internacionales.


Figura 24. Lienzo estratégico para Ríos de paz



Adicionalmente, teniendo en cuenta la tabla de convenciones (Tabla 13. Tabla de convenciones de la visión prospectiva para la Fundación Romelio, pág. 28) evidenciada en la etapa de análisis situacional, a continuación se presenta la visión prospectiva para la estrategia **Ríos de paz** (Tabla 16) , que permite identificar las directrices que puede acoger a nivel regional, nacional e internacional a fin de obtener apoyo para su ejecución y expansión. Además, se

involucran las entidades internacionales con las que puede generar alianzas, teniendo en cuenta que evidencian un mismo propósito por apoyar el desarrollo de la paz.

Tabla 16. Visión prospectiva para la estrategia Ríos de paz.

ESTRATEGIA RIOS DE PAZ							
ODS	PND	PDS		PDB			PROGRAMAS, FONDOS Y AGENCIAS ESPECIALIZADAS DE LA ONU
	1	5	6	2	5	6	PNUD UNICEF ACNUR UNESCO
		7	8	8	12	13	
		9		15	17		

Adicional a las 5 estrategias mencionadas, cabe mencionar que a partir de las sesiones de co-creación realizadas se generaron otras ideas referentes a cómo se podría dar a conocer el propósito de la Fundación Romelio a los posibles donantes mediante la creación de una experiencia diferente desde los sentidos. Por tal razón, se incluye en el último apartado del portafolio las ideas descritas a continuación (ver Tabla 17).

Tabla 17. Estrategias de promoción generadas de las sesiones de co-creación.

Nombre	Descripción
1. Cúpula de la realidad.	Este es un escenario abierto al público donde se simularán dos situaciones en paralelo; en una de ellas se presenta el interior de un rancho en el que viven las personas del asentamiento, y en el otro lado, el interior de una casa del centro de Bucaramanga. Esta iniciativa, se realizará con la finalidad de generar un acercamiento con la comunidad del norte y lograr sensibilizar al público bumangués de la necesidad y apoyo que necesita esta comunidad y sus niños.
2. Canción Romelio	El propósito de esta iniciativa es la creación de una canción que represente a la Fundación, cantada por los mismos niños que hacen parte de la misma. Esta canción será un herramienta para que la fundación se dé a conocer su propósito de manera más dinámica y cercana.
3. Notas de voz al público	Esta actividad consiste, en generar grabaciones de voz de los niños de la Fundación, donde ellos contarán sus sueños, talentos y su historia de forma breve, logrando un vínculo e interés del público que escuche esta grabación.

Nombre	Descripción
	Esta actividad será desarrollada en lugares donde se presenta un gran flujo de personas (centros comerciales, salas de espera, supermercados, entre otros).
4. Pistas de Romelio	Esta es una actividad que tiene como propósito generar intriga por parte del público para conocer la Fundación y sus niños. De esta manera la actividad se plantea de la siguiente manera: en un parque público se tendrán lupas para las personas, ellos deberán seguir las pistas inscritas en el suelo del parque (estas pistas harán alusión a la fundación); la última pista conducirá a las personas a un árbol del que colgarán diferentes libros, cada uno de estos libros contiene la foto, los sueños, talentos e historia de un niño, junto con el código de acceso a la aplicación conóceme (estrategia 4).
5. Valla publicitaria animada	La idea consiste en crear y diseñar una valla publicitaria con la imagen de un adulto exitoso (relacionado con la profesión que sueña el niño), y en un momento saldrá un niño por la valla y contará a las personas su sueño. El propósito de esta actividad es mostrar de forma más cercana el propósito de la fundación y sensibilizar al público acerca de la ayuda que necesitan los niños para cumplir sus sueños.
6. Matrioska Romelio	Con el fin de dar a conocer el propósito de la Fundación, se plantea crear una matrioska a escala y incorporar este dispositivo en medio de un escenario público, para que en determinado momento se empiece a desarmar desde su capa exterior, que representa a un adulto exitoso, hasta el interior un niño.
7. Tubo del futuro Romelio	Esta iniciativa consiste en crear un tubo a escala, en el cual esté inscrito el propósito de la Fundación. La idea es que por un extremo ingrese un niño de la fundación y mientras el llega al otro extremo se proyecta un video de la historia, los sueños y talentos del niño; finalmente del tubo saldrá el personaje que él sueña ser. Adicionalmente, se plantea filmar esta actividad para ser reproducida por canales de televisión y en los cortometrajes antes del inicio de películas en cine.
8. Parque de faroles	Esta actividad consiste en bordear un parque con faroles, cada farol tendrá por una de sus caras una foto de uno de los niños de la fundación y por la opuesta tendrá la foto de la persona que quiere llegar a ser. Luego a cada farol se le adhiere un globo con helio y en determinado momento se soltaran estos faroles para que iluminen la ciudad. Será un acto representativo y de participación pública para dar a conocer la Fundación.
9. Apoyo a la web	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear testimonios incógnitos con las historias de los niños y de la comunidad de la fundación Romelio, para que las personas se interesen por los niños desde la situación que están dando a conocer. La idea, es que a partir de este primer contacto el donante pueda generar un vínculo afectivo con el beneficiario. 2. Diseñar y crear videos (tipo play ground) que den a conocer el día día de la comunidad de la Fundación Romelio. 3. Mostrar de forma gráfica el impacto que ha generado el establecimiento de cada uno de los programas de la fundación.

4.4 PLAN DE MARKETING

Como se mencionó al final del capítulo 3, la estrategia **Ríos de paz** fue elegida por los directivos de la Fundación Romelio para ser desglosada y evidenciada en un plan de acción. El propósito de esta estrategia es ofrecer espacios de paz para

los beneficiarios de la Fundación Romelio, que brinden la oportunidad de expresarse libremente y construyan lazos de afecto, apoyo y empatía por medio de diferentes encuentros que promuevan valores para la consecución de paz en la comunidad de la fundación.

De esta manera, para alcanzar el propósito de la estrategia **Ríos de Paz** se proponen dos programas, paz interior y paz en familia; que a su vez están sustentados en el desarrollo de un proyecto para cada uno (ver Figura 25. Estructura de la estrategia Ríos de Paz).

Figura 25. Estructura de la estrategia Ríos de Paz



Esta estrategia consiste en que al inicio de cada semestre los beneficiarios tengan la opción de adquirir un pasaporte que indique una serie de encuentros a los que puede asistir. Al participar en cada uno de estos encuentros, el beneficiario obtendrá un sello representativo que evidencie su asistencia y participación; finalmente, cuando el participante complete todos los sellos requeridos en el pasaporte, tendrá la posibilidad de obtener una remuneración por parte de la fundación.

