

Buenas prácticas para el fortalecimiento de emprendimientos creativos y culturales relacionados con innovación inclusiva*

Recibido: 13 de noviembre de 2020 • Aprobado: 13 de febrero de 2021
<https://doi.org/10.22395/seec.v24n56a2>

Lina Marcela Méndez Velásquez**

Eliana Maria Villa Enciso***

Alejandro Valencia-Arias****

RESUMEN

El objetivo de este artículo es identificar buenas prácticas de innovación inclusiva en emprendimientos de la industria creativa y cultural, como una forma de aportar al crecimiento inclusivo. La metodología empleada se basa en un análisis comparativo, seleccionando como referentes cinco estudios de caso de innovación inclusiva en emprendimientos creativos y culturales cuyos criterios de selección fueron: acceso a la información documentada, países con mayor producción científica, temáticas y cercanía al contexto cultural y social de Colombia. El análisis presenta una matriz comparativa de acuerdo con siete factores críticos de éxito propuestos. Los hallazgos indican que los emprendimientos creativos y culturales se caracterizan por contemplar personas excluidas históricamente, impacto y consumo de una innovación o tecnología, con negocios inclusivos sencillos que buscan la solución a una problemática para su población, donde el negocio puede surgir tanto de una tecnología de última generación como de una preexistente y orientan su propuesta de valor hacia un objetivo social.

PALABRAS CLAVE

Innovación inclusiva, crecimiento inclusivo, emprendimientos creativos y culturales.

CLASIFICACIÓN JEL

L26, O35

CONTENIDO

Introducción; 1. Identificación de referentes; 2. Determinación de los Factores Críticos de Éxito; 3. Análisis de la información; 4. Metodología; 5. Resultados; 6. Discusión; 7. Conclusiones y Recomendaciones; Referencias.

* El presente artículo es resultado del proyecto de investigación titulado "Recomendaciones para el fortalecimiento de emprendimientos creativos y culturales asociados a procesos de innovación inclusiva de la ciudad de Medellín", asociado al grupo de investigación Ciencias Administrativas - Categoría A1 en Minciencias - ITM. La investigación obtuvo recursos del Instituto Tecnológico Metropolitano y fue desarrollada entre enero y septiembre de 2020.

** Economista Industrial, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Administradora Tecnológica y estudiante de Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, Cooperación y desarrollo regional, ITM, Medellín, Colombia. Dirección: calle 54A No. 30 – 01, oficina L-202. Correo electrónico: linamendez@itm.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7126-954X>.

*** Ingeniera Administradora, Magíster en Ingeniería - Ingeniería Administrativa, Candidata doctora en Ingeniería Ph. D. (c) - Industria y Organizaciones, Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Docente Tiempo Completo - Instituto Tecnológico Metropolitano - ITM, Medellín – Colombia. Grupos de investigación: Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas - Categoría A1 Minciencias - ITM; Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Tecnológica UNAL. Calle 50A no 86-445. Tel: 4891305 Correo: elianavilla@itm.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6279-7033>

**** Ingeniero Administrador y Doctor en Ingeniería – Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Profesor Asociado. Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas - Categoría A1 Minciencias. Dirección: Cra. 44 #49-92. Tel: 4445004. Correo: javalenciar@gmail.com. Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-9434-6923>

Good Practices of Inclusive Innovation in Creative and Cultural Enterprises for Inclusive Growth

ABSTRACT

The objective of this article is to identify good practices for inclusive innovation in creative and cultural industry ventures for inclusive growth. The methodology used is based on a comparative analysis, selecting as references five case studies of inclusive innovation in creative and cultural ventures. The analysis of the results presents a comparative matrix according to seven critical success factors proposed: people (included ways in which these people are included), inclusion activities, value proposition of the enterprise, type of technology or innovation applied, role of government and value proposition of the enterprise. The findings indicate that creative and cultural ventures are characterized by being historically excluded, impact and consumption of an innovation or technology, with simple inclusive businesses that seek the solution to a problematic for its population, where the business can arise both from a state-of-the-art technology and from a pre-existing one and orient its value proposition towards a social objective.

KEYWORDS

Inclusive innovation; inclusive growth; creative and cultural ventures.

JEL CLASSIFICATION

L26, O35

CONTENT

Introduction; 1. Identification of references; 2. Determination of Critical Success Factors; 3. Information analysis; 4. Methodology; 5. Results; 6. Discussion, 7. Conclusions and recommendations; References

Boas práticas para o fortalecimento do empreendimento criativos e culturais relacionados com a inovação inclusiva

RESUMO

O objetivo desse trabalho é identificar boas práticas de inovação inclusiva nos empreendimentos da indústria criativa e cultura, como uma forma para incentivar o crescimento inclusivo. A metodologia utilizada baseou-se em análises comparativas, selecionando como referências cinco análises de casos de inovação inclusiva em empreendimentos criativos e culturais cujos critérios de seleção foram: acesso a informação documentada, países com melhor produção científica, temas e aproximação ao contexto cultural e social da Colômbia. A análises apresenta uma matriz comparação a partir de sete fatores críticos bem sucedidos. Os resultados indicam que os empreendimentos criativos e culturais caracterizam-se por contemplar pessoas excluídas historicamente, impacto e uso de uma inovação ou tecnologia, com negócios inclusivos fáceis que buscam solucionar um problema social, onde o negócio pode surgir a partir de uma tecnologia de última geração como de uma preexistente e orientam sua proposta de valor a um objetivo social.

PALAVRAS CLAVES

Inovação inclusiva, crescimento inclusivo, empreendimento criativo e culturais.

CLASSIFICAÇÃO JEL

L26, O35

CONTEÚDO

Introdução; 1. Identificação de referências; 2. Determinação dos fatores críticos do sucesso; 3. Análises de informação; 4. Metodologia; 5. Resultados; 6. Discussão; 7. Conclusões e Recomendações; Referências

INTRODUCCIÓN

El estudio de la innovación inclusiva es entendida como el desarrollo e implementación de procesos, productos y servicios, entre otros, que en lugar de aumentar la productividad se enfocan en generar un beneficio social y económico para las poblaciones más pobres y excluidas, y que puede ser abordado como la intersección entre los estudios de innovación y los estudios sobre el desarrollo de los países (Heeks *et al.*, 2014). La literatura sobre innovación ha venido evolucionando en los últimos 50 años y el enfoque inclusivo toma relevancia debido a que es una nueva perspectiva para abordar el problema del subdesarrollo en los países emergentes (Sampedro y Díaz, 2016). La pobreza y marginación que ha venido aumentando en los países latinoamericanos ha puesto a actores académicos, políticos y sociales a considerar nuevas apuestas para el crecimiento de sus regiones, entre esas, los modelos de innovación inclusiva (López y Sampedro, 2013).

