

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

OMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

La Innovación Social en América Latina

Marco conceptual y agentes

Heloise Buckland y David Murillo

Septiembre 2014



Aviso legal

Los resultados ofrecidos en este estudio han sido compilados por los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Junta de Directores, o de los países que ellos representan.

Derechos y permisos

El material que se incluye en la presente publicación está protegido por los derechos de autor. La copia o difusión, total o parcial, de esta publicación sin la debida autorización puede constituir una infracción a la ley aplicable. El Banco Interamericano de Desarrollo y ESADE Business School promueve la difusión de su publicación y, por lo general, darán la autorización de reproducir parte del documento de manera inmediata.

Para citar esta publicación

La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes. 2014. Heloise Buckland y David Murillo. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).



Marco conceptual y agentes

Heloise Buckland y David Murillo

Septiembre 2014

ISBN: 978-84-697-1730-1

DL: B 25029-2014

Diseño: Cosmic <www.cosmic.es>

Tipografía: Century y Franklin Gothic



Acerca de FOMIN

El Fondo Multilateral de Inversiones es miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. Fundado por 39 países donantes, el FOMIN es el fondo más grande que brinda apoyo técnico al sector privado de América Latina y el Caribe, ya que otorga más de cien millones de dólares estadounidenses al año a proyectos que llegan a más de cuatro millones de pequeños productores, empresarios y hogares pobres y de bajos ingresos. El FOMIN actúa como agente de conocimiento y como centro de una red de mil socios locales e internacionales que comparten los objetivos de desarrollo del FOMIN. Otorga donaciones, créditos e inversiones de capital con un subsidio promedio de 1,5 millones de dólares estadounidenses, y actúa como una puerta al conocimiento y la experiencia en las soluciones del sector privado para el desarrollo económico en la región. Mediante este estudio, el FOMIN tiene el propósito de cumplir su misión de fungir como un laboratorio de desarrollo para experimentar, innovar y asumir riesgos para empoderar a emprendedores dinámicos y poblaciones pobres y vulnerables.



Acerca del Instituto de Innovación Social de ESADE

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, sostenibilidad e innovación social.

Índice

0 Presentación 3

1 Conceptos y tendencias de la Innovación Social 6

Definiendo la Innovación Social	7
Cinco variables para entender la Innovación Social	9
1. Impacto social	12
2. Sostenibilidad económica	18
3. Tipo de innovación	24
4. Colaboración intersectorial	29
5. Escalabilidad y replicabilidad	34

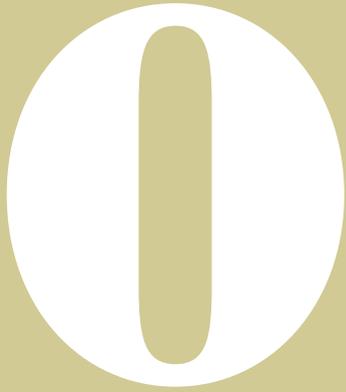
2 El ecosistema de Innovación Social en América Latina 40

Antenas de Innovación Social activas en la región	41
Fondos de inversión de impacto	47
La Innovación Social en el sector académico	49
Publicaciones claves sobre la Innovación Social	52

3 Glosario de términos 55

4 Referencias 60

Referencias web	65
-----------------	----



Presentación

El presente documento tiene como objetivo servir de guía introductoria al creciente debate académico sobre el sentido, el alcance y las formas de medición de la Innovación Social, y situarlo en el marco de América Latina. Su orientación es doble. Por un lado, ofrecer un primer directorio de temas, conceptos y modelos suficientemente comprensivos e inteligibles, que nos permitan entender de qué hablamos cuando nos referimos a la Innovación Social. Por otro lado, mostrar un conjunto de polos, plataformas, redes y centros de generación y difusión de este concepto que empiezan a visualizarse en la región latinoamericana.

Con todo, cabe hacer una precisión previa. Este documento rehúye la batalla terminológica y el enfoque orientado a los especialistas, puesto que se plantea, sobre todo, como una herramienta de referencia para los agentes públicos y privados interesados en el conocimiento y la difusión de la Innovación Social. El *management*, tanto en el ámbito público como en el privado, tiende a generar, cada cierto tiempo, vocabularios nuevos, marcos teóricos diferentes y herramientas aparentemente también novedosas (Abrahamson, 1991), que a menudo pretenden reemplazar todo lo anterior. Raramente es así, ya que toda nueva teoría surge de un trabajo teórico y de un esfuerzo de conceptualización previos. La Innovación Social, obviamente, no es una excepción.