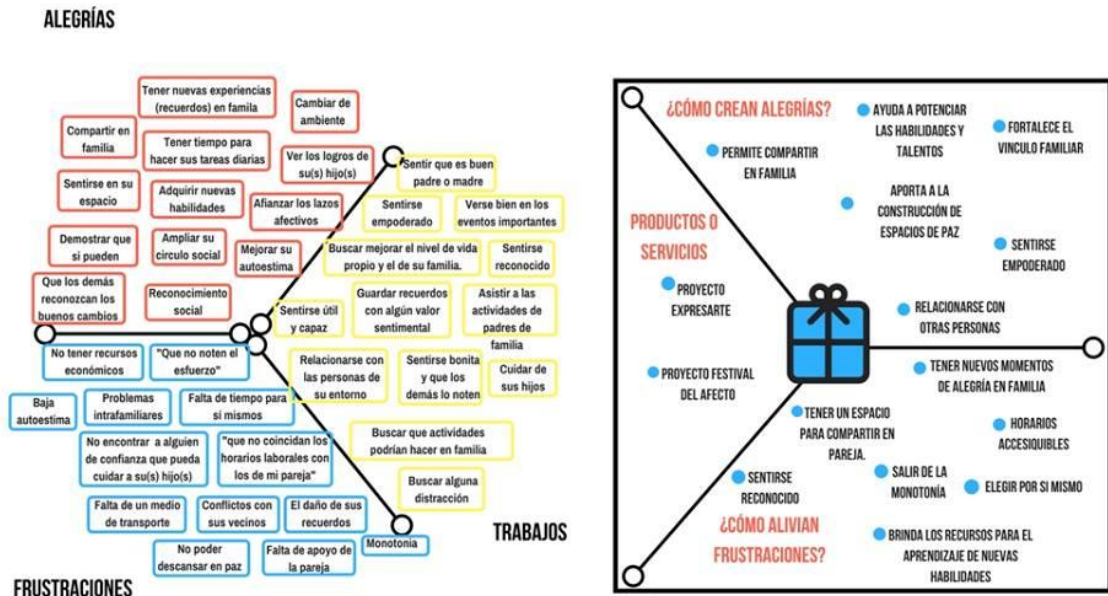
Con relación a lo expuesto anteriormente, para la consecución de estos encuentros se crean dos proyectos; el primero corresponde al proyecto **ExpresArte**, enfocado al desarrollo de un proceso de expresión por medio de la

formación artística de los beneficiarios de la Fundación Romelio, de manera que manifiesten sus sentimientos y emociones a través de talleres de música, danza y artes plásticas que aporten al empoderamiento desde sus talentos y habilidades; estos talleres se desarrollarán dos veces por semana, con una duración de máximo dos horas y media. (Ver Anexo 26. Alcance del proyecto ExpresArte).

El segundo proyecto hace referencia al festival que ofrece la Fundación Romelio dentro de su propuesta de valor; **El festival del afecto**. Este es un evento que se realiza mensualmente y consiste en desarrollar dentro de una jornada de dos horas actividades recreativas, lúdicas y artísticas con el padre, madre o cuidador de los niños y niñas de la Fundación Romelio. Así pues, el principal objetivo del presente proyecto es replantear este festival y enfocarlo hacia el propósito de la estrategia “**Ríos de Paz**”, por medio de espacios donde se generen nuevas experiencias con actividades familiares que promuevan la construcción de lazos afectivos, que apoyen la promoción de paz intrafamiliar (Ver Anexo 27. Alcance del proyecto Festival del Afecto).

La propuesta de valor de **Ríos de paz** se presenta en la Figura 26, donde se identifican las alegrías, frustraciones y trabajos que dan sustento a los proyectos ExpresArte y Festival del Afecto; de igual manera, se representa el mapa de valor que evidencia cómo estos proyectos crean alegrías o alivian frustraciones para los beneficiarios de la fundación.

Figura 26. Propuesta de valor de la estrategia Ríos de Paz.



El participante de la estrategia deberá realizar el proceso que se encuentra descrito en la Figura 27 para finalmente obtener el sello correspondiente a la asistencia y participación de cada actividad de los proyectos respectivos (Expresarte y Festival del Afecto); de igual forma, en la Tabla 18 se presenta las condiciones que debe cumplir el participante para obtener el sello respectivo.

Figura 27. Condiciones a seguir para obtener los sellos de la estrategia Ríos de Paz



Al completar todos los sellos si la persona asiste al 70% de las actividades recibirá un premio de categoría “plata”, además durante el desarrollo de los proyectos se propondrán retos, y quien obtenga 5 sellos adicionales a partir de estos retos junto con el cumplimiento del 100% de asistencia, obtendrá un premio “gold” de mayor categoría.

Tabla 18. Sellos de asistencia y participación de la estrategia.

Proyecto	Sello	Certificación
ExpresArte	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia: El participante obtendrá dos sellos de participación, el primero al completar el proceso de formación y el segundo, al finalizar la participación en el evento de clausura. ● Participación: El participante obtendrá sellos por puntos extra o actividades de apoyo 	Al finalizar cada proyecto, se les entregará a los participantes un certificado que evidencie su asistencia y participación en la estrategia <i>Ríos de paz</i> .
Festival del Afecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia: El participante obtendrá cinco sellos de participación, cuatro al asistir a los Festivales del afecto y el último, luego de participar en el taller de interiorización. ● Participación: El participante obtendrá sellos por puntos extra o actividades de apoyo 	

A continuación, se desglosan los tres proyectos mencionados especificando sus objetivos, actividades, recursos técnicos, humanos, financieros e indicadores de seguimiento y control.

4.4.1 Objetivos y EDT. En las Tablas 19 y 20. se mencionan los objetivos de cada proyecto que son el punto de partida para desarrollar la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT), que permite visualizar la descomposición jerárquica de los proyectos evidenciando los paquetes de trabajo necesarios para crear los productos o servicios propuestos²¹⁹.

Tabla 19. Objetivos y EDT del proyecto ExpresArte.