Los emprendimientos seleccionados para el estudio pertenecen a la industria creativa y cultural debido a que se consolida como una industria emergente y con potencial a nivel regional, para América Latina y el Caribe sumando 1,9 millones de puestos de trabajo en el 2015 (Luzardo *et al.*, 2017); para Colombia significó el 3,2 % del valor agregado nacional en 2018 (DANE, 2018) y se encuentra incluida por primera vez, en una agenda pública, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 "Pacto por Colombia (Mincultura, 2019).

El estudio presentado se conforma por una breve descripción de la importancia de analizar este tipo de emprendimientos para la economía y la inclusión, posteriormente se menciona la metodología utilizada para realizar el análisis comparativo y, por último, se presenta el análisis de la información y las recomendaciones y buenas prácticas encontradas, que podrían ser replicadas para que otros casos similares logren resultados exitosos

MARCO TEÓRICO

La pobreza y marginación que ha venido aumentando en los países latinoamericanos ha puesto a actores académicos, políticos y sociales a considerar nuevas apuestas para el crecimiento de sus regiones, entre esas, los modelos de innovación inclusiva (López y Sampedro, 2013). Debido a lo reciente de la investigación en innovación inclusiva, existe una amplitud conceptual en construcción que, tal y como lo mencionan Martínez, Dutrénit, Gras y Tecuanhuey (2017) algunos de sus enfoques son: *pro-poor innovations* (innovación pro-pobres) (Ramani y SadreGhazi, 2012), *Grassroots innovation* (innovación de base) (Gupta, 2000; Smith, Fressoli, y

Thomas 2014), innovaciones frugales (Bound y Thornton, 2012), investigación e innovación orientadas a la inclusión (Arocena y Sutz, 2012), entre otros.

En Latinoamérica se encuentran estudios sobre innovaciones inclusivas en México, trabajos como los de Gras, Dutrénit y Vera-Cruz, (2017), Martínez *et al.* (2017) sobre la telemedicina y Amaro y De Gortari (2016) el sector agrícola mexicano muestran, tal y como lo planteó Sampedro (2013), la importancia del aprendizaje, la colaboración, el capital social, la confianza y el intercambio de conocimientos entre los involucrados para la solución de problemas en el contexto específico de la agricultura y el acceso a servicios de salud de poblaciones marginadas en México.

En Colombia específicamente se aprecia que, aunque los resultados económicos recientes de Colombia han sido estables, el país se enfrenta a desafíos estructurales asociados a una productividad insuficiente, altos índices de desigualdad y a la concentración de la actividad económica en pocos sectores. Sugiere la OCDE que, si el objetivo es erradicar la pobreza, ampliar las oportunidades para la clase media y consolidar el progreso hacia una paz duradera es necesario hacerlo a través de un crecimiento inclusivo (OCDE, 2015). Esta situación conduce a pensar inevitablemente en alternativas de crecimiento sostenible e inclusivo para el país (OCDE, 2015).

Es por esto que surge la iniciativa de estudiar y analizar los casos exitosos de emprendimiento creativos y culturales que tengan aspectos relacionados con innovación inclusiva. Sin embargo, al parecer son pocos los estudios reseñados por la literatura acerca de la innovación inclusiva. En Medellín se pueden encontrar movimientos de este tipo pero que aún no han sido estudiados con rigurosidad, es el caso de propuestas institucionales como "250 mujeres en Tecnología" y "Arbusta" (Ruta N, 2018) y propuestas desde la misma comunidad como "Graffitour" (Molina, 2019). Estos esfuerzos apuntan al desarrollo económico incluyendo poblaciones que han sido históricamente marginadas, en este caso, por condiciones de género y de pobreza.

Estos casos pueden servir de antecedentes para el presente trabajo, cuyo enfoque principal es caracterizar los emprendimientos creativos y culturales de la ciudad y sus relaciones con los actores del sistema para determinar si se consideran como innovaciones inclusivas que están disminuyendo la exclusión social. Teniendo claro el enfoque que tomará la discusión del presente estudio, el planteamiento del problema conduce a responder la siguiente pregunta: ¿cuáles recomendaciones pueden fortalecer los emprendimientos creativos y culturales de la ciudad de Medellín, que tienen características asociadas a la innovación inclusiva?

METODOLOGÍA

La metodología se basa en la búsqueda de referentes sobre buenas prácticas de innovación inclusiva y de emprendimientos creativos y culturales en el mundo, para identificar factores críticos de éxito que permitan generar recomendaciones para que emprendimientos similares logren resultados exitosos. Se realizó un análisis exploratorio de alcance transversal, realizando un acercamiento propositivo de buenas prácticas existentes entre las experiencias de innovación inclusiva de otras economías emergentes y las de la ciudad de Medellín.

Con respecto a las etapas para la implementación del Benchmarking, se retoma lo propuesto por Villa (2015), quien propone como necesario: a) identificar los referentes a los cuales se va a estudiar, b) decidir qué se va a estudiar de estos referentes con respecto a identificar las mejores prácticas, c) analizar los resultados del estudio comparativo con base en indicadores de percepción que muestren objetivamente el mejor desempeño y d) determinar las mejores prácticas susceptibles de replicación en casos de estudio en Medellín.

Identificación de referentes

Se seleccionaron como referentes cinco estudios de caso de innovación inclusiva a partir de la identificación de factores críticos de éxito (FCE) y disponibilidad de acceso a la información. Los criterios de selección de los referentes se describen a continuación:

Acceso a la información documentada

Al ser la innovación inclusiva un tema de reciente interés, los casos de estudio documentados y de acceso libre son limitados. Por esta razón se empezó la búsqueda de los casos filtrando los emprendimientos que tuvieran publicada la información en artículo científico o comercial de acceso gratuito.

Países con mayor producción científica

La búsqueda de información en bases de datos científicas arroja que los países con mayor producción de artículos con casos de estudio son India y Reino Unido, y en Latinoamérica, México.

Temáticas

Cuatro de los cinco casos de estudio se refieren a emprendimientos o empresas pertenecientes al sector creativo y cultural, que es el tema focal de esta investigación.

Cercanía al contexto cultural y social de Colombia

Los casos internacionales escogidos se desarrollan en contextos culturales, sociales y económicos similares a los de Colombia, en cuanto a que la población excluida en esos países también se presenta en Colombia.

Determinación de los factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) se pueden definir como las características, condiciones o variables que hacen exitoso un caso, un proceso o una empresa. Con base en las dimensiones de la innovación inclusiva que propone Schillo y Robinson (2017) se seleccionaron los siguientes FCE:

Personas o tipos de personas incluidas

La definición de innovación inclusiva se refiere a personas marginadas, vulnerables o de bajos ingresos, puede tratarse de mujeres, jóvenes, minorías étnicas, emprendedores informales. En este factor también se puede determinar el tipo de inclusión: social, industrial o territorial.