Sin embargo, conviene subrayar una diferencia importante. La Innovación Social pretende la transformación del marco social que nos rodea y rehúye todo intento de encapsulamiento en un espacio teórico cerrado y preciso. Adopta, pues, un enfoque eminentemente práctico y aplicado. Es por ello que, al analizar los diferentes frentes en que se desarrolla, fácilmente se observarán puntos de contacto con otras terminologías y modelos que, hasta no hace mucho, estaban integrados en grandes disciplinas, como el emprendimiento social, la responsabilidad social corporativa, la política social e, incluso, la ayuda al desarrollo.

El presente documento se estructura en tres partes diferenciadas. Una primera hace referencia a la Innovación Social desde su vertiente académica. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de *Innovación Social*? Este es un trabajo de presentación de los principales debates académicos que se nutre de una cada vez más tupida red de estudios y publicaciones y, particularmente, de los diferentes intentos de medición del concepto. En este primer apartado, nuestra mirada se centra en las cinco grandes variables que entendemos que dan sentido a la Innovación Social (el impacto social, la sostenibilidad económica, el tipo de innovación, la colaboración intersectorial y la escalabilidad y replicabilidad de la misma). Con estas variables como patrón de lectura, se verá cómo surgen un conjunto de actores, iniciativas, subdebates y herramientas diversas, vinculadas a la Innovación Social. En este apartado, ilustramos cada una de las cinco variables con algún ejemplo de Innovación Social de la región. La selección de los ejemplos ha tomado como referencia aquellos casos que han recibido un reconocimiento específico por la transformación social que han generado y que ilustran un avance en cada una de las variables mencionadas.

El segundo bloque aborda el ecosistema de la Innovación Social en América Latina. Se trata de una mirada externa, que incorpora, a su vez, la visión local de expertos en Innovación Social en la región. Aquí realizaremos una primera tentativa de directorio del conjunto de plataformas, fondos de inversión, redes académicas y publicaciones que, desde América Latina, promueven, impulsan o dan a conocer las diferentes iniciativas de Innovación Social en la región. La selección no pretende ser exhaustiva, sino ilustrativa de la diversidad de actores involucrados en la Innovación Social.

Finalmente, presentamos un glosario para facilitar la comprensión del vocabulario sobre la Innovación Social que ha surgido en los últimos años.

Las tres partes, en conjunto, permiten dibujar un itinerario para comprender la Innovación Social en esta parte del globo. Esperemos que también puedan abrir la puerta para profundizar, tanto académicamente como de forma aplicada, en el desarrollo de cualquiera de sus apartados.

1

Conceptos
y tendencias
de la Innovación
Social

En los últimos diez años, el concepto de Innovación Social ha despertado el interés de una gran diversidad de actores, desde inversores que buscan proyectos que generen un retorno social, centros académicos que estudian nuevas teorías sobre cómo resolver los problemas sociales, fundaciones y organizaciones que apuestan por soluciones innovadoras para apoyar su misión, y gobiernos presionados para generar nuevos y más eficientes mecanismos de gestión de los fondos públicos a favor de un bien común. En algunos países, el término incluso ha llegado a ser *vox populi*, gracias a los esfuerzos de múltiples emprendedores, organizaciones e incluso movimientos culturales que han apostado por ello. Sin embargo, la enorme cantidad de respuestas e interpretaciones de este nuevo lenguaje deja bastante margen para la confusión. A continuación, exponemos algunas de las definiciones del concepto y proponemos un modelo para poder descifrarlo.

Definiendo la Innovación Social

Al unir dos conceptos tan universales como *innovación* y *social*, no sorprende que las definiciones de *Innovación Social* hayan tomado matices tan diferentes a lo largo de los últimos diez años. Mientras que existe un consenso general en usar el término para describir un proyecto novedoso que tiene un fin social; su enfoque, escala y orientación pueden variar considerablemente, según el contexto en que se desarrolla. En 2013, la Comisión Europea publicó una *Guía de Innovación Social* en que definía dicho concepto como “*innovaciones que son sociales, tanto en su fin como en su proceso*”, que “*no solo son buenas para la sociedad sino que impulsan la capacidad de los individuos para actuar*.” Curiosamente, aunque dicha *Guía* aclara que aún no existe un consenso real en cuanto al significado de este término, lo considera como una estrategia esencial para la competitividad de la región, que aplicarse a los servicios sanitarios, a la educación, a la vejez y al cambio climático.