Proyecto ExpresArte	
Objetivo general	Desarrollar un proceso de expresión por medio de la formación artística de los beneficiarios de la Fundación Romelio, logrando que manifiesten sus sentimientos y emociones a través de talleres de música, danza y artes plásticas que aporten al empoderamiento desde sus talentos y habilidades.
Objetivo específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar la metodología a seguir en el proceso del proyecto Expresarte teniendo en cuenta los valores de paz que se desean formar. 2. Ejecutar los procesos de expresión por medio de la formación artística a razón de que los beneficiarios puedan expresar libremente sus sentimientos y emociones por medio del arte. 3. Evaluar el proceso de formación mediante una clausura que evidencie los resultados y las opiniones de los participantes.
EDT	

²¹⁹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge. Fifth edition. Project Management Institute, Inc. 2013

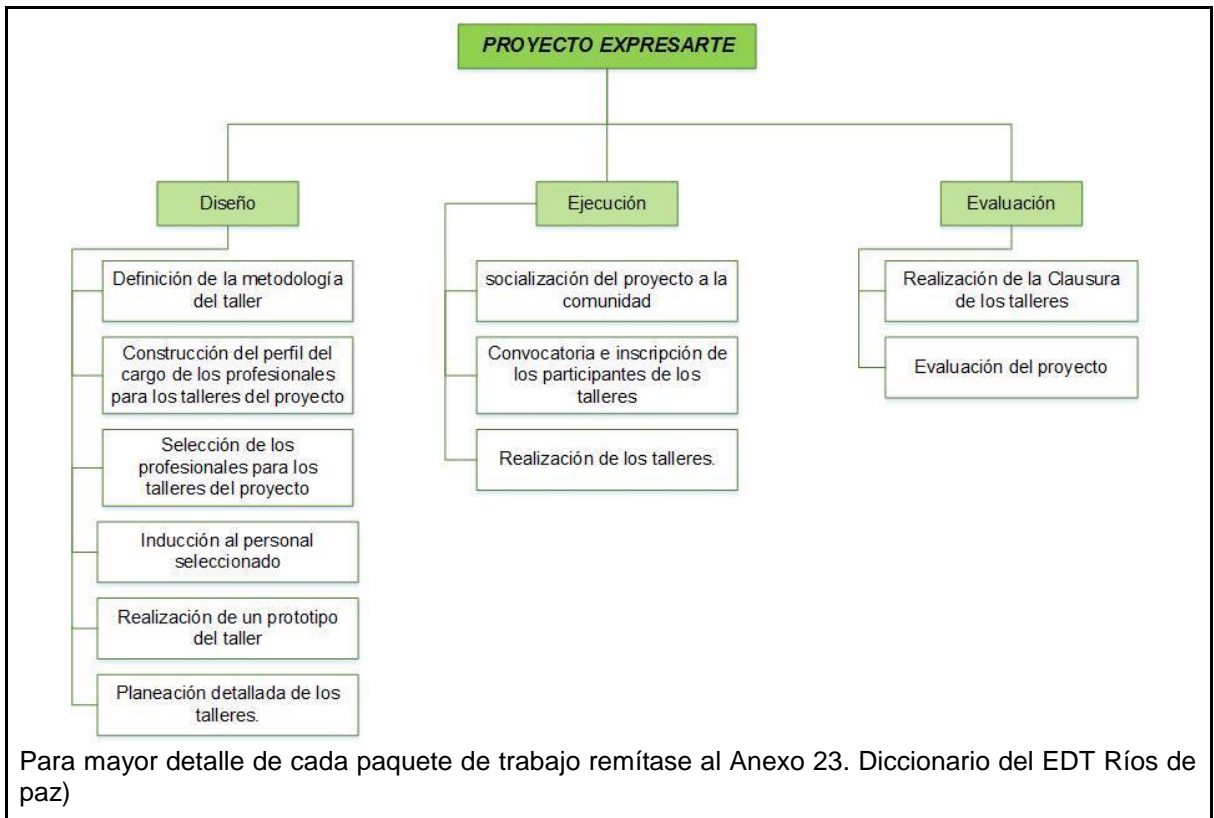
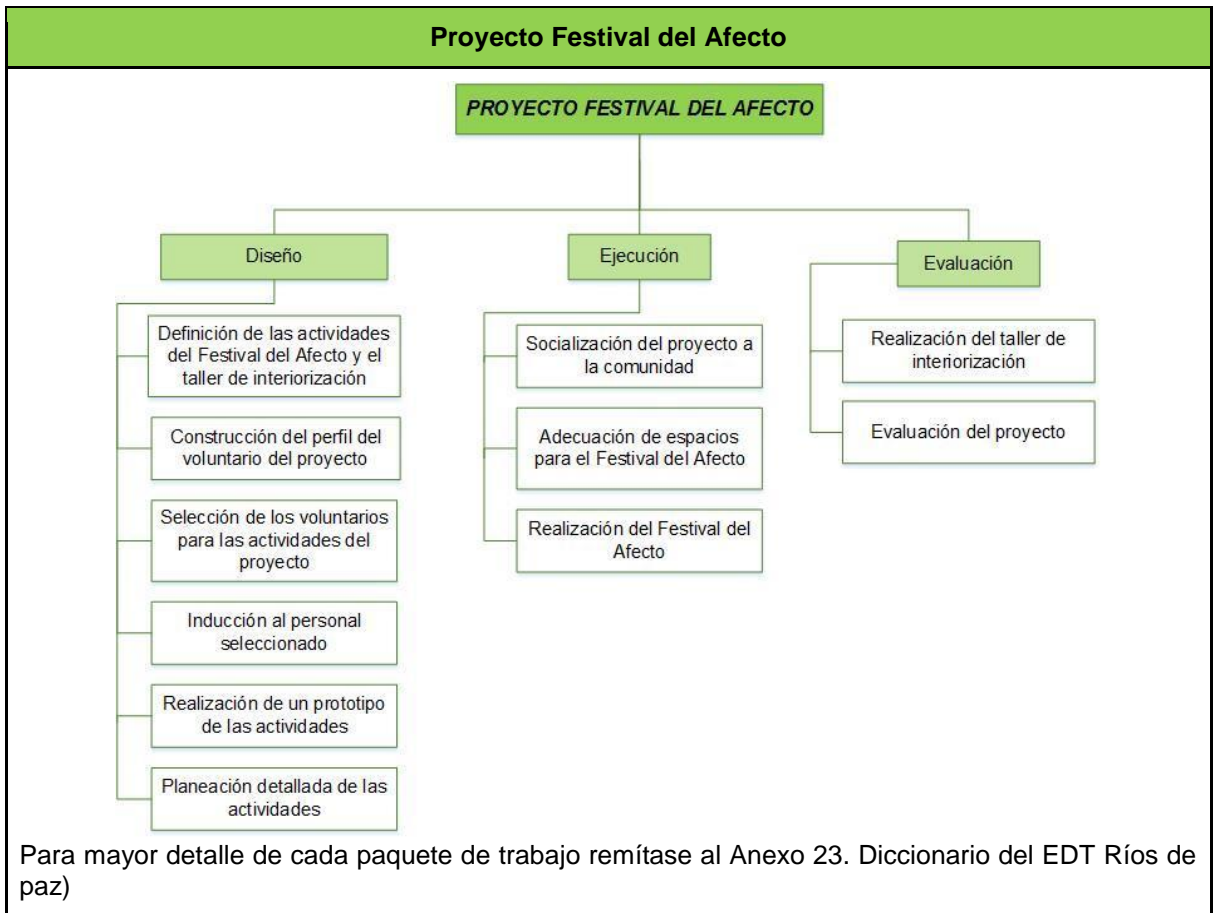