Formas en que estas personas son incluidas

Este ítem se basa en la categorización que hace (Heeks *et al.*, 2013) quienes defienden seis niveles de innovación inclusiva: (i) la intención: innovaciones dirigidas a atender las necesidades y problemas de un grupo focal, (ii) el consumo: implica que los excluidos puedan acceder a las innovaciones y tengan la motivación para adoptarla, (iii) el impacto: se mide en impacto positivo en términos económicos, bienestar, aumento de capacidades, entre otros, sobre la población focal, (iv) el proceso: cuando la población excluida participa de alguna manera en el desarrollo de la innovación, (v) la estructura: se refiere a lo que ocurre detrás de una innovación, las relaciones e inclusión de instituciones, organizaciones y sistemas, (vi) la post-estructura: lo que ocurre después de la innovación la capacidad de difusión, por ejemplo.

Actividades que permiten la inclusión

De acuerdo con Dubé *et al.* (2014), se refiere a actividades que incluyan mejoras de productos, servicios o procesos además, actividades que impliquen innovaciones tecnológicas, sociales, financieras e institucionales.

Propuesta de valor del emprendimiento o empresa

Consiste en identificar la diferenciación, valor agregado y ventajas con respecto a emprendimientos similares. Al identificar la propuesta de valor de los casos de estudio, se podrán proponer recomendaciones a los emprendimientos creativos y culturales para que maximicen su demanda a través de estrategias que les permita acercarse de manera óptima a sus grupos de interés.

Tipo de tecnología o innovación aplicada

La elección de este factor crítico de éxito pretende identificar si las tecnologías utilizadas en los emprendimientos son adecuadas para las innovaciones inclusivas. En este caso, se utilizará la clasificación básica de innovación según su objeto: producto, procesos, organización y marketing (OCDE, 2018).

Rol del gobierno

Este criterio se refiere a las implicaciones de instituciones, estructuras y mecanismos que usa el gobierno a través de su política pública para que estas innovaciones sean implementadas.

Identificación y descripción de referentes

La información con la que se comparan los factores críticos de éxito es extraída de los artículos científicos de acceso gratuito encontrados en las bases de datos y las páginas web de algunos de los casos de estudio. A continuación, se describen de manera general los referentes seleccionados para el Benchmarking:

***Mother Earth* (India)**

Es una empresa de origen social cuya visión es abrir nuevos mercados para crear demanda de artesanías rurales indias, con un diseño diferenciador de moda contemporánea. El modelo de negocio de *Mother Earth* está basado en la idea desarrollada por *Grammen Banco*, quien popularizó la creación de redes de autoayuda entre mujeres y microcréditos para emprendimientos pequeños en zonas rurales de Bangladesh (Pansera y Owen, 2018).

***Mi Valedor* (México)**

Es la primera "revista callejera" de México, un proyecto editorial que busca darle a las personas en situación de calle nuevas oportunidades como escribir, publicar y

vender su propia revista. El contenido es un reflejo gráfico y literario de la cotidianidad de la ciudad que le permite a los distribuidores (habitantes de calle) visibilizarse y salir de la discriminación social y el asistencialismo del gobierno, y ser reconocidos como parte de la ciudadanía. La idea surge de una estudiante mexicana que vivía en Londres, que comienza a comprar semanalmente la revista callejera *The Big Issue* (Álvarez, 2017).

Arbusta (Medellín, Colombia)

Arbusta es una empresa social que pertenece a *Njamóre Holding*, que es una organización que cataliza empresas sociales para asumir riesgos de manera conjunta. Arbusta tiene un proceso basado en tres pilares: entrenamiento, integración y provisión, por medio de los cuales forma a jóvenes y mujeres en herramientas digitales para prestar servicios de testeo de calidad de *software* y gestión de datos y contenidos con el objetivo de garantizar su inclusión en los servicios que brinda al mundo corporativo, quienes reciben un servicio de calidad en tiempo y forma, empoderando personas de sectores con menores oportunidades (Ruta N, 2016).

La Casa de Carlota y *Friends* (Medellín, Colombia)

Es un estudio de diseño profesional cuyo equipo creativo está integrado por personas con síndrome de Down, autismo y otras condiciones especiales, vinculadas laboralmente de manera formal. La Casa de Carlota se dedica a crear campañas publicitarias, estrategias de posicionamiento de marca, empaques y productos impresos y digitales. Su propuesta de valor radica en ofrecer a sus clientes un activismo creativo hasta utilizar el poder influenciador de las marcas para mejorar los problemas sociales y medioambientales (*Revista Empresarial y Laboral*, 2017)

Innovación en Servicios Médicos de Telemedicina (México):

El proyecto de Innovación en Servicios Médicos de Telemedicina fue ganador de una convocatoria al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México y comienza con la compra de cinco equipos de *telehomecare* y tres equipos de telemedicina, uno de ellos instalado en el Hospital General de Chalco (Martínez *et al.*, 2017).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de la información encontrada de cada uno de los factores críticos de éxito por cada caso de estudio:

Mother Earth

Personas incluidas

Mother Earth nace en 2011 a partir de otra empresa social creada en 1994 llamada "Industria Crafts" y comienza con su primera tienda en Bangalore, distrito rural del estado de Kamataka en el sur de la India. Para 2013 este emprendimiento ya cuenta con 6 tiendas, 250 empleados y planes de crecimiento. A través de la creación de grupos de autoayuda independientes compuestos entre 10 y 20 personas, en su mayoría mujeres que viven en áreas rurales o peri-urbanas.

Formas en que estas personas son incluidas

Cada grupo de autoayuda elige a su propio líder, quien se convierte en intermediario entre *Mother Earth* y la comunidad. A través de estos grupos, los artesanos se van haciendo visibles y se van relacionando con las instituciones de la economía formal.

Actividades que permiten la inclusión

Mother Earth adopta e implementa la estrategia heredada del Banco Grameen o Banco de los pobres, cuyos prestatarios son los dueños del 90 % del capital del banco. La mecánica del banco consiste en prestar microcréditos a grupos de cinco personas con muy pocos requisitos, pero el grupo entero pierde la posibilidad de un nuevo préstamo si alguno de los cinco no cumple el compromiso de devolver el dinero (Pansera y Owen, 2018).

Tipo de tecnología o innovación aplicada

En este caso se pueden identificar 3 tipos de innovación: innovación de posicionamiento, reubicando las artesanías rurales en nuevos contextos y mercados. También puede considerarse una innovación de producto al incorporar una nueva fibra natural y nuevos diseños a las artesanías; y una innovación de proceso al desarrollar una maquinaria de baja tecnología para limpiar, secar y moldear fibras naturales.