Entre las múltiples definiciones de la Innovación Social que se han publicado en los últimos diez años, observamos algunas tendencias en cuanto a su enfoque.

Un valor compartido

Algunos autores hacen hincapié en el bien común y en la accesibilidad de una innovación social, a diferencia de una innovación privada, *“cuyo valor creado va a parar, sobre todo, a la sociedad en su conjunto y no a manos privadas”* (Phills et al., 2008), o, *“dicho de otro modo, aquellas innovaciones que son buenas para la sociedad y que mejoran la capacidad de la sociedad para actuar”* (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Producto o proceso

Dada la amplitud de interpretación del concepto de innovación social, otro aspecto es la versatilidad que implica: *“es una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social”* (Westley, 2008). Otros lo describen como *“nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones”* (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).

Fruto de una colaboración

Ya en las primeras definiciones de innovación social se observa una tendencia a hablar de la interacción entre diferentes actores: *“... nuevas ideas acerca de cómo deben organizar las personas, las actividades interpersonales o las interacciones sociales para cumplir uno o varios objetivos comunes”* (Mumford, 2002). *“La innovación social no se limita a un solo sector o campo”* (Bacon, Faizullah, Mulgan y Woodcraft, 2008).

Generador de un cambio sistémico

Si bien en los primeros años del nuevo siglo las definiciones se centraban en la problemática social a la cual se enfrentaba una innovación social, *“como cambio (...) en la forma en que una sociedad trataba un problema profundo y de difícil solución, como la pobreza, la enfermedad, la violencia o el deterioro del medio ambiente”* (Nilsson, 2003), estudios más recientes hacen hincapié en la necesidad de un cambio sistémico: *“una verdadera Innovación Social es aquella que cambia el sistema y que altera de forma permanente las percepciones, las conductas y las estructuras que anteriormente originaban esos problemas”* (Centro de Innovación Social, Toronto). Esto último queda demostrado en la *Guía* de la Comisión Europea, que expresa una confianza tremenda en el potencial que ofrece concepto: *“las nuevas ideas acerca de los sistemas sociales y las interacciones sociales, aunque son poco habituales, pueden tener un impacto tremendo en nuestras vidas y en el mundo”* (Marcy y Mumford, 2007).

Una propuesta de mercado

A diferencia de las respuestas tradicionales a los problemas sociales propuestas por las ONG y por los movimientos sociales, la Innovación Social se define, en muchas ocasiones, como una propuesta de mercado que genera valor económico. *“La Innovación Social trata sobre la capacidad para innovar soluciones creativas, basadas en el mercado, a los problemas sociales, que generan un gran crecimiento y oportunidades de negocio rentables”* (Saul, 2011). En otras palabras, no es solo una cuestión de resolver un reto social, sino que también *“se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala”* (Eric Young, citado por Pearson, 2007).

Un concepto ambiguo

A pesar de la popularidad del concepto de Innovación Social en muchos ámbitos políticos y empresariales, e incluso entre las comunidades de los emprendedores sociales, el concepto ha recibido algunas críticas: *“La «Innovación Social» es un término que le gusta a casi todo el mundo, pero nadie está muy seguro de lo que significa. A algunos académicos les gustaría abandonar la noción de Innovación Social completamente, argumentando que no añade nada que no sepamos sobre la innovación y es demasiado vaga para ser de utilidad* (Pol y Ville, 2009). Otras observan la ambigüedad del concepto: *“Tal vez [la Innovación Social] es uno de esos conceptos que solo se pueden encuadrar y utilizar como herramienta de análisis, si bien no está totalmente definido. (...) El problema, sin embargo, es que cuando uno insta decididamente a precisar la idea, su atractivo inherente y la búsqueda de la claridad y precisión conceptual se ponen a prueba por la complejidad teórica, la ambigüedad y una flexibilidad conceptual frustrante”* (Sotarauta, 2009).

Por su propia naturaleza innovadora y por la diversidad y complejidad de los problemas sociales, ecológicos y económicos que se viven, es probable que las definiciones de Innovación Social sigan evolucionando y transformándose con el tiempo, y que no se llegue a una definición estática consensuada. Por ese motivo, aquí dejamos planteado el debate académico de definiciones y tratamos de la Innovación Social en la práctica.

