



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**EDUCACIÓN EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD: ENSEÑANZA DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL
PARA EL DESARROLLO SOCIAL SOSTENIBLE LOCAL Y REGIONAL**

(BEST)

Emprendimiento Social

Programa

(para fines académicos y educación y formación profesional: 30 horas presenciales 30 horas
aprendizaje individual)

en educación no formal y formación in-company: 15 horas presenciales 15 horas de aprendizaje
individual)

Resumen del curso y estructura

En el contexto de la prolongada crisis económica y los crecientes desafíos futuros, los fondos públicos se están convirtiendo cada vez más insuficientes para abordar adecuadamente los problemas sociales, mientras que las iniciativas en el sector sin fines de lucro son a menudo demasiado insostenibles e impulsadas por los donantes para no lograr otra cosa que un éxito marginal. Las sociedades en Europa y más allá por lo tanto buscan negocios que asuman una mayor parte de la responsabilidad en el bienestar social y la sostenibilidad ambiental. Un sustrato de negocios – los llamados emprendedores sociales – logran un impacto social o ambiental y con frecuencia son capaces de encontrar soluciones innovadoras a los acuciantes problemas sociales mientras siguen funcionando de una manera empresarial y en el mercado.

Este curso es una introducción al campo del emprendimiento social y las mejores prácticas de desarrollo de negocios con éxito en Europa y más allá. Proporcionará una visión de diversos marcos para el diseño de las empresas sociales, la forma en que mezclan las metas sociales y financieras, el modelo de negocio de una empresa social, cómo negocios sociales pueden administrarse durante la fase de crecimiento y cómo pueden hacer empresas sociales sostenibles. Diferencias y similitudes entre las empresas sociales, se presentarán y se discutirán brevemente empresas con fines de lucro y negocios sociales. Los estudiantes también se familiarizarán con el proceso de evaluación, medición y presentación de informes sobre impacto social y rendimiento social. Al terminar el curso, los estudiantes podrán mejor evaluar las oportunidades de emprendimiento social y de innovación social. El curso en su conjunto también demostrará cómo los negocios pueden contribuir a un cambio hacia una economía socialmente justa y ecológicamente sostenible y cómo ellos, como futuros líderes, pueden ser agentes de cambio.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Resultados de aprendizaje esperados

- Comprensión básica de la evolución histórica y la práctica de la iniciativa empresarial en general;
- Enhanced presentation and writing skills in the field of social entrepreneurship.
- Comprensión básica de la evolución histórica e impacto del emprendimiento social en la Unión Europea y a escala mundial;
- Conocimientos básicos y capacidad de aplicar conceptos relacionados con el emprendimiento social;
- Comprensión y capacidad para evaluar críticamente las iniciativas emprendedoras sociales basados en una sólida comprensión de: a) problemas ambientales, sociales y económicos que manejan las empresas sociales; b) la naturaleza del impacto social y las formas de evaluarlo; c) las particularidades de las empresas sociales;
- Comprensión de la interdependencia y la compleja relación entre imperativos económicos del mercado y el impacto social;
- Capacidad de integración de negocios, bajo perspectivas históricas, científicas y culturales en la investigación y trabajo profesional en emprendimiento social;
- Mejora de habilidades de investigación en el campo del emprendimiento social;
- Capacidad de investigación, sacar conclusiones e identificar las mejores prácticas a partir de estudios de casos y ejemplos en el campo del emprendimiento social con vistas a aplicarlas en los negocios, práctica profesional o en el desarrollo de políticas;
- Un conocimiento básico de la importancia del contexto regional y nacional y de los diferentes sistemas políticos y económicos, como partes interesadas en el éxito y la dinámica del emprendimiento social;
- Mayor conciencia de las tendencias recientes en el campo del emprendimiento social e innovación social y económica;
- Mayor conciencia de los desafíos a los que se enfrentan las sociedades de hoy y el potencial de impacto basado en el mercado, pero con soluciones de impacto social para contribuir a aliviar los problemas sociales;
- Capacidad de identificar a distintas partes interesadas en el ecosistema de la empresa social y analizar las estructuras políticas y económicas y los procesos de formulación de políticas que se conectan a ellos;
- Mejorar las presentaciones y habilidades de redacción en el campo del emprendimiento social.