Papel del gobierno

El gobierno en este caso actúa como un veedor de las transacciones que hacen los artesanos hacia el mundo a través de *Mother Earth*.

Propuesta de valor del emprendimiento o empresa

Tiene dos propuestas de valor, una es que ofrecen los productos de artesanos tradicionales de la India con nuevos diseños contemporáneos buscando nuevos mercados y usuarios, y la otra es que sus productos ofrecen un atributo altruista para el consumidor: aprovechar las fortalezas de las comunidades rurales marginadas para crear prosperidad y medios de vida sostenibles para ellos.

Mi Valedor

Personas incluidas

El proyecto social, iniciado en 2015, apunta a la construcción de redes de apoyo, que mantienen la reinserción social y laboral a grupos vulnerables como personas en situación de calle, migrantes, refugiados, deportados, poblaciones trans, madres solteras, adultos mayores, personas con discapacidad y comunidades con nivel socioeconómico muy bajo de la ciudad de México (Aquino, 2019).

Formas en que estas personas son incluidas

En *Mi Valedor* se identifican tres formas en que son incluidas las personas: la primera, es la venta: cada valedor debe participar en una capacitación inicial en la oficina de *Mi Valedor* donde se le obsequian cinco ejemplares, cada uno con un valor de MX\$20 pesos. Luego el vendedor vuelve a las oficinas donde adquiere cada revista en MX\$5 pesos y de esta manera generar ingresos, la segunda, es a través de la generación de contenido a la par con el equipo creativo de la revista: existen diferentes formaciones en escritura, fotografía, diseño que les permiten a los Valedores co-crear los contenidos de las secciones de la revista, la tercera, es a través de los talleres de capacitación: de donde salen otras iniciativas como un programa de radio llamado *la Voz de la Calle* que se hace por medio de podcast que ya se encuentran en las principales plataformas de distribución (Medina, 2020).

Actividades que permiten la inclusión

La actividad más importante que permite la inclusión de estas poblaciones es la generación de un ingreso legítimo, que no cae en el límite del asistencialismo sino por medio del auto-empleo. Otras actividades de inclusión son los talleres y actividades en diferentes temas (administración, finanzas, arte, cultura, educación física, desarrollo personal, entre otros) que profesionales voluntarios reconocidos de diferentes sectores desarrollan con los valedores para incentivar la reinserción social

a través de capacitación y asesoramiento, y así lograr resultados permanentes y soluciones a largo plazo. Adicional a esto, la revista busca alianzas con diferentes espacios para ofrecer jornadas de salud, exámenes de la vista, tratamientos dentales y chequeos médicos generales (Malvido, 2017)..

Tipo de tecnología o innovación aplicada

Mi *Valedor* aplica un modelo de reinserción o modelo social que va en contra de la asistencia, porque están seguros de que todas las personas tienen las capacidades de salir adelante por sí mismos a través del autoempleo. Su objetivo no es sacarlos de la calle sino que tengan mejores condiciones de vida, la decisión de quedarse en situación de calle o aspirar a trabajos formales es de cada uno (Medina, 2020).

Papel del gobierno

La fundadora relata en la entrevista que el acercamiento con el gobierno ha sido uno de los obstáculos más difíciles que se ha presentado en la revista, ya que no ha conseguido por ningún medio alguna relación con el Estado. En este caso el papel del gobierno se limita al control de los requisitos de formalización empresarial y recaudador de impuestos (Aquino, 2019).

Propuesta de valor del emprendimiento o empresa

Street paper se vende en la calle de mano en mano. Este contacto pretende generar confianza entre los compradores y crear una cadena de apoyo y cooperación que fomente el trabajo cooperativo y colectivo. Va dirigido a personas interesadas por las distintas realidades de la Ciudad de México por medio de reportajes, fotografías, reflexiones, crítica social y literatura.

Arbusta

Personas incluidas

Arbusta, creada en 2013, vincula madres cabeza de hogar y jóvenes con pocas oportunidades de Argentina y Colombia, de acuerdo con los datos de su página web son alrededor de 300 personas, de los cuales el 95 % está compuesto por jóvenes millennials y centennials que provienen de contextos socioeconómicos frágiles. Otro dato importante que ayuda a dar contexto acerca de las personas que incluye Arbusta es que el 67 % de los jóvenes nini "que no estudian ni trabajan" son madres jóvenes que se dedican al cuidado de su familia. En la industria de la

Tecnología de la Información (TI) el número de mujeres que aspira a educación superior relacionada es muy inferior al de los hombres (15,08 % contra 84,92 %) haciendo la brecha de género cada vez más amplia. Arbusta le apuesta a derribar barreras invisibles para el protagonismo de las mujeres en la industria IT (DistritoInnovación, 2016) .

Las principales características de los jóvenes Arbusta o arbusters son: edad entre los 18 y 28 años, de contextos socioeconómicos frágiles, prioridad para madres y mujeres, formación mínima primaria completa, formación máxima años iniciales de universidad, sin experiencia laboral ni conocimiento en la industria TI.

Formas en que estas personas son incluidas

Arbusta resalta que hay millones de jóvenes de alto potencial, sin formación ni experiencia laboral, que viven en barrios populares y marginados que hoy son invisibles para el mercado. Estas condiciones les generan barreras muy altas para acceder a un trabajo deseable. Arbusta brinda un primer empleo a partir del cual se convierten en nuevos talentos para la economía digital y la industria del conocimiento, que es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento y que aún no cuenta con el talento que necesita (DistritoInnovación, 2016).

Actividades que permiten la inclusión

La materialización de esta empresa latinoamericana rompe el paradigma de la escasez de talento en el sector TI. Su método de formación de talentos incluye un entorno de aprendizaje digital, donde se aprende a trabajar, trabajando dentro de la empresa hasta que se convierta en un lugar de integración plena para el joven. No pretenden competir con la academia tradicional sino potenciarla compartiendo tanto el *know how* técnico como el desarrollo de habilidades blandas como la interpretación creativa de las necesidades de los clientes para acelerar resultados, uso de herramientas de trabajo colaborativas, metodologías ágiles y habilidades socio-emocionales que potencian su capacidad de liderazgo y desarrollo (DistritoInnovación, 2016).

Otro componente que da cuenta de las actividades que permiten la inclusión de las personas dentro de la organización es la metodología para el desarrollo de sus colaboradores. Esta metodología se compone de cinco etapas: la primera, es el poder de la mirada para habilitar el potencial de cada personas, aprender haciendo: las células de trabajo por cliente habilitan un entorno cuidado y seguro para que los arbusters construyan conocimiento a partir de referentes experimentados, el entrenamiento y desarrollo en un plan diseñado para cada joven, el desarrollo en

inteligencia emocional, ya que Arbusta considera que las competencias emocionales son dos veces más importantes para la excelencia que la experiencia y el intelecto puro y el desempeño basado en competencias que obedece a la medición y mejoramiento del desempeño de cada arbuster (DistritoInnovación, 2016).