Tabla 20. Objetivos y EDT del proyecto Festival del Afecto.

Proyecto Festival del Afecto	
Objetivo general	Integrar al núcleo familiar de los beneficiarios de la fundación mediante la generación de nuevas experiencias con actividades que promuevan el acercamiento afectivo entre los padres e hijos
Objetivo específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar actividades que generen experiencias emotivas con relación a valores de la fundación y fomenten la paz en familia. 2. Ejecutar las actividades diseñadas mediante la realización del Festival del Afecto. 3. Evaluar las actividades del proyecto mediante un taller de interiorización que evidencie los resultados y las opiniones de los participantes
EDT	



4.4.2 Recursos humanos y técnicos. En la Tabla 21 y 22, se presentan los recursos humanos y técnicos necesarios para el desarrollo de la estrategia **Ríos Paz**. En la Tabla 21, se clasifican los recursos humanos en tres grupos: gestor, ejecutor y de apoyo. Siendo el grupo gestor, el encargado de administrar y dirigir el desarrollo de los proyectos; el grupo ejecutor, los responsables de realizar los talleres y actividades propuestos; y el grupo de apoyo, los expertos en ciencias sociales y humanas que diseñarán las metodologías de cada proyecto. Finalmente, en la Tabla 22, se presentan cuantos y cuales recursos técnicos se requieren para la estrategia.

Tabla 21, Recursos humanos para la estrategia Ríos de Paz

Recursos humanos		
Equipo	Integrantes	cantidad
Gestor	Coordinador de la estrategia	1
	Líder de medios	1
	Líder de alianzas	1
	Líder financiero	1
	Auxiliar contable	1
Ejecutor	Psicólogo	1
	Trabajador social	1
	Profesionales de talleres	3
	Voluntarios	15
	Auxiliares	4
	Seguridad	1
	Servicios generales	2
Apoyo	Expertos en ciencias sociales y humanas	4
	Líder de comunicación	1

Tabla 22. Recurso técnico para la estrategia Ríos de Paz

Recurso Técnico	Cantidad
Computador	4
Papelería	
Impresora	1
Video Beam	3
material publicitario	
Cabinas de sonido	2
Paleógrafo	2
Pasaporte	340 (aprox.)
Sello	4
Programa para el código QR	1

4.4.3 Cronograma. Para la ejecución de los proyectos se hizo uso del software Microsoft Project que constituye una herramienta que facilita el seguimiento y control de los mismos. De esta manera, la herramienta evidencia que la duración para el proyecto ExpresArte es de 259 días y la duración del proyecto Festival de Afecto es de 239 días. (Ver Anexo 24. Cronograma de la estrategia Ríos de Paz)

4.4.4. Costos y Presupuesto. Alineado con los recursos identificados, se presenta el presupuesto del estado de resultados para un semestre de ejecución, donde se estima los costes necesarios para completar cada actividad de la estrategia Ríos de Paz. (Ver Tabla 23)

Tabla 23. Estado de resultados para la estrategia Ríos de Paz

Estado de resultado			Total
Ingresos			
Costo			247759425
Material directo		3925000	
Pasaporte	1700000		
Papelería	2000000		
Papelografo(3)	225000		
Mano de obra directa		50350424,95	
Auxiliares(4)	14612984,95		
Voluntarios(15)	1125000		
Profesionales del taller (3)	23040000		
Psicólogo(1)	5786220		
Trabajador social(1)	5786220		
Costo indirecto		193484000	
Coordinador de la estrategia (2)	73824000		
Expertos en ciencias humanas(4)	96000000		
Seguridad (1)	3600000		
Servicio general (2)	7200000		
Computador (4)	4000000		
Impresora (1)	400000		
Video beam (3)	1200000		
Plantas de sonido (2)	1200000		
Sello (4)	60000		
Adecuación	6000000		
Otros cif	1000000		
Gastos de administración		37762492,48	
Auxiliar contable	7306492,476		
Lider de finanzas	18456000		
Servicios públicos	12000000		
Programa para el código QR	0		
Gastos de Ventas		41129748,75	
Auxiliar de comunicación	1217748,746		
Líder de alianzas	18456000		
Lider de Medios	18456000		
Material publicitario	3000000		

A partir de este presupuesto se identifica que el monto de ingresos necesario debe ser mayor de \$ 247'759.425,7 para alcanzar el punto de equilibrio y posibilitar la auto sostenibilidad de la fundación, siendo este uno de los criterios más relevantes

por parte de los directivos de la fundación. Por tal razón, se propone un listado de posibles fuentes de ingreso, que surgieron a partir de las sesiones de Prototipado (ver Anexo 28. Posibles fuentes de ingreso para la estrategia Ríos de Paz)

4.4.5 Indicadores de seguimiento y control. De acuerdo con los objetivos establecidos para cada proyecto de la estrategia **Ríos de Paz**, se definen 3 indicadores evidenciados en la Tabla 24; estos indicadores serán evaluados mediante las herramientas “tarjeta de pruebas” y “tarjeta de aprendizaje”²²⁰, en los cortes de seguimiento y control definidos (Ver Anexo 29. Instrucciones de las herramientas de seguimiento y control); siendo esto necesario para evidenciar el progreso y cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 24. Indicadores de control y seguimiento para la estrategia Ríos de Paz

Indicador	Justificación	Unidad de medida	Meta por semestre	Cortes de seguimiento y control
Número de sellos por participación activa en los proyectos de la estrategia.	Permite conocer el interés de los beneficiarios en cada uno de los proyectos.	Unidad	100	bimestral
Número de personas participantes de la clausura y del taller de interiorización.	Se evidencia el número de personas que presentan resultados luego del proceso	Unidad.	300	Semestral
Número de voluntarios en la logística del Festival del Afecto.	Conseguir el apoyo necesario para el desarrollo del Festival.	Unidad.	15	Mensual

²²⁰ OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPF, 2014.