Orientaciones metodológicas

Este curso está diseñado para proporcionar conocimientos básicos. Será particularmente útil para estudiantes con poca o insignificante experiencia en emprendimiento social. Sin embargo,



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



estudiantes con mayores conocimientos sobre el tema también pueden beneficiarse del curso ampliando su conocimiento de los ecosistemas para las empresas sociales y los dilemas de gestión que lleva una empresa social. Para la segunda categoría de usuarios, las lecturas adicionales serán particular valor.

Cada clase se dirige en profundidad a temas específicos. Para mayor comodidad, se indican en el apartado de estructura de la clase

Nota especial sobre el uso de este programa en formación in-company:

Los cursos de formación en la empresa deben ser a medida para atender directamente las necesidades de formación en la empresa específica. Este programa es sólo una guía aproximada para la organización de formación en materia de cuestiones básicas y conceptos. Los profesores deben diseñar su curso conforme a las especificaciones proporcionadas por la empresa o sobre la base de previas conversaciones con el departamento responsable de la empresa. Los temas específicos correspondientes a su área profesional o sector de la empresa deben ser incluidos, por lo general en proporción igual para proporcionar conocimientos sobre temas fundamentales de responsabilidad social empresarial e innovación social. Los debates, así como el uso de ejemplos y estudios de casos, debe orientarse en la práctica de la empresa o la práctica en su sector. Se anima a los instructores a invitar como participantes a representantes con experiencia en responsabilidad social corporativa o intraemprendedores sociales dedicados a facilitar o introducir iniciativas de impacto social en empresas relevantes del sector empresarial.

Formación, lecturas necesarias y participación en clase:

La instrucción general debe ajustarse a las disposiciones culturales de la instrucción en la institución educativa. Sin embargo, los usuarios deben tener en cuenta que este plan de estudios se diseña particularmente con vista a facilitar una instrucción de tipo seminario, es decir, las conferencias se reducen al mínimo y la clase debe basarse en los debates y presentación de estudios de casos y ejemplos. Los estudiantes deben haber leído las lecturas necesarias de antemano. El propósito de las clases es fomentar el debate sobre los temas cubiertos, así como el intercambio de opiniones e información adicional. Se proporcionan lecturas complementarias para estudiantes más avanzados, para referencia futura, o para los estudiantes que investigan el tema, con vistas a desarrollar sus proyectos finales. Se espera que los estudiantes vengan a clase preparados para contribuir significativamente a las discusiones en clase y ejercicios y tareas en grupo. Se recomienda encarecidamente la participación de invitados conferenciantes con conocimientos relevantes sobre el tema que se trate – y especialmente representantes con experiencia en responsabilidad social corporativa.

Se recomienda que cada clase incluye una asignación de grupo de 10-20 minutos en que a los estudiantes se les den tareas relacionadas con los temas del día – por ejemplo, cada grupo presenta una posición en el debate, un ejemplo o un caso de estudio o resume un tema. Los trabajos de grupo deben ser adecuados a las lecturas requeridas, pero también incluir un elemento de creatividad o debate o alternativamente tener como objetivo mejorar las habilidades de presentación. Se recomienda encarecidamente que los trabajos de grupo impliquen situación de resolución de problemas que es de naturaleza interdisciplinar (requiere aportes de diversos



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



campos). La calidad de la participación de los estudiantes o los alumnos en tareas de grupo lleva un peso adicional en la evaluación y calificación final.

Nota especial sobre el uso de lecturas necesarios en formación profesional, educación no formal o formación in-company: las lecturas marcadas como aptas sólo para usos académicos pueden ser la opción preferida para lectura adicional. Sin embargo, no se debe dar prioridad sobre la lectura adicional de carácter más práctico, por ejemplo, informes de instituciones internacionales o agencias. Esto último puede ser mucho más útil para los participantes involucrados en formación profesional y capacitación, educación no formal o formación in-company.