Tipo de tecnología o innovación aplicada

Arbusta busca reformular la filantropía y demostrar que se puede generar un impacto social y transformaciones económicas y sociales en las comunidades con menores oportunidades, no desde el altruismo, sino generando oportunidades económicas alrededor del empoderamiento social por medio de un modelo de captación y desarrollo de talento inclusivo (Ruta N, 2016).

Papel del gobierno

No se encuentra evidencia de una relación directa entre el gobierno y Arbusta, se identificó que la oficina de Arbusta en Medellín está instalada en Ruta N, que es el centro de innovación y negocios de la ciudad, articulador del ecosistema CTI, y probablemente a través de ellos Arbusta se relaciona con el gobierno local o nacional (Ruta N, 2016).

Propuesta de valor del emprendimiento o empresa

El modelo de Arbusta integra la calidad en el servicio, la calidez humana y las oportunidades de inclusión laboral (Ruta N, 2016). Emplean jóvenes de alto potencial que el mercado no mira y brindan soluciones de entrega rápida, continua y elástica a sus clientes. Arbusta es una plataforma donde el aprendizaje y el trabajo conviven armónicamente para ofrecer servicios de calidad (DistritoInnovación, 2016).

La Casa de Carlota y *Friends*

Personas incluidas

La Casa de Carlota incluye en su *staff* de creativos a personas con diversidad intelectual, específicamente con síndrome de Down y autismo que han sido históricamente excluidas del mundo laboral por su pensamiento y apariencia.

Formas en que estas personas son incluidas

La Casa de Carlota integra la diversidad de capacidades creativas al equipo de trabajo, las personas con síndrome de Down y autismo son contratadas de

manera formal haciendo parte de la triada que compone la estructura creativa de la agencia: profesionales creativos + estudiantes + div. La Casa de Carlota no es una iniciativa de inserción laboral para personas con discapacidad, sino que es una agencia que contrata pensadores diversos de acuerdo con sus habilidades creativas (Gómez, 2018).

Actividades que permiten la inclusión

Una de las actividades que permite la integración de pensamientos y la dinámica de sus creaciones es Casa abierta, espacio que ofrece Casa Carlota a la comunidad en general para dar a conocer sus ideas y procesos creativos, dictan conferencias de innovación y talleres de creatividad (La Casa de Carlota y *Friends*, 2020). Otra de las actividades que permiten la inclusión es la participación de su equipo de trabajo en *Hubs* de Innovación que, de acuerdo con Cunha y Selada (2009), es una comunidad de conocimiento, innovación, creatividad y aprendizaje, donde se fusionan varios ambientes como los negocios, los emprendimientos, la investigación y desarrollo, la educación y el aprendizaje, el mercado, el entretenimiento y las funciones culturales de la comunidad. Su sostenibilidad se da por la venta de productos y servicios innovadores.

Tipo de tecnología o innovación aplicada

La innovación en productos y servicios la logran a través de su laboratorio de innovación y creatividad donde investigan nuevas disciplinas, tecnologías y metodologías que impacten el futuro con sentido social y ambiental. La Casa de Carlota ha creado su propia metodología de trabajo y ecosistema de innovación para llevar a sus clientes a introducir en su propuesta de valor un eje social de impacto que se convierta en ventaja competitiva. Los tres pasos de la metodología son: primero, cumplo, implica hacer un termómetro de la responsabilidad social corporativa de su cliente, me transformo, es decir, alinea el propósito mayor de la empresa con las áreas de oportunidad y la cultura empresarial y tercero, abandero, se implementa una solución transformadora derivada de la creatividad, la comunicación y el diseño (La Casa de Carlota y *Friends*, 2020a).

Papel del gobierno

La única relación que se encuentra entre La Casa de Carlota y el gobierno es cuando se encuentran en los *Hubs* de Innovación, en este caso, la ciudad de Medellín promueve políticas públicas y ecosistemas de desarrollo económico que incluyen los

Hubs de Innovación o *iHubs*, contenidos en un propósito mayor que es convertirse en una ciudad inteligente (Cunha y Selada, 2009).

Propuesta de valor del emprendimiento o empresa

Su oferta diferenciadora la llaman Activismo Creativo y consiste en impulsar el crecimiento y la reputación de las marcas por medio de estrategias, ideas, diseños y proyectos transformadores que le apuntan a propósitos más humanos, sociales y amigables con el ambiente, a través de técnicas creativas y de innovación disruptiva fruto de la diversidad intelectual. La Casa de Carlota está certificada como una empresa BCorp, que es una comunidad que reúne a más de dos mil empresas de cincuenta países que compiten para ser las mejores empresas para el mundo medidas en áreas como gobierno corporativo, equipo de trabajo, comunidad, ambiente y clientes (B.Lab, 2020).

Telemedicina

Personas incluidas

Como se expuso anteriormente, la desigualdad y exclusión social asociada al sistema de salud público mexicano es un problema prioritario dentro de la agenda pública de ese país. La población excluida en este caso se refiere a comunidades rurales o indígenas de México sin acceso a los servicios de salud pública (Martínez *et al.*, 2017).

Formas en que estas personas son incluidas

Los beneficiarios de la innovación son incluidos porque reciben la oferta de servicios médicos a través de tecnologías y equipos de telemedicina, no son participantes de ninguna etapa del desarrollo de la creación, adopción y difusión de la innovación en telemedicina, excepto por la cercanía y la realimentación mediante la aceptación de la tecnología (Martínez *et al.*, 2017).

Actividades que permiten la inclusión

En el caso específico de estudio, la implementación de tecnología en telemedicina supuso el establecimiento de relaciones sistémicas formales entre diez actores por medio de la Red Interinstitucional e Interestatal de Telemedicina (RIIT).

Tipo de tecnología o innovación aplicada

Los servicios de telemedicina son ofrecidos por medio de equipos de *telehomecare*, que son equipos pequeños adaptados al hogar del paciente y conectados por una red inalámbrica a otro equipo en el centro de salud u hospital. En 2004, cinco equipos de *tele-homecare* y tres equipos de telemedicina costaban US 886.000. Para 2006 a raíz de que dos de los tres equipos de telemedicina que compró la empresa se quemaron, decidieron adquirir tecnología local. Esta transición de tecnologías da pie para la presentación de un nuevo proyecto de Modelo de transferencia tecnológica para servicios de telemedicina, con tres fases: la primera, es la formación de una red de telemedicina, integrada por hospitales públicos de comunidades vulnerables; la segunda, transferencia y adopción tecnológica donde los hospitales aprenden a usar la tecnología de telemedicina de manera autónoma; y la tercera, la adaptación tecnológica con la introducción de innovaciones incrementales de acuerdo con las necesidades de cada hospital.