5. CONCLUSIONES

- La innovación Social se encuentra asociada con las teorías de Marketing, debido a que estos dos tópicos vinculan procesos de creación de valor para un segmento en específico, contemplando las necesidades y requerimientos de los usuarios para impactar positivamente en la sociedad, y a su vez, crear modelos de ingresos que aporten al crecimiento de las organizaciones.
- De acuerdo a la revisión documental que menciona la implementación de marketing en Organizaciones No Gubernamentales, se evidencia la necesidad de apoyar los proyectos sociales con estrategias de marketing que permitan generar lazos de credibilidad con entidades públicas y privadas que sean un apoyo para alcanzar la auto-sostenibilidad y el posicionamiento de las mismas.
- En relación con las ramas de marketing evidenciadas en el análisis bibliográfico, se encuentra que las estrategias diseñadas en portafolio de la presente práctica, no solo abarcan la promoción del valor social, pues también incluye la solución de retos organizacionales, tecnológicos y ambientales, que se convierten en características diferenciadoras en la propuesta de valor de la fundación. Lo anterior, es el paso inicial al reconocimiento, crecimiento y sostenibilidad, pues una vez creada una diferencia en el mercado, los usuarios tienen una razón para hacer parte de la organización.
- Se hace necesario la incorporación del pensamiento de diseño centrado en los usuarios como cultura organizacional dentro de las ONG, con la finalidad de generar una profunda empatía con los beneficiarios, plantear

constantemente retos estratégicos, desarrollar espacios de co-creación y prototipado que le permita a la fundación ampliar su impacto social y contribuir de esta forma, en el desarrollo de la Región.

- La etapa de inmersión de la metodología Design Thinking, junto con las herramientas de la propuesta de valor, son el insumo necesario de cualquier estrategia o idea a desarrollar, pues al conocer de manera directa y cercana las frustraciones, alegrías y trabajos de los usuarios, permite establecer propuestas que se enfoquen en estos hallazgos y genere valor emocional hacia los mismos. De allí, que estas herramientas de gestión no solo contemplan un crecimiento organizativo, sino también un impacto social en la comunidad.
- Para el diseñar las estrategias de marketing, fue indispensable generar espacios creativos, donde se pudiera activar la imaginación y ampliar el pensamiento de diseño en los participantes de los espacios, para obtener ideas ambiciosas que respondieran a los retos planteados por el equipo de diseño; de igual manera, fue necesario desarrollar sesiones de prototipado donde se logró experimentar y hacer tangibles las ideas creadas, con la finalidad de perfeccionarlas con las opiniones y sugerencias de los beneficiarios de la fundación.
- Para alcanzar la auto sostenibilidad en ONG, las organizaciones deben incorporar en su administración herramientas, técnicas y modelos que desarrollen procesos de innovación, que les permita comprender los problemas sociales a los que se enfrentan sus beneficiarios, para luego, crear soluciones que articulen dichos problemas con iniciativas o estrategias que tengan continuidad en el tiempo.

- Uno de los retos más relevantes en la Región Oriente, es la implementación de estrategias de desarrollo sostenible que le permita a la región alcanzar el proceso de metropolización; en relación a ello, la Fundación Romelio ejerce un rol importante debido a que para alcanzar este reto, debe articular dentro de su propuesta de valor actividades participativas y de colaboración conjunta con otras Organizaciones No Gubernamentales, para obtener de tal forma alianzas alineadas con un propósito en común y dinamizar al sector con procesos de innovación abierta.
- Las organizaciones sociales como lo es la Fundación Romelio deben diferenciar sus dos segmentos de interés. El primero, respecto a los beneficiarios de la propuesta de valor para solucionar e impactar los problemas sociales identificados. Y el segundo, corresponde al mercado que pueda financiar dicha propuesta mediante el diseño de modelos de ingresos que beneficien a su vez, los intereses de las dos partes interesadas.
- La propuesta de valor es una herramienta que complementa a la metodología Design Thinking, por su enfoque humano y de investigación continua con los usuarios, permite identificar y definir de qué manera la organización puede agregar valor emocional que permita atraer y mantener a los mismos. Adicionalmente tanto la propuesta de valor como el Design Thinking se deben apoyar en planes de gestión del conocimiento que orienten a la fundación a promover espacios de innovación continua.
- Es necesario que el planteamiento de un proyecto esté enfocado desde sus inicios a los planes de desarrollo y objetivos mundiales, a razón de generar una contribución teórica o práctica que potencialice los retos definidos en el país y se haga tangible el aporte como profesionales, más aún en un país como Colombia que desde los planes de desarrollo del 2010-2014 y 2014-

2018 junto con la apertura de los diálogos de paz, presenta un interés y compromiso por mitigar las problemáticas sociales que acogen al país, promoviendo la creación de iniciativas dirigidas a impactar positivamente la sociedad Colombiana.

6. RECOMENDACIONES

- Se propone la conformación de un equipo de diseño multidisciplinario que integre al personal que trabaja en la fundación, junto con la adecuación de un espacio creativo donde el equipo pueda replantear constantemente retos, construir nuevas propuestas de valor y generar de esta manera, momentos de co-creación y experimentación reiterativa que le permita a la Fundación Romelio establecer al Design Thinking como directriz en la creación de sus productos y servicios dirigiendo sus esfuerzos en la construcción de propuestas innovadoras enfocadas en el bienestar de sus beneficiarios y en la sostenibilidad de la fundación.
- Existen a nivel mundial diferentes entidades que promueven el apoyo de programas con enfoque social; de esta manera, es importante que la Fundación Romelio promocióne sus propuestas teniendo en cuenta de qué manera se genera un vínculo con estas entidades mundiales, a razón de crear interés, participación y apoyo mutuo en la implementación y desarrollo de los mismos.
- Teniendo en cuenta los retos a los que se enfrenta el sector norte de la ciudad de Bucaramanga, se recomienda que a partir de la estrategia creada en la práctica empresarial, la Fundación Romelio lidere y promueva su desarrollo en pro de trabajar en conjunto con las otras organizaciones sociales que se encuentran en este sector a razón de acoger mayor número de beneficiarios y generar un impacto social en el sector.
- Para futuras prácticas, se recomienda investigar cómo se podría lograr alianzas estratégicas entre las ONG de la ciudad de Bucaramanga con la

finalidad de unir sus capacidades, aumentar su impacto social y contribuir al proceso de metropolitanización que busca la Región.