Prerrequisitos: No hay prerrequisitos formales para este curso.

Sin embargo, el curso está dirigido a estudiantes, aprendices o profesionales que deseen diseñar, dirigir o trabajar para una empresa social, a las personas interesadas en la inversión social o alianzas empresariales con organizaciones del sector social, para funcionarios públicos que trabajan en el campo de la economía social y como una introducción básica, para estudiantes interesados en investigar más el tema.

Trabajos y evaluación:

Los siguientes ejemplos de opciones de evaluación están diseñados como una lista de opciones a elegir, es decir, cada instructor puede desarrollar su propio plan de evaluación basado en el contexto institucional y los objetivos del curso.

- *Examen final*

Se recomienda que el examen final sea a base de preguntas de opción múltiples y abiertas. La longitud de este puede ir de 1 hora a 1.5 horas. Un examen basado en un caso de estudio podría ser la opción preferida para los estudiantes de nivel avanzado o formación orientada a la práctica. Se les puede pedir analizar el caso a través de preguntas de opción múltiple y abiertas. La longitud del examen puede ir desde 1,5 horas a 3 horas dependiendo de la amplitud del caso a estudiar y el número de casos incluidos. Los instructores también pueden plantear un examen a mitad del periodo.

- *Portfolios individuales y grupales de los casos de estudio de emprendedores sociales.*

Fuentes recomendadas

2006 Social Capitalist Awards (<http://www.fastcompany.com/social/2006>)

BEST projectdatabase

Las presentaciones iniciales y el análisis de los estudios de casos seleccionados tienen que estar al final de la de la semana 3 (como se indica en el apartado de estructura de clase). Los Portfolios finales vencen al final del curso.

Requisitos formales en cuanto a longitud:

Para los usuarios académicos: longitud: entre 3.500 y 5.000 palabras.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Para usuarios de formación profesional y capacitación, educación no formal o en la empresa longitud: entre 3.200 y 4.500 palabras.

El Portfolio electrónico sirve para introducir al estudiante en el proceso de investigación y análisis en el campo del emprendimiento social. Un caso es una sinopsis de una situación real a la que se enfrenta un emprendedor social. El resultado final principal del Portfolio es una presentación detallada, análisis y evaluación de los 2 casos de emprendimiento social, con especial énfasis en el impacto social alcanzado en cada caso y los desafíos encontrados por el empresario social. Los documentos de calidad idealmente deben estar basados en una entrevista con al menos una de las empresas sociales y/o en una extensa investigación. Este documento debe ir acompañado de objetos multimedia, incluyendo, pero no limitándose a fotos (si hay disponibles), 2 presentaciones en Power Point – una inicial en la semana 3 y la presentación final, transcripciones y audio archivos de entrevistas. Los instructores de clase pueden desarrollar sus propias guías teniendo en cuenta las necesidades de los estudiantes / alumnos y su nivel de conocimientos en los campos relacionados.

Directrices sobre el contenido esperado de los casos de estudio:

1. áreas de trabajo y principales logros de la empresa social;
2. elementos que hacen diferente a una iniciativa de emprendimiento social, un proveedor de servicios sociales, ONG centradas en el apoyo y defensa o caridad;
3. quién es el emprendedor social en la organización y el papel y características del líder / líderes;
4. el problema, retos y oportunidades que la organización trata con el impacto social que pretende lograr;
5. soluciones innovadoras desarrolladas por el emprendedor social y cómo se ha llegado a ellas;
6. desafíos y contratiempos en el trabajo del emprendedor social / empresa social, incluyendo, pero no limitándose a los problemas de financiación, sostenibilidad, gestión (operativa o estratégica), acceso a los mercados, marketing, personal;
7. evaluación del impacto social y viabilidad económica de la iniciativa del emprendedor social, incluyendo, pero no limitándose a la financiación, sostenibilidad, gestión (operativa o estratégica), acceso a los mercados, marketing, personal;
8. lecciones aprendidas y buenas prácticas que pueden ser aplicadas a este caso;
9. recomendaciones para cambios en la empresa social descrita para mejorar su desempeño.