Papel del gobierno

La empresa Médica Sur identificó la oportunidad de prestar servicios de telemedicina a hospitales públicos, y orientó su propuesta de innovación hacia el beneficio social, obteniendo financiamiento público a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México – Conacyt.

Propuesta de valor del emprendimiento o empresa

No se identifica una propuesta de valor para los consumidores de los servicios de telemedicina, ya que al ser el único oferente del servicio no tiene aún que diferenciarse para atraer el consumo, se comporta como un monopolio. En la medida en que más empresas y hospitales se interesen en ofrecer servicios de telemedicina tendrán que elaborar sus propuestas de valor para obtener ventaja competitiva frente a la competencia.

ANÁLISIS COMPARATIVO

El análisis desglosado de cada uno de los referentes de casos de estudio asociados a la innovación inclusiva que fueron seleccionados para el análisis comparativo se sintetiza a través de la siguiente matriz:

Tabla 1. Matriz comparativa de los Factores Críticos de Éxito

Factores Críticos de Éxito	Casos de estudio referentes				
	Mother Earth	Mi Valedor	Arbusta	La Casa de Carlota	Telemedicina
Personas o tipos de personas incluidas	Personas, en su mayoría mujeres, que viven en áreas rurales o periurbanas.	Personas en situación de calle, migrantes, refugiados, deportados, poblaciones trans, madres solteras, adultos mayores, personas con discapacidad y comunidades con nivel socioeconómico muy bajo.	Madres cabeza de hogar y jóvenes millennials y centennials que provienen de contextos socioeconómicos frágiles.	Personas con diversidad intelectual, específicamente con síndrome de Down y autismo.	Comunidades rurales o indígenas de México sin acceso a los servicios de salud pública.
Formas en que estas personas son incluidas	En el proceso, los artesanos están involucrados en las formas de producción y diseños innovadores, y formas de organización comunitaria.	En el proceso, en tres formas: 1. Generación de contenidos de la revista. 2. Venta y distribución: son los valedores quienes se encargan de esto. 3. Talleres de capacitación: donde se gestan nuevas ideas y emprendimientos	En el impacto y el consumo de empleos formales y de calidad que les permiten mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias.	En el proceso, los creativos participan directamente en la construcción de los productos y servicios que ofrece la agencia.	En el consumo de servicios médicos a través de tecnologías y equipos de telemedicina.
Actividades que permiten la inclusión	Aplica el modelo del Banco Grammeen: prestar dinero a grupos de cinco personas con muy pocos requisitos, pero el grupo entero pierde la posibilidad de un nuevo préstamo si alguno de los cinco incumple.	Generación de un ingreso legítimo, lejos del asistencialismo. Capacitación y asesoramiento a largo plazo por medio de los talleres de voluntarios. Alianzas con empresas que se quieran comprometer con estas poblaciones para ofrecer jornadas de salud.	Su formación de talentos incluye tanto el <i>know how</i> técnico como el desarrollo de habilidades blandas como la interpretación creativa de las necesidades de los clientes para acelerar resultados, uso de herramientas de trabajo colaborativas, metodologías ágiles y habilidades socio-emocionales que potencian su capacidad de liderazgo y desarrollo.	Casa abierta: espacio para dar a conocer ideas y procesos creativos con la comunidad. Participación de todo su equipo en <i>Hubs</i> de Innovación. Su sostenibilidad se da por la venta de productos y servicios innovadores.	Establecimiento de relaciones sistémicas formales entre diez actores por medio de la Red Interinstitucional e Interestatal de Telemedicina.

Factores Críticos de Éxito	Casos de estudio referentes				
	Mother Earth	Mi Valedor	Arbusta	La Casa de Carlota	Telemedicina
Tipo de tecnología o innovación aplicada	<p>Innovación de posicionamiento, reubicando las artesanías rurales en nuevos contextos y mercados.</p> <p>Innovación de producto al incorporar una nueva fibra natural y nuevos diseños a las artesanías.</p> <p>Innovación de proceso al desarrollar una maquinaria de baja tecnología para limpiar, secar y moldear fibras naturales.</p>	<p>Modelo de reinserción social en contra del asistencialismo, ya que encuentra capacidades en todos los excluidos para salir adelante.</p> <p>Innovación de mercadeo: su modelo de distribución de la revista de mano en mano hace que los valedores sean vistos como otros por la sociedad.</p>	<p>Innovación organizacional</p> <p>Modelo de captación y desarrollo de talento inclusivo: primer empleo que no exige experiencia ni estudios, forma a los jóvenes para que se conviertan en nuevos talentos para la economía digital y la industria del conocimiento.</p> <p>Innovación de proceso:</p> <p>Su modelo operativo es funcional por medio de:</p> <p>"tribus" (100 personas) que atienden un frente del negocio.</p> <p>Escuadrones (12 personas) dentro de cada tribu a cargo de un "Service Owner".</p> <p>"Cross Squad" gestionan el servicio y estandarizan prácticas.</p> <p>"inter-tribus" identifican comunidades de intereses.</p>	<p>Tienen su laboratorio de innovación y creatividad donde investigan nuevas disciplinas, tecnologías y metodologías que impacten el futuro con sentido social y ambiental.</p>	<p>Equipos de <i>telehomecare</i>, se consideran una tecnología en desarrollo.</p> <p>Modelo de transferencia tecnológica: Creación de red telemedicina</p> <p>Transferencia y adopción de equipos en hospitales</p> <p>Adaptación tecnológica: innovaciones incrementales de acuerdo a las necesidades del hospital y comunidad.</p>

Factores Críticos de Éxito	Casos de estudio referentes				
	Mother Earth	Mi Valedor	Arbusta	La Casa de Carlota	Telemedicina
Papel del gobierno	Veedor de las transacciones que hacen los artesanos con el mundo.	Controlador de los requisitos de formalización empresarial y recaudador de impuestos.	La oficina de Arbusta se encuentra en el Centro de innovación y negocios de la ciudad Ruta N, quien actúa como articulador del ecosistema de CTI.	Es probable que la Casa de Carlota y el gobierno se encuentren en los Hubs de Innovación que promueve el gobierno local con la mirada en convertir a Medellín en una ciudad inteligente.	Financiamiento público a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México – Conacyt.
Propuesta de valor del emprendimiento o empresa		El contacto que genera la distribución de mano en mano genera confianza entre los compradores y crean una cadena de apoyo y cooperación que fomente el trabajo cooperativo y colectivo.	El modelo de Arbusta integra la calidad en el servicio, la calidez humana y las oportunidades de inclusión laboral.	Activismo creativo: consiste en impulsar el crecimiento y la reputación de las marcas por medio de estrategias, ideas, diseños y proyectos transformadores que le apuntan a propósitos más humanos, sociales y amigables con el ambiente.	Al ser el único oferente del servicio no tiene aún que diferenciarse para atraer el consumo, se comporta como un monopolio.