Cinco variables para entender la Innovación Social

“El creciente interés por la Innovación Social va acompañado de una demanda, también cada vez mayor, de mecanismos para determinar los tipos de enfoques más efectivos, y analizar su impacto y su viabilidad a largo plazo.” (Buckland y Murillo, 2013).

La oleada de iniciativas de Innovación Social para hacer frente a los diversos y complejos retos ecológicos, sociales y económicos actuales está creciendo a un ritmo acelerado en todas partes del planeta. Se observa un incremento no solo del número

de iniciativas, sino también de la diversidad de enfoques, que van desde las múltiples plataformas de la economía colaborativa que ofrecen soluciones abiertas para todo tipo de sector (véase, por ejemplo, el directorio de iniciativas de la plataforma de economía colaborativa OuiShare) hasta la aceleración de plataformas de *crowdfunding*, que ofrecen a los emprendedores una accesibilidad financiera jamás vista para llevar a cabo sus proyectos.

Paralelamente al incremento del número de iniciativas para resolver los problemas sociales, surgen nuevos mecanismos de apoyo para los emprendedores sociales y la Innovación Social. Entre ellos, se observan actividades en diversos ámbitos, que van desde la inversión de impacto del sector privado hasta las iniciativas públicas que apoyan a jóvenes emprendedores a través de programas educativos en institutos e, incluso, mediante la incubación de nuevos proyectos. En este sentido, varias universidades ofrecen ya programas de formación e actividades de investigación sobre la Innovación Social. A ello cabe añadir que los mismos emprendedores sociales apuestan por el lanzamiento de iniciativas que apoyan a sus homólogos a través de programas de formación e incubación y, sobre todo, de espacios de *co-working*.

Este ecosistema de Innovación Social tan diverso y fértil provoca también una inquietud entre los diferentes tipos de promotores de la Innovación Social, como son las agencias públicas encargadas de promover este tipo de actividades, las empresas interesadas en posicionarse en la cresta de la ola de la Innovación Social y las entidades financieras que apuestan por el valor compartido (social y financiero). En este marco, las preguntas que se plantean suelen estar orientadas al impacto y a los resultados de una iniciativa de Innovación Social, como, por ejemplo: ¿Cuáles son sus resultados medibles? ¿Es efectiva en su enfoque? ¿Hasta qué punto está incidiendo en una mejora social?

Existe un interés compartido entre los analistas financieros, los políticos, las fundaciones, los académicos y los propios emprendedores por medir el impacto social de una iniciativa, y al efecto existen ya una serie de herramientas para lograrlo. Por otro lado, también se da un debate sobre los procesos que se han adoptado para alcanzar dicho objetivo social; por ejemplo, con qué tipo de modelo de negocio cuentan, si la innovación es incremental o radical, y cuál es su grado de escalabilidad y replicabilidad.

Entre estos diferentes actores interesados en la Innovación Social, detectamos un deseo de poder distinguir las iniciativas de Innovación Social que tienen la capacidad de escalar y provocar el cambio sistémico deseado. Entre ellos, destacamos los gestores de fondos de inversión de impacto, que buscan identificar iniciativas que generen un retorno a la vez social y económico (de denominado “doble impacto”). Por otro lado, las fundaciones filantrópicas aplican sistemas de evaluación cada vez más sofisticados para seleccionar los emprendimientos sociales que van a apoyar. Los organismos públicos

también esperan metodologías para poder evaluar las diferentes estrategias y políticas de Innovación Social. Por este motivo, desde la Antena de Innovación Social de ESADE hemos desarrollado un marco teórico para poder entender las diferentes variables que pueden influir en el nivel de impacto y el grado de viabilidad de una Innovación Social a largo plazo. Presentamos este modelo en la tabla 1.

Tabla 1. Cinco variables para analizar la Innovación Social

Tema	Preguntas que plantea
Impacto social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
Sostenibilidad económica	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
Tipo de innovación	¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?
Colaboración intersectorial	¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?
Escalabilidad y replicabilidad	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

Fuente: Adaptado de Buckland y Murillo (2013)¹

En la edición de 2014 de la Antena de Innovación Social, se ha desarrollado el modelo de las cinco variables en un segundo nivel, en el cual se consideran los diferentes elementos y mecanismos de medición a tener en cuenta para cada variable, como se muestra en el cuadro 1.