- *Plan de Negocios de una nueva empresa social*

Requisitos formales en cuanto a longitud:

Para los usuarios académicos: longitud: entre 3.800 y 4.800 palabras.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Para los usuarios en formación profesional y capacitación, educación no formal o formación en la empresa: entre 3.500 y 4.500 palabras.

Los Planes de negocio final vencen al final del curso.

Los estudiantes abordarán los desafíos de hacer negocios sociales diseñando sus propias empresas sociales y trazando un plan de negocios para ellas. El propósito del plan de negocios es obligar a los estudiantes a que se enfrenten con los retos inherentes a ser un emprendedor social, incluyendo, pero no limitándose a:

- Presentar la idea de una empresa social diseñada para abordar un determinado problema social o ambiental.;
- Describir el futuro proyecto empresarial social y cómo se diferencia de otras empresas;
- Investigar y analizar el mercado;
- Planificación de la creación de la empresa, establecer la dirección estratégica y elegir su organización y estructura de gestión;
- Diseño de la línea de producto o servicio;
- Optimizar la gestión de marketing y dirección operativa;
- Planificación de financiación para la iniciativa de emprendimiento social y hacer proyecciones financieras que respalden cualquier financiación solicitada.

Los instructores de clase pueden desarrollar sus propias directrices teniendo en cuenta las necesidades de los estudiantes y su nivel de conocimientos en campos relacionados

Clasificación y evaluación

La evaluación debe cumplir en general con las normas de evaluación y clasificación prevalentes en la institución educativa.

En la evaluación de proyectos debe priorizar la creatividad e ideas innovadoras.

Clasificación propuesta:

Participación individual en clase: 5%

Participación en trabajos de grupo en clase: 10%

Examen final: 20%

Portfolios de casos de emprendedores sociales: 15%

Plan de negocios para una empresa social: 50%

Código de honestidad académica y plagio

Cada institución que realice el curso seguirá su propio código o conjunto de reglas con respecto a la honestidad académica, la no discriminación con respecto a género, etnia, religión u orientación sexual, debate abierto y el respeto a opiniones divergentes, plagio, etc.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Estructura de clase, programa, lecturas

Parte 1: Definir y comprender la empresa social

1. Introducción al emprendimiento

Educación y formación académica y profesional: 4 horas lectivas

Educación no formal y formación in-company: 2 horas lectivas

Clase 1: Entender el emprendimiento

Esta clase proporcionará a los estudiantes los conocimientos fundamentales en el campo de la pequeña empresa y espíritu empresarial. Comprenderán la importancia y el papel de la iniciativa empresarial y discutirán las características clave de emprendedores exitosos, los enfoques para identificar de oportunidades y desarrollo de ideas emprendedoras y el vínculo entre la innovación y el emprendimiento

Lectura básica:

Barringer, Bruce, and Duane Ireland. 2011. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 4th Edition. Prentice Hall: Chapters 1, 2.

Storey, David, and Francis Greene. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Press: Chapters 1,2, 5 (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins: Chapter 2. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Mark Casson. 2001. *The Entrepreneur*. 2nd Edition. Elgar Press.

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: Part 1.

Drucker, Peter. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Collins: Chapters 3-10.

Diamandis, Peter and Kotler, Steven. 2012. *Abundance*. Free Press, New York, NY.

Clase 2: Modelo de negocio, plan de negocios y el crecimiento del negocio en un proyecto empresarial

Los estudiantes serán introducidos en el análisis de viabilidad, el desarrollo de un plan de negocios, el desarrollo de un modelo de negocio eficaz y claramente articulado y los factores clave que influyen en la fase de crecimiento de proyectos empresariales.

Lectura básica:

Sahlman, William. 1997. "How to Write a Great Business Plan." *Harvard Business Review*. July-August.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Barringer, Bruce, and Duane Ireland. 2011. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 4th Edition. Prentice Hall: Chapters 3-4. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Storey, David, and Francis Greene. 2010. *Small Business and Entrepreneurship*. Financial Times Press: Chapters 13, 14, 15. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas:

Stevenson, Howard, and Carlos Jarillo. 1990. "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management." *Strategic Management Journal* 11: 17-27.