Fuente: elaboración propia con base en los hallazgos del Análisis comparativo

DISCUSIÓN

La comparación de las diferentes prácticas ejercidas por cada uno de los referentes analizadas bajo los cinco factores críticos de éxito evidencia que para que una innovación la innovación inclusiva tenga impacto real entre los excluidos, debe suceder que:

Las personas incluidas

En los emprendimientos creativos y culturales sean realmente personas excluidas históricamente por la imposibilidad de acceder a una estructura social y a los instrumentos para desarrollar una vida plena y no sean confundidos con grupos deseosos de asistencialismo estatal o social. Lo cual es congruente con lo argumentado por Foster y Heeks (2013), quienes plantearon que los actores son los elementos clave de sistemas inclusivos de innovación y que deben hacer parte de un grupo específico marginado socialmente.

La forma en que participan de la innovación las personas incluidas

Se observa que puede ser variada y que ninguna forma es mejor que otra. En los factores críticos de éxito se determinó que las personas podían ser incluidas en seis niveles de innovación: la intención, el consumo, el impacto, el proceso, la estructura y la post-estructura. En los cinco casos analizados las personas se encuentran incluidas en el proceso, el impacto y el consumo de la innovación o tecnología que los beneficiaría. Ello es consecuente con el estudio de Heeks *et al.* (2014), cuando afirman que identificar la forma en que se da la innovación inclusiva no representa un "enfoque" o la existencia de un "nivel" correcto o incorrecto, sin embargo, se hace necesario reconocerlo puesto que los tipos de inclusión que funcionan para una población marginada no necesariamente funcionarán para otra, pero servirá para la comprensión de este tipo de innovación.

Actividades que permiten la inclusión

Se infiere de los casos analizados que no son grandes o complejas metodologías difíciles de aplicar, se trata de encontrar pequeños elementos diferenciadores capaces de involucrar a los excluidos para generar una solución a una problemática. Este resultado está alineado con lo afirmado en las investigaciones de García *et al.* (2018) y Heiskanen *et al.* (2010) al definir la población excluida como usuarios que se enfrentan a las necesidades del mercado que innovan para encontrar soluciones a sus propios problemas y a los problemas planteados por sus pares.

Así, en dos de los casos estudiados se adaptaron métodos de otras empresas a sus propios entornos logrando resultados satisfactorios. Otros dos casos crearon sus propias actividades de manera práctica sin necesidad de tener un inventario de conocimientos, tecnologías o capital inicial, sino que fue una construcción de esfuerzos entre las comunidades beneficiadas.

Tipo de tecnología o innovación aplicada

El cuarto factor crítico de éxito se refiere al tipo de tecnología o innovación aplicada en los emprendimientos y se puede identificar una tecnología apropiada para los excluidos. La evidencia encontrada confirma que la innovación inclusiva puede partir tanto de investigaciones de última generación como de tecnologías pre-existentes, en estos casos evaluados se aplican tecnologías importadas, heredadas, básicas o en desarrollo que no limitan la importancia y alcance de los efectos potenciales. Lo anterior, va en la misma línea de lo planteado por Arocena *et al.* (2018), al enunciar que las aplicaciones de tecnologías basadas en innovación inclusiva son muy diversas encontrándose tanto prácticas de baja tecnologías como soluciones basadas en desarrollos científico. Por último, en el análisis de la propuesta de valor de los emprendimientos se demuestra que cada uno tiene una propuesta de valor que apunta a un objetivo social de inclusión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los hallazgos indican que los emprendimientos creativos y culturales se caracterizan porque sus fundadores son personas excluidas históricamente o pertenecientes a la base de la pirámide, que son incluidas en el proceso, el impacto y el consumo de una innovación o tecnología, con negocios inclusivos sencillos que buscan la solución a una problemática para su población, donde el negocio puede surgir tanto de una tecnología de última generación como de una preexistentes y orientan su propuesta de valor hacia un objetivo social de inclusión. Lo anterior se identifica como una de las principales contribuciones de este artículo al constituirse como buenas prácticas de innovación inclusiva.

Adicionalmente, se identificó la existencia de algunas actividades específicas orientadas a la inclusión como: crear fuentes de ingreso legítimas, formales y estables que permiten círculos virtuosos alejados de costumbres asistencialistas de corto plazo; usar formas alternativas de pensamiento y métodos de enseñanza-aprendizaje, permitiendo la participación de ideas sin juzgar la formación y apariencia de quien las emite; compartir el conocimiento, no tener miedo a divulgar las experiencias sino lanzarlas para su expansión; y ofrecer servicios

y productos de calidad, lo que implica derribar el paradigma de adjudicar baja calidad a un bien si su fabricante pertenece a la base de la pirámide.

En todos los casos de estudio se resalta la importancia de hacer alianzas con otros actores del sistema de innovación como los intermediarios que establecen comunicación con instituciones importantes, de aquí se infiere que sería ideal la existencia de un ecosistema de innovación y una red de relaciones estructuradas entre los diferentes actores del sistema. Otra reflexión importante es que los casos de poblaciones excluidas en países en desarrollo son usualmente atribuidos a la responsabilidad de Estado. En este sentido, los referentes escogidos muestran, por un lado, que las iniciativas de innovación inclusiva no dependen de la financiación estatal, y por otro lado que la empresa además de ser un actor que desarrolla y difunde las tecnologías también puede liderar procesos de innovación inclusiva.

Los resultados de este *benchmarking* confirman que los emprendimientos basados en innovaciones inclusivas son reconocidos también bajo el nombre de negocios inclusivos y se perfilan como un modelo práctico para la mitigación de los efectos de poblaciones en situación de pobreza. Lo anterior hace que esta temática sea de interés tanto para sectores gubernamentales como no gubernamentales que trabajan para promover políticas públicas en esta dirección.

De los resultados obtenidos también se puede observar que es probable que los excluidos no participen en los niveles de innovación de la intención porque se convierte en una participación poco tangible, de corto plazo y más del lado asistencial, en especial para los niveles de la estructura y post-estructura, porque implica conocimientos especializados a los que quizás no hayan tenido acceso. En ese orden de ideas, se encontró una característica común y es que ninguno de los fundadores, gerentes o gestores pertenecía a la población excluida, son personas por lo general visionarias y con un alto sentido social.