1 Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

Cuadro 1. El modelo de las cinco variables

1. Impacto social

Los debates en torno a la medición del impacto social incluyen la consideración de dos dimensiones principales: en qué etapa de la innovación social se quiere enfocar la evaluación y con qué tipo de herramienta se quiere aplicar la medición. Se consideran aquí la literatura sobre las distintas etapas de la innovación social y el panorama de herramientas para medir su impacto. Dichas herramientas van desde la más cuantitativa hasta la más cualitativa. Finalmente, se consideran algunos mecanismos que han sido reconocidos a escala internacional para evaluar el impacto social.

Las etapas de la Innovación Social

Murray, Mulgan y otros autores consideran seis etapas de la Innovación Social, que incluyen el diagnóstico del problema; la generación de propuestas; el desarrollo de un prototipo y su consiguiente modelo de negocio, y una estrategia de ampliación, que eventualmente puede llegar a provocar un cambio sistémico (Murray *et al.*, 2010). Para cada etapa, se puede aplicar un mecanismo de medición, tal como se observa en la tabla 2.

Cuadro 2. Espiral de la ción Social



Fuente: Murray et al. (2010)

Tabla 2. Las etapas de la Innovación Social y los mecanismos para medir su impacto

Etapas	Mecanismos de medición
Diagnóstico y análisis	Evaluación participativa; investigación aplicada; modelos de pensamiento sistémico; peticiones en línea
Propuestas e ideas	Encuestas a los usuarios; votaciones <i>online</i> y wikis; bancos de ideas y buzones de sugerencias; foros, asambleas y comisiones de ciudadanos
Prototipos y pruebas piloto	Pruebas controladas aleatorias; pruebas beta y pruebas abiertas; prototipos lentos y rápidos; encuestas a usuarios
Desarrollo del modelo de negocio	Análisis de los ingresos y los resultados; evaluación de la inversión versus el impacto social; cuadro de mando integral e informes de RSE
Ampliación y difusión	Matrices de contabilidad social; uso de franquicias y licencias; beneficio de la inversión social; contabilidad de valor compartido; auditoría social
Cambio sistémico	Comparativa de resultados; existencia de nuevos sistemas de producción, distribución, regulación y consumo

Fuente: Adaptado de Buckland y Murillo (2013)

Herramientas para medir el impacto social: ¿cómo medir?

A partir de la concepción de la propuesta de valor combinado (en inglés, *blended value*),² en que se reconocen la interconexión y el apoyo mutuo entre el valor económico, social y ecológico, han surgido varias herramientas de medición, que intentan captar ese valor combinado. Entre ellas, existe un espectro amplio, que va desde el más positivista hasta el más interpretativo, y que cuentan con algunos instrumentos desarrollados para formatos jurídicos específicos, como por ejemplo el CIC34, el informe financiero de las empresas comunitarias denominadas *community interest companies* en el Reino Unido, que están obligadas a consultar a todas las partes interesadas sobre su contabilidad, además de proporcionar detalles sobre la remuneración del director y otros aspectos de sus operaciones.

Cuadro 3. El espectro de la contabilidad de valor combinado



Fuente: Adaptado de Emerson (2003)

No existen fórmulas universales para medir el impacto social de la Innovación Social. Por otra parte, de las herramientas existentes, se pueden observar cuatro tipos de enfoques, cada uno con sus respectivos pros y contras, tal como se ve en la tabla 3. Incluso existe una tendencia a crear herramientas propias, ajustadas a las necesidades de las diferentes iniciativas, como es el caso de la Fundación Nesta, que ha desarrollado su propia metodología de análisis para valorar iniciativas de Innovación Social.³

2 Un concepto concebido por Jed Emerson en 2003.

3 Nesta apoya proyectos de Innovación Social en el Reino Unido; inicialmente, era un organismo público y, desde 2013, es una fundación independiente <www.nesta.org.uk>.

Tabla 3. Cuatro enfoques para medir el impacto social de las iniciativas sociales

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

Fuente: Adaptado de Polonksy (2011)

Valor compartido

El concepto de valor compartido o *shared value* utilizado por Porter y Kramer para definir la relación entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social de la empresa propone tres estrategias: la reorientación de los productos y los mercados, la redefinición de la cadena de valor y la creación de clústeres para llegar a generar valor social y económico. Ha sido adoptado mayoritariamente por el sector privado, en gran parte aplicado a iniciativas destinadas a la base de la pirámide, y está siendo utilizado por varias corporaciones y ONG internacionales. Los autores definen cuatro pasos para la medición del valor, que incluyen un análisis de los resultados sociales y económicos relacionados

4 *Global Reporting Initiative*. Incluye una serie de indicadores financieros <www.gri.org>.