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: Part 2.

2. Innovación social, retos sociales y la búsqueda de la sostenibilidad.

Educación y formación académica y profesional: 2 horas lectivas

Educación no formal y formación in-company: 1 hora lectiva

Esta clase introduce a los estudiantes en el tema de la innovación social, incluyendo los factores decisivos que lo apoyan (líderes, movimientos, organizaciones y tecnología) y las etapas de la innovación. Además, los estudiantes deben aprender sobre los desafíos sociales más urgentes sobre los que la UE anima a los Estados miembros a actuar y sobre el papel de los negocios sociales y la innovación social en la economía de la UE.

Lectura básica:

Phills James, Kriss Deiglmeier, and Dale Miller. 2008. "Rediscovering Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review* 6 (4): 34-43.

Mulgen, Geoff, with Simon Tucker, Rushandra Ali, and Ben Sanders. 2006. "Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated". Working Paper for the Skoll Centre for Social Entrepreneurship, pp. 1-51. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Casson, Mark, Bernard Yeung, Anuradha Basu, and Nigel Wadeson. Eds. 2008. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press: Part 3.

Rogers, Everett. 2003. *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. Free Press: 1-38.

Gladwell, Malcolm. 2000. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Little, Brown and Company: 15-29.

North, Douglass. 2005 [1990]. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: 3-10.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Sustainable development in the European Union. 2015. 2015 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy. Eurostat: 8-36.
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf> (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Defourny, Jacques. 2010. "Concepts and Realities of Social Enterprise: A European Perspective." In Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Fayolle, Alain and Harry Matlay. Eds. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

European Commission. 2015. *State of the Innovation Union 2015*. Report. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/state-of-the-union/2015/state_of_the_innovation_union_report_2015.pdf#view=fit&pagemode=none

Workshop "A European Ecosystem for Social Business". 2011. Summary Report. 25-26 May, Brussels.
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14698/attachments/1/translations/en/renditions/native>

European Commission. 2011. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Social Business Initiative. Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation*. COM(2011) 682 final. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0682>

Transforming Our World. 2015. The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. A/RES/70/1.
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>

European Commission. 2010. *Commission Staff Working Document. A Rationale for Action*. Accompanying document to the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union." COM(2010) 546.
http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/rationale_en.pdf#view=fit&pagemode=none

Council of the European Union. 2006. *Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS). Renewed Strategy*. Ref. no. 10917/06.
<http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2010917%202006%20INIT>

3. ¿Qué es el emprendimiento social?

Educación y formación académica y profesional: 6 horas lectivas

Educación no formal y formación in-company: 3 horas lectivas

Clase 1: Los estudiantes discutirán sobre la historia de la empresa social, sus influencias formativas, su posición dentro de la economía social y el tercer sector y la definición de emprendimiento social.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Lectura básica:

Dees, Gregory J. 1998 (revised 2001). “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship.’”. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf

Certo, Trevis, and Toyah Miller. 2008. “Social Entrepreneurship: Key Issues and Concepts.” *Business Horizons* **51**: 267-271.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books: Chapters 1,2,3(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Martin, Roger, and Sally Osberg. 2007. “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” *Stanford Social Innovation Review*, Spring. http://ssir.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas:

European Commission. 2011. *Commission Staff Working Paper Accompanying the Document Communication of the Commission Social Business Initiative Setting-up a favourable ecosystem to promote social businesses in the social economy and innovation*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Dacin, Peter, Tina Dacin, and Margaret Matear. 2010. “Social Entrepreneurship: Why We Don’t Need a New Theory and How We Move Forward From Here.” *Academy of Management Perspectives* **24** (3): 37-57.

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books - Chapter 21.

Afuah, Allan, and Christopher Tucci. 2013. “Studying the Origins of Social Entrepreneurship: Compassion and the Role of Embedded Agency.” *Academy of Management Review* **38**(3): 457-460.