Este estudio evidenció que una reducción de la pobreza a través de innovaciones inclusivas no se trata simplemente de ofertas o apropiaciones de tecnologías por parte de la población perteneciente a la base de la pirámide, confirmando además que no existe un factor único de éxito, sino que en cada caso se necesita una combinación de variables acordes al contexto social. Por lo que en el futuro se recomienda realizar un análisis de factores que consideren aspectos socioeconómicos, culturales e históricos a nivel nacional e internacional.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2017). Mi Valedor, la primera revista callejera en México. *Revista Nexos*.
- Amaro, M. y De Gortari, R. (2016). Innovación inclusiva en el sector agrícola mexicano: los productores de café en Veracruz. *Economía Informa*, 400, 86–104. <https://doi.org/10.1016/j.ecin.2016.09.006>
- Aquino, E. (2019). *De vendedores a fotógrafos y escritores: Mi Valedor, la revista que ayuda a poblaciones callejeras en CDMX*.
- Arocena, R., Göransson, B. y Sutz, J. (2018). Inclusive Innovation Systems and Policies. In *Developmental Universities in Inclusive Innovation Systems*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64152-2_5
- B.Lab. (2020). *Certified B Corporation*. <https://bcorporation.net/>
- Cunha, I. V. y Selada, C. (2009). Creative urban regeneration: the case of innovation hubs. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 1(4), 371. <https://doi.org/10.1504/ijird.2009.022728>
- DANE. (2018). *Comunicado de Prensa, segundo repote naranja 2014-2018*. 6311(54), 1–22.
- DistritoInnovación. (2016). *Arbusta, una empresa comprometida con el cambio social Distrito de Innovación*. <http://www.districtomedellin.org/arbusta-una-empresa-comprometida-con-el-cambio-social/>
- Dubé, L., Jha, S., Faber, A., Struben, J., London, T., Mohapatra, A., Drager, N., Lannon, C., Joshi, P. K. y Mcdermott, J. (2014). Convergent innovation for sustainable economic growth and affordable universal health care: Innovating the way we innovate. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1331(1), 119–141. <https://doi.org/10.1111/nyas.12548>
- Foster, C. y Heeks, R. (2013). Conceptualising Inclusive Innovation: Modifying Systems of Innovation Frameworks to Understand Diffusion of New Technology to Low-Income Consumers. *European Journal of Development Research*, 25(3), 333–355. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2013.7>
- García, J., Villa, E. M. y Valencia, D. C. (2018). Innovación inclusiva. Revisión a partir de redes de colaboración: caso Colombia. *Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*, 1–27.
- Gras, N., Dutrénit, G. y Vera-Cruz, M. (2017). Innovaciones inclusivas: un modelo basado en agentes. *El Proceso de Modelado En Economía y Ciencias de La Gestión, March*, 57–100.
- Heeks, R., Amalia, M., Kintu, R. y Shah, N. (2013). *Inclusive Innovation: Definition, Conceptualisation and Future Research Priorities*.
- Heeks, R., Foster, C. y Nugroho, Y. (2014). New models of inclusive innovation for development. *Innovation and Development*, 4(2), 175–185. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.928982>
- Heiskanen, E., Hyysalo, S., Kotro, T. y Repo, P. (2010). Constructing innovative users and user-inclusive innovation communities. *Technology Analysis y Strategic Management*, 22(4), 495–511. <https://doi.org/10.1080/09537321003714568>
- La Casa de Carlota y Friends. (2020a). *La Casa de Carlota y Friends*. <https://www.lacasadecarlota-andfriends.com/>

- La Casa de Carlota y Friends. (2020b). *lacasadecarlota _ med*. Instagram.
- La Vanguardia. (2018). *El primer estudio de diseño que integra creativos con síndrome de Down y autismo*.
- López, I. y Sampedro, J. (2013). *Sistemas Nacionales de Innovación y Políticas de CTI para un Desarrollo Inclusivo y Sustentable*. http://mail.redesist.ie.ufrj.br/lalics/papers/53_Una_Concepcion_Teorico_conceptual_de_la_Gestion_y_la_Configuracion_Social_del_Conocimiento_TacitoTradicional_en_el_Contexto_Local.pdf
- Luzardo, A., de Jesús, D. y Pérez, M. (2017). Economía Naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe. *Arcadia*, 245. <https://doi.org/10.18235/0000723>
- Malvido, M. Á. (2017). *Mi Valedor: la primera revista callejera en México | Cultura y vida cotidiana*. <https://cultura.nexos.com.mx/mi-valedor-la-primer-revista-callejera-en-mexico/>
- Martínez, N., Dutreit, G., Gras, N. y Tecuanhuey, E. (2017). Actores, relaciones estructurales y causalidad en la innovación inclusiva: un caso de telemedicina en México. *Innovar*, 69–80. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74>
- Medina, M. (2020). *Mi Valedor, revista que cambia vidas -Disruptivo.tv-Emprendimiento Social*. <https://disruptivo.tv/podcast/mi-valedor-revista-callejera/>
- Mincultura. (2019). *Encuentro de Economía Naranja*. <https://mincultura.gov.co/prensa/noticias/Paginas/Cumbre-de-Economía-Naranja-en-Medellín-reunió-los-ecosistemas-creativos-del-país.aspx>
- OCDE. (2015). *La Serie " Mejores Políticas " de la OCDE*. <http://www.oecd.org/about/publishing/>
- Pansera, M. y Owen, R. (2018). Framing inclusive innovation within the discourse of development: Insights from case studies in India. *Research Policy*, 47(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.007>
- Revista Empresarial y Laboral. (2017). *Primera agencia de publicidad en Colombia con un equipo creativo de personas con síndrome de down - Revista Empresarial y Laboral*. <https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/lanzamientos/primer-agencia-publicidad-colombia-equipo-creativo-personas-sindrome-down/>
- Robledo, J. (2013). *Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación*. Universidad Nacional de Colombia Sede–Medellín.
- Ruta N. (2019). *Ruta n Medellín*.
- Sampedro, J. L. y Díaz, C. (2016). Innovación para el desarrollo inclusivo: Una propuesta para su análisis. *Economía Informa*, 396, 34–48. <https://doi.org/10.1016/J.ECIN.2016.01.002>
- Schillo, S. y Robinson, R. (2017). Inclusive Innovation in Developed Countries: The Who, What, Why, and How. *Technology Innovation Management Review*, 7(7), 34–46. <https://doi.org/10.22215/timreview1089>
- Toucan. (2018). *Graffitour*.
- Villa, E. (2015). *Análisis de la Gestión de Tecnologías Emergentes (GTE) en grupo de investigación colombiano e identificación de brechas respecto a referentes internacionales*. 154.