- Para la ejecución del plan de acción de la estrategia Ríos de Paz, se recomiendan dos aspectos. Primero, trabajar junto con un equipo de recaudación de ingresos que consolide las alianzas y los recursos necesarios para la implementación de los proyectos propuestos. Y Segundo, desarrollar estrategias de fidelización para los donantes y aliados que apoyen a la estrategia.
- Es importante que para cada programa social de la fundación se defina claramente el perfil de donantes, mediante la metodología Design Thinking y las herramientas que establece la propuesta de valor, a razón de diseñar un modelo de ingresos que le permita a la fundación obtener los recursos necesarios para ofrecer sus programas sociales. De esta manera, la fundación puede alcanzar la auto sostenibilidad y aumentar su impacto en su comunidad beneficiaria.
- Los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) proponen una agenda de retos a cumplir para el año 2030; así pues, es necesario que la construcción de proyectos o iniciativas sociales de la fundación esté alineado con estos objetivos a razón de contribuir al cumplimiento de los mismos, y poder generar alianzas con entidades que trabajen bajo los mismos enfoques, es decir, promover el trabajo en equipo entre entidades nacionales e internacionales para la consolidación de redes de apoyo que dirijan sus esfuerzos al desarrollo social

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan de desarrollo de Bucaramanga (2016-2019), Gobierno de las ciudadanas y ciudadanos. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en internet: http://www.concejodebucaramanga.gov.co/proyectos2016/PROYECTO_DE_ACUERDO_013.pdf.

AMBROSE, Gavin. HARRIS, Paul. Basic design thinking. Switzerland, AVA Publishing SA, 2010.

ASOCIACIÓN PROBIENESTAR DE LA FAMILIA COLOMBIANA (PROFAMILIA). Encuesta de demografía y Salud 2010. Colombia, 2011. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://profamilia.org.co/docs/ENDS%202010.pdf>.

ASOCIACIÓN PROBIENESTAR DE LA FAMILIA COLOMBIANA (PROFAMILIA). Serie de estudios a profundidad, Encuesta de demografía y Salud 1990-2010. Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 21 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/INV/0%20-%20SERIE%20ESTUDIOS%20A%20PROFUNDIDAD%20FINAL%20WEB%202014.pdf>.

ASSAFF, Raúl. PMBOK, El cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT6/6CyT%2010.pdf>

BALLER, Silja. DUTTA, Soumitra. LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016, Innovating in the Digital Economy. World Economic

Forum [En línea] [Citado el 22 de noviembre del 2016] Disponible en internet: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/GITR_2016_full%20report_final.pdf

Base de datos Scopus. ELSEVIER. (En línea]. Disponible en: <http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/es/scopus.php>.

BEN MAHMOUND-JOUINI, Sihem. MIDLER, Christophe. SILBERZAHN, Philippe. Contributions of design thinking to project management in an innovation context. Project Management Journal, 2016. Vol. 47, No. 2, 144–156. [En línea]. [Citado el 9 noviembre del 2016]. Disponible en: <https://www.pmi.org/learning/library/design-thinking-contributions-project-management-innovation-10054>.

BHATT, Punita. ALTINAY, Levent. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?. Emerald Group Publishing Limited. 2013.

BOONS, Frank, LUDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production, julio, 2012. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: http://ac.els-cdn.com/S0959652612003459/1-s2.0-S0959652612003459-main.pdf?_tid=921d5c5a-e134-11e6-8e72-00000aab0f26&acdnat=1485152838_05bf931db3fcc33348fa8e6adaac84c5

BROWN, Tim. Design thinking. Harvard Business review. Septiembre, 2008.

BROWN, Tim. WYATT, Jocelyn. Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review.2010. [En línea]. [Citado el 23 de agosto del 2016]. Disponible en internet: https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation.

Catálogo de iniciativas de innovación social para la superación de la pobreza extrema. Hilando [En línea] [Citado el 24 de noviembre 2016] Disponible en internet: <https://somosmas.org/wp-content/uploads/2015/02/Catalogo-Hilando-2012.pdf>

CHALMERS, Dominic M. BALAN-VNUK, Eva. Innovating not-for-profit social ventures: Exploring the microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *International Small Business Journal*. Octubre, 2013.

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Artículo 1 (1991) por el cual se menciona como derecho el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Comportamiento del Sector TIC en Colombia. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-8917.html>

CORDOBA CELY, Carlos. VILLAMARÍN MARTÍNEZ, Francisco Javier. BONILLA, Harold Bonilla. Innovación Social: aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. *Revista de la facultad de ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, julio-diciembre 2014. Pág. 15. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: <file:///C:/Users/ANGIE/Downloads/Dialnet-InnovacionSocial-4993615.pdf>.

CROSSAN, M. M. APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 2010.

DACIN, Tina. DANCIN, Peter. Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, Octubre 2011. Vol 22. [En línea]. Disponible en: <https://pdfs.semanticscholar.org/ec61/4c4f636aeeb6ea10accddfcb1a2f7a1ce603.pdf>.

DARÍO, José. La situación actual y perspectivas de la economía Colombiana. Banco de la República [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/es/presentacion-uribe-04-11-2016>

DAWSON, Patrick. DANIEL, Lisa. Understanding social innovation: a provisional framework. *Int. J. Technology Management*, 2010. Vol 51.

Definición de marketing. American Marketing Association. [En línea] [Citado 10 de mayo del 2016] Disponible en internet: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Proyecciones y series de población. Colombia, 2015.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018), Todos por un nuevo país: Paz, Equidad y educación. Bogotá, Colombia. [En línea]. [Citado el 15 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf>.

Diamante Caribe y Santanderes. Financiera de Desarrollo Territorial. Fundación Metrópoli, octubre de 2016 ISSN: 978-958-58583-0-5

DÍAZ SÁNCHEZ, Estrella. CONSUEGRA NAVARRO, David Marín. ESTEBAN TALAYA, Águeda. Evaluación de la eficiencia de las páginas web: un análisis de contenido de las principales compañías aéreas. España, Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), 2008. págs. 279-293

DIETRICH, Martin. ZNOTKA, Matti. GUTHOR, Hannah. HILFINGER, Florian. Instrumental and Non-instrumental Factors of Social Innovation Adoption. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University. 2015.