TED talk: Geoff Mulgan – Post-crash, Investing in a Better World http://www.ted.com/talks/geoff_mulgan_post_crash_investing_in_a_better_world_1.html

Dees, Gregory. 2012. “A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship.” *Business Ethics* **111**: 321–334.

Santos, Filipe. 2012. “A Positive Theory of Social Entrepreneurship.” *Business Ethics* **111**: 335–351.

Clase 2: Los estudiantes aprenderán sobre los diferentes tipos de impacto social y el cambio social que pretenden lograr los emprendedores sociales y analizarán la diferencia



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



entre los emprendedores sociales, empresas comerciales, proveedores de servicios sociales y activistas sociales.

Lectura básica:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapters 1-3.

Nicholls, Alex. Ed. 2006. *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press. Chapters 1, 2, 4 (Muhammad Yunus: “Social Business Entrepreneurs are the Solution”; William Drayton: “The Citizen Sector Transformed”; Geoff Mulgan: “Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities”). (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Boschee, Jerr and Jim McClurg. 2003. “Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions.” <https://www.scribd.com/document/133191206/1-4-Boschee-J-y-McClurg-J-Toward-a-Better-Understanding-of-Social-Entrepreneurship>(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Elkington and Hartigan. 2008. *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Boston, MA: Harvard Business Press: Chapters 1, 2, 3.

Klein, Paul. 2015. “Are Nonprofits Getting in the Way of Social Change?” *Stanford Social Innovation Review*. May. http://ssir.org/articles/entry/are_nonprofits_getting_in_the_way_of_social_change

London, Manuel. 2008. “Leadership and Advocacy: Dual Roles for Corporate socialResponsibility and Social Entrepreneurship.” *Organizational Dynamics*, 37(4): 313-326.

Clase 3: Presentación de los casos de estudios

El propósito de esta clase es permitir que los aprendices y estudiantes recibir retroalimentación sobre sus ideas antes de desarrollar sus proyectos finales. A cada uno se le proporcionara tiempo suficiente (se recomienda 10-15 minutos) para una presentación breve y concisa de los casos seleccionados y por lo menos 15 minutos para reacciones y discusiones. En caso de que el curso tenga un mayor número de participantes y, por lo tanto, este calendario nosea adecuado, los instructores pueden optar por modificar el proyecto final y permitir tareas en grupo.

Parte II: La práctica y los modelos de negocio de las empresas sociales

4. Misión, estructura y dirección de las organizaciones de emprendimiento social

Educación y formación académica y profesional: 16 horas lectivas

Educación no formal y formación in-company: 8 horas lectivas



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Clase 1: Gestión de organizaciones de emprendimiento social

Se informará a los estudiantes sobre debates de gestión básicos que afectan a las empresas sociales (ej. teorías de gestión en el sector vs teorías de gestión del sector público, la aplicabilidad de la teoría de la gestión democrática, etc.)

Lectura básica:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapter 5

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 2. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Smith, Wendy, and Michael Gonin. 2013. “Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise” *Business Ethics Quarterly* 23 (3): 407-442. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Crutchfield, Leslie, and Heather McLeod Grant. 2012. *Forces for Good – The Six Practices of High-Impact Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass: Chapters 3, 5.

Clase 2: Dirección estratégica y planificación en empresas sociales

Los participantes evaluarán estrategias de dirección disponibles para emprendedores sociales y explorarán por qué las estrategias típicas de gestión de empresas privadas no funcionan en organizaciones de alto impacto social.

Lectura básica:

Wolk, Andrew, and Kelley Kreitz. 2008. *Business Planning for Enduring Social Impact: A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems*. Cambridge, MA: Root Cause.

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 8. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 3. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Campbell, Kelly, and Betsy Haley. 2006. *Business Planning for Nonprofits: What It Is and Why It Matters*. The Bridgespan Group, February 2006. <http://www.bridgespan.org/PDF/BusinessPlanningforNonprofits.pdf> (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Kania, John, and Mark Kramer. 2011. "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. Winter.