5 Retorno de Inversión Social. Véase como referencia internacional <www.thesroinetwork.org>.

con los costes de su implementación (Kramer, 2011). Pese a la respuesta en general positiva, este concepto ha sido criticado por ser poco innovador y naïf, puesto que no contempla la tensión real entre los objetivos sociales y económicos (Crane *et al.*, 2014).

Retorno social sobre la inversión

El retorno social sobre la inversión (SROI)⁶ es una metodología que utiliza lenguaje financiero para cuantificar el impacto social, comparando el valor de los beneficios sociales con el valor de la inversión, y de este modo se genera una ratio de valor social monetarizada. Por ejemplo, una ratio de 1:3 indica que, para cada unidad de inversión, se generan tres unidades de valor social. El Reino Unido y los Estados Unidos son los países con mayor actividad en este sentido, y existen estudios que demuestran que las entidades sociales que adoptan el SROI han obtenido resultados positivos en la búsqueda de financiación al haber podido demostrar efectividad en cuanto a su impacto social (Millar, 2013). Sin embargo, no siempre conviene asignar valores económicos a un beneficio social, sobre todo cuando se trata de un valor intangible como el de la salud o el bienestar de las personas. Aunque haya sido señalado como un desarrollo crucial en la comunicación de los resultados del tercer sector, varios autores insisten en que todavía existen retos en su implementación (Buckland y Murillo, 2013).⁷

B Corp · Sistema B

El Sistema B es una certificación que evalúa el rendimiento social y ecológico de las organizaciones, gestionada por la entidad estadounidense sin ánimo de lucro B Corp Certification y, desde 2012, por Sistema B en América Latina. En la actualidad, hay 1.000 entidades certificadas en 27 países, y un total de 15.000 entidades han completado la evaluación inicial *online* como primer paso del proceso. La certificación mide el impacto de las actividades de la empresa en relación con las áreas relacionadas con la gobernanza, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente, además del producto o el servicio ofrecidos. El coste de la certificación varía según la facturación de la empresa, y desde 2012 se han certificado 100 empresas en la región,⁸ lo cual evidencia que se trata de un campo fértil (Camacho, 2012).

Economía del bien común

La economía del bien común es una iniciativa impulsada por el autor y activista austríaco Christian Felber, que propone un sistema de balance que evalúa la relación de las empresas con sus diferentes grupos de interés a partir de cinco valores: la

⁶ En inglés, social return on investment.

⁷ Véanse, por ejemplo, Darby y Jenkins (2006), Peattie y Morley (2008) y Millar (2013).

⁸ Véase <www.sistemab.org>.

dignidad humana, la cooperación y la solidaridad, la justicia social y la transparencia. Hasta la fecha, 1.200 empresas han desarrollado un *balance del bien común*, donde cuantifican, de forma positiva y negativa, su relación con diferentes grupos de interés según cada valor, lo cual les sirve como mecanismo de valoración tanto interna como externa. Con la excepción de algunas empresas pioneras, como es el caso de Vaude o del banco alemán Sparda, la mayoría de las organizaciones que han adoptado esta metodología son pymes. La diferencia principal entre esta iniciativa y otras más tradicionales, como el GRI, es el enfoque hacia los valores, en vez de la orientación hacia el impacto.⁹

Algunas reflexiones sobre la evaluación del impacto social

La evaluación del impacto social sigue evolucionando mediante la adopción de diversas herramientas y modelos de evaluación voluntarios. Mientras la Innovación Social parece expandirse en contextos muy diferentes, es poco probable que aparezca una sola metodología de evaluación válida para todos los casos; por el contrario, cada emprendimiento va adoptando las herramientas más adecuadas a su contexto. Por otro lado, el enfoque de evaluación de impacto también se adapta en función del grupo de interés al cual se están comunicando los resultados (por ejemplo, los patrocinadores, los beneficiarios, las entidades colaboradoras o el equipo interno). De todas formas, lo que aparece como un valor universal en todos estos casos es la capacidad de cuantificar el impacto social, como por ejemplo el número de beneficiarios y el alcance geográfico. En cuanto a los