Dinámica de la economía mundial y comportamiento en Colombia primer trimestre de 2016. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [En línea] [citado el 20 de noviembre] Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77968&name=OEE-Informe_Economico_2016_1_trimestre.pdf&prefijo=file.

ECHEVERRÍA, Javier. El manual de Oslo y la innovación social. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, julio-agosto, 2008. Pág. 10. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en: <http://www.economia.gob.cl/cnidweb/wp-content/uploads/sites/35/2015/06/IS-y-Manual-de-oslo.pdf>.

ELKINGTON, J. "Red Alert for the Green Agenda". *Director*, Vol 66, No 9, p. 32. 2013

EQUIPO TÉCNICO DE ANÁLISIS Y DESARROLLO SOCIAL. Guía de planificación estratégica en ONG de acción social. Plataforma de ONG de Acción Social. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://www.plataformaong.org/planestrategico/fichaBibliotecaPE.php?id=197>.

ERZURUMLU, Sinan. ERZURUMLU, Yaman. Sustainable mining developemnet with comunnity using design thinking and multi-criteria desicion analysis. ELSEVIER, 2014.

EUROPEAN COMMISION. Guide to Social Innovation. 2013. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66.

FERRELL, O.C. HARTLINE, Michael. Estrategia de marketing. Quinta edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V, México, 2012.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Informe anual UNICEF. Colombia, 2015.

FUNDACIÓN ROMELIO. Plan operativo para la atención integral a la primera infancia. Segunda versión. Bucaramanga, Junio 2015.

FUNDACIÓN ROMELIO. Caracterización de familias niños y niñas 2016. Bucaramanga, 2016.

GÁLVEZ TORO, Alberto. Revisión bibliográfica: usos y utilidades. Revista Matronas Profesión, diciembre 2002. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.index-f.com/campus/ebe/ebe2/revision-bibliografica.pdf>.

GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de Desarrollo Departamental (2016-2019), Santander nos une. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 20 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/finish/69-despacho/13129-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>.

GÓMEZ, Eduardo. NAVAS, Diego. APONTE, Guillermo. BETANCOURT, Luis. Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. Sede Medellín. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de minas. 2014. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49630405022>.

GONZALEZ DE DIOS, Javier. GONZÁLEZ MUÑOZ, María. ARROYO, Alonso. BENAVENT, Alexandre. Fundamentos para la realización de la revisión bibliográfica socio sanitaria. Artículos científicos: Enfermería en Cardiología, 2013. Pág. 8. [En línea]. [Citado el 23 de agosto del 2016]. Disponible en: https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/60_01.pdf.

GONZÁLEZ, Alcaide. GONZÁLEZ DE DIOS, J. BENAVENT, Alexandre. ARROYO, Alonso. Fuentes de información bibliográfica, fundamentos para la realización de búsquedas bibliográficas. Ediciones Mayo, S.A, 2011. Pág. 7. [En línea]. [26 de agosto del 2016] Disponible en: <http://es.slideshare.net/carrelo/fuentes-de-informacion-bibliografica-i-fundamentos-para-la-realizacion-de-busquedas-bibliograficas>.

GOPALDAS, Aphil. Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. Journal of Business Research, 2015.

GUIRAO-GORIS, Josep Adolf. OLMEDO, Ángela. FERRER FERRANDIS, Esperanza. El artículo de revisión .Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria, 2008. Pág. 25. [En línea]. [Citado el 26 de agosto del 2016]. Disponible en: http://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/el_articulo_de_revision.pdf.

HART, S. L. MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. Academy of Management Executive, 2003. [En línea]. [Citado el 25 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/creatingsustainablevalue.pdf>.

HOLWEG, Christina. LIENBACHER, Eva. Social Marketing Innovation: New Thinking in Retailing. Vienna, Austria. Vienna University of Economics and Business. Noviembre. 2011.

IDEO. Design Thinking para educadores. Segunda edición. 2012

IDEO. Diseño centrado en las personas, kit de herramientas. Segunda edición. 2011.

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). Estrategia de atención integral a la primera infancia. Fundamentos políticos, técnicos y de gestión. Bogotá, Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en: <http://www.deceroasiempre.gov.co/QuienesSomos/Documents/Fundamentos-politicos-tecnicos-gestion-de-cero-a-siempre.pdf>.

JAGER, Urs. SCHROER, Andreas. Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2013

JARAMILLO ARENAS, Camila Andrea. JARAMILLO MEDINA, José Miguel. Informe Sectorial Q3 2015 TICs en Colombia. Col Capital & Crowe Horwath [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://www.colcapital.org/wp-content/uploads/2016/02/ii.-Informe-Sectorial-Tics-en-Colombia.pdf>

KOLKO, Jhon. Exposing the Magic of Design. Oxford University Press. 2011.

KONDA, Iva. STARC, Jasmina. RODICA, Barbara. Development of social innovations and their marketing: A Slovenian case study. School of Business and Management Novo mesto Slovenia, 2015.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. Dirección de marketing. Decimocuarta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012.

KYLANDER, Nathalie. STONE, Christopher. El rol de la marca sin fines de lucro. Stanford Social Innovation Review, 2012. Pág. 9. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016]. Disponible en internet: <http://docplayer.es/101270-El-rol-de-la-marca-en-el-sector-sin-fines-de-lucro.html>.

LEFEBVRE, Craig. Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and brand. Journal of Social Marketing, Febrero, 2012. [En línea]. [Citado el 19 de agosto del 2016]. Disponible en internet: http://socialmarketing.blogs.com/r_craig_lefebvres_social/2011/05/co-creating-the-social-marketing-discipline-and-brand.html.

MACLEAN, Mairi. HARVEY, Charles. GORDON, Jillian. Social innovation, social entrepreneurship and the practice of contemporary entrepreneurial philanthropy. International Small Business Journal. 2012. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0266242612443376>.

MATTERA, Marina. BAENA, Veronica. The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: Corporate social responsibility. Social Responsibility Journal, 2015.