<http://ssir.org/?ACT=219&lv=5JzjPqcItY9Zmt5gvNFwe3P%2Ffr2xw670tia6A1DjSwiulCFmvJALRA2Sw5%2BblldtogFhVx10KLtK8jqgrvfpCqPaLDMMwAk64uNqCiTi2Q18%2F8GA5hVgzAbFh0Pvsutx0VIMbXBxs0wfyWY9DJDTkSEf%2BOo45s6FRf1FJPJHMng%3D>

Thompson, Chris. 2014. "Rereading 'Collective Impact': Three Lessons." *Stanford Social Innovation Review*. February.

http://ssir.org/articles/entry/rereading_collective_impact_three_lessons

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship 2008. *Developing the Field of Social Entrepreneurship*. Report. Duke University. The Fuqua School of Business. http://www.intersector13c.com/goopages/pages_downloadgallery/downloadget.php?filename=14110.pdf&orig_name=developing_the_field_of_se_case.pdf.

W.K. Kellogg Foundation. 2004. *Logic Model Development Guide*. <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide>

Austin, James, Roberto Gutierrez, Enrique Ogliastrri, and Ezequiel Reficco. 2007. "Capitalizing on Convergence." *Stanford Social Innovation Review*. Winter. http://ssir.org/images/articles/2007WI_feature_austinetal.pdf

Harjula, Liisa. 2007. "Tensions between Venture Capitalists' and Business-Social Entrepreneurs' Goals: Will Bottom-of-the-Pyramid Strategies Offer a Solution?" *Greener Management International* **51**: 79-87.

Clase 3: Escalar una organización de emprendimiento social

Los participantes analizarán las oportunidades y retos en el escalamiento de las organizaciones de emprendimiento social.

Lectura básica:

LaFrance Associates. 2006. *Scaling Capacities: Supports for Growing Impact*. Skoll Foundation http://www.skollfoundation.org/media/skoll_docs/Scaling%20Capacities%20Report%20Final.pdf

Bloom, Paul, and Edward Skloot. Eds. 2010. *Scaling Social Impact: New Thinking*. New York: Palgrave MacMillan. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Dees, Gregory, Beth Battle Anderson, and Jane Wei-Skillern. 2004. "Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Social Innovations." *Stanford Social Innovation Review*. Spring. http://www.ssireview.org/articles/entry/scaling_social_impact/. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Clase 4: Preparación y discusión de los planes de negocio de empresa social de los participantes



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



El propósito de esta clase es permitir que los aprendices y estudiantes recibir retroalimentación sobre sus ideas antes de desarrollar sus proyectos finales. A cada uno se le proporcionara tiempo suficiente (se recomienda 10-15 minutos) para una presentación breve y concisa de su plan de negocio y por lo menos 15 minutos para reacciones y discusiones. En caso de que el curso tenga un mayor número de participantes y, por lo tanto, este calendario no sea adecuado, los instructores pueden optar por modificar el proyecto final y permitir tareas en grupo.

Clase5: Dirección y gestión de recursos humanos en las organizaciones de emprendimiento social

Lectura básica:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 9.

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 4.(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Jenkins,Garry. 2015. “The Wall Street Takeover of Nonprofit Boards.” *Stanford Social Innovation Review*.http://ssir.org/articles/entry/the_wall_street_takeover_of_nonprofit_boards

Roper, Juliet,and George Cheney. 2005. “Leadership, Learning and Human Resource Management: The Meanings of Social Entrepreneurship Today.”*Corporate Governance*5(3): 95-104.

Clase6: Sostenibilidad financiera de las organizaciones de emprendimiento social.

Lectura básica:

Swindoll, Curt. 2015. The Future of Fundraising. *Stanford Social Innovation Review*.http://ssir.org/articles/entry/the_future_of_fundraising

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 10.

Etzel, Michael. 2015. “Philanthropy’s New Frontier – Impact Investing”.http://ssir.org/articles/entry/the_future_of_fundraising(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 5.(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

European Commission. 2016. *A Recipe Book for Social Finance: A Practical Guide on Designing and Implementing Initiatives to Develop Social Finance Instruments and Markets*.<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7878&visible=1&preview=c>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



[HJldkVtcGxQb3J0YWwhMjAxMjAyMTVwcmV2aWV3](#)(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Beato, Greg. 2014. "Growth Force." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/growth_force

BrakmanReiser, Dana, and Steven Dean. 2014. "Creative Financing for Social Enterprise." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/creative_financing_for_social_enterprise

Prahalad, C. K. 2010. "The market at the bottom of the Pyramid". In *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Pearson Education: New Jersey: 27-46.

Credit Suisse Research Institute. 2012. *Investing for Impact: How Social Entrepreneurship is Redefining the Meaning of Return*: 1-56. www.weforum.org/pdf/schwabfound/Investing_for_Impact.pdf

Monitor Group. 2012. *From Blueprint to Scale: The Case for Philanthropy in Impact Investing*: 1-62. <http://acumen.org/idea/from-blueprint-to-scale/>

Monitor Institute. 2009. *Investing for Social and Environmental Impact*: 1-82. http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf

Clase 7 : Liderazgo y Empresas Sociales

Lectura básica:

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: chapter 10

Bornstein, David. 2005. *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Penguin Books: Chapter 18:233-241.(only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Landles-Cobb, Libbie, Kirk Kramer, and Katie Smith Milway. 2015. "The Nonprofit Leadership Development Deficit." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_leadership_development_deficit

Senge, Peter, Hal, Hamilton, and John Kania. 2014. "The Dawn of System Leadership." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/the_dawn_of_system_leadership

Clase 8: Marketing para la empresa Social, motivación, persuasión y mayor atracción de público.

Lectura básica:

Doherty, Bob, George Foster, Chris Mason, John Meehan, Karon Meehan, Neil Rotheroe, and Maureen Royce. 2009. *Management for Social Enterprise*. London, Sage: Chapter 6.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Madill, Judith, and Rafael Ziegler. 2012. "Marketing Social Missions - Adopting Social Marketing for Social Entrepreneurship? A Conceptual Analysis and Case Study." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 17: 341–351. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas

Susan Colby, Nan Stone, and Paul Carter, "Zeroing in on Impact: In an Era of Declining Resources, Nonprofits Need to Clarify their Intended Impact," *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2004: 24-33. <http://sc4ccm.jsi.com/files/2012/10/Zeroing-in-on-impact-article.pdf>

5. Medida del impacto social/ Análisis del impacto social

Educación y formación académica y profesional: 2 horas lectivas

Educación no formal y formación in-company: 1 hora lectiva

Los estudiantes se familiarizarán con el tema de la medición del impacto social y conocerán los distintos enfoques y métodos para medir el impacto de la misión social de las organizaciones. Esta clase también debe incluir una sesión informe de 20 minutos al final.

Lectura básica:

Kramer, Mark 2005. *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. <https://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/reports/reportkramer.pdf>

Gugerty, Mary Kay, and Dean Karlan. 2014. "Measuring Impact Isn't for Everyone." *Stanford Social Innovation Review*. http://ssir.org/articles/entry/measuring_impact_isnt_for_everyone

Ridley-Duff, Rory, and Mike Bull. 2011. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage: Chapter 12. (only in academic institutions and in Vocational Education and Training)

Lecturas recomendadas y otros materiales:

TED talk: Melinda Gates – What Non-profits Can Learn from Coca-Cola. http://www.ted.com/talks/lang/en/melinda_french_gates_what_nonprofits_can_learn_from_coca_col.html

Kroeger, Arne, and Christiana Weber. 2015. "Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation." *Academy of Management Review* 40:15 (1): 43–70.

House, Ernest. 2005. "Qualitative Evaluation and Changing Social Policy" *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Third Ed. Normal Denzin and Yvonna Lincoln. Eds. Sage: 1069-1081.

Nicholls, Alex. Ed. 2006. *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press: Chapters 3 and 12.