Medición Brecha Digital Regional. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet:http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-18830_recurso_pdf.pdf

MULGAN, G. ALI, R. HALKETT, R. SANDERS, B. In and out of sync. The challenge of growing. Making Innovation Flourish, 2007. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/in_and_out_of_sync.pdf

NANDAN, Monica. LONDON Manuel. BENT-COODLEY, Tricia. Social Workers as Social Change Agents: Social Innovation, Social Intrapreneurship, and Social Entrepreneurship. Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, 2015. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23303131.2014.955236>.

NASTASE, Marian. LISETCHI, Mihai. BIBU, Nicolae. Putting Society at Heart: Socializing Innovation Concept. Revista de cercetare, 2014. Volumen 45

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Organización de las Naciones Unidas (ONU) [En línea]. [Citado el 4 noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. [En línea] [Citado el 28 de noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
OSTERWALDER, Alex. PIGNEUR, Yves. BERNARDA, Greg. SMITH, Alan. Value Proposition Design. Primera edición. New Jersey, S. L. U. Centro Libros PAPP, 2014.

PHILLIPS, Wendy. LEE, Hazel. GHOBADIAN, Abby. O' REGAN, Nicholas. JAMES, Peter. Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. 2014. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105960111456006>.

PINILLA PEÑA, Maricela. Contribución del marketing social a la sostenibilidad de fundaciones sin ánimo de lucro: un estudio de caso. Sede Manizales, Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. 2011. Pág. 139. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3534/1/maricelapinillapena.2011.pdf>.

POL, E. VILLE, S. Social innovation: Buzz word or enduring term? The Journal of Socio-Economics, 2009.

Producto Interno Bruto en Santander 2015. Cámara de Comercio de Bucaramanga [En línea] [Citado el 22 de noviembre del 2016] Disponible en internet http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/PIB_2015.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. [En línea] [Citado 20 Noviembre del 2016]. Disponible en internet: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/countryinfo.html>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge. Fifth edition. Project Management Institute, Inc. 2013. [En línea]. Disponible en internet: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A guide to the project management body of knowledge. Fifth edition. Project Management Institute, Inc. 2013. [En línea]. [Citado el 5 noviembre del 2016]. Disponible en internet: A guide to the project management body of knowledge.

PROPAÍS. Oportunidades de negocio en sectoriales y grupos poblaciones clave. Colombia, 2013. [En línea]. [Citado el 21 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <http://propais.org.co/wp-content/uploads/inteligencia-mercados/im2-opportunidades-sectoriales.pdf>.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Colombia, 2016. [En línea]. [Citado el 23 de noviembre del 2016] Disponible en internet: <https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/24-1480106030.11-1480106030.2016nuevoacuerdofinal-1480106030.pdf>.

REY GARCÍA, Marta. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio Álvarez González. BELLO ACEBRÓN, Laurentino. The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: A framework proposal. Springer verlag, mayo, 2012.

ROBERTS, Jess. FISHER, Thomas. TROWBRIGGE, Matthew. ROBERTS, Christine. Healthcare The Leading Edge A design Thinking framework for healthcare management and innovation. ELSEVIER, 2016.

RODRÍGUEZ GIL, Adolfo. El dilema de las ONGD o solidaridad o lógica comercial. 2001. Pág. 59-86.

SAJI, Beena Salim. IBRAHIM, Sajna Ibrahim. ELLINGSTAD, Paul. Document Social innovation model for business performance and innovation. International Journal of Productivity and Performance Management, Enero, 2016.

SANDEEPA, M.S. RAVISHANKAR, M.N. Social innovations in outsourcing: An empirical investigation of impact sourcing companies in India. Journal Elsevier. 2015.

SANZO PEREZA, María José, ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio, REY GARCÍA, Marta. How to encourage social innovations: a resource-based approach. Oviedo, España. Universidad de Oviedo. Facultad de Economía y Empresa. Febrero 2015.

SAUL, Jason. The End of Fundraising: Raise More Money by Selling your Impact. Primera Edición. Jossey-Bass, San Francisco, 2011.

SCHMITZ, B., SCHEUERLE, T. Founding or transforming? Social intrapreneurship in three German Christian-based NPOs. ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, 2012. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: http://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Schmitz_Intrapreneurship.pdf.

SCHUMPETER, Joseph. Capitalism, Socialism and Democracy. Tercera edición. New York, Harper Collins Publishers, 2008. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: <http://cnqzu.com/library/Economics/marxian%20economics/Schumpeter,%20Joseph-Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf>.

Segundo Boletín trimestral del Sector Postal. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-47558.html>

SHIERA, Micheal. HANDYB, Femida. Social Change Efforts of Direct Service Nonprofits: The Role of Funding and Collaborations in Shaping Social Innovations. Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, diciembre 2014.

STANTON, William. ETZEL, Michael. WALKER, Bruce. Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición. México, Mc Graw Hill interamericana editores S.A., 2007. [En línea]. [Citado el 27 de agosto de 2016]. Disponible en internet: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.

SUNDARAMURTHY, Chamu. MUSTEEN, Martina. RANDEL, Amy. Social value creation: A qualitative study of indian social entrepreneurs. Journal of Developmental Entrepreneurship, 2013. Vol. 18.

VIANNA, Maurício. VIANNA, Ysmar. ALDER, Isabel K. LUCENA, Brenda. RUSSO, Beatriz. Design Thinking Business Innovation. Rio de Janeiro, Brasil, MJV Tecnologia Ltda, 2011.

VILLA, Laura. MELO, Jenny. Panorama actual de la innovación social en Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo. Colombia, mayo, 2015. [En línea]. [Citado el 20 de agosto del 2016] Disponible en internet: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6957/CTI_DP_Panorama_actual_de_la_innovacion_social.pdf?sequence=1.

Vive Digital Colombia 2014-2018. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [En línea] [Citado el 22 de noviembre 2016] Disponible en internet: http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-16903_documento.pdf

WEERAWARDENA, Jay. MORT, Gillian. Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations: Innovation and Differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2012. Vol. 31.

WESTLEY, Frances. ANTADZE, Nino. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 2010. [En línea]. [Citado el 26 de septiembre del 2016]. Disponible en internet: 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.

WITKAMP, Marten. RAVEN, Rob. ROYAKKERS, Lambèr. Strategic niche management of social innovations: the case of social entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2011. [En línea]. Disponible en internet: <http://cms.tm.tue.nl/Ecis/Files/papers/wp2010/wp1006.pdf>.

YUNUS, M. MOINGEON, B. LEHMANN, ORTEGA, L., 2010. Building social business models: lessons from the Grameen experience. 2010.

ANEXOS

Los Anexos se encuentran adjuntos en el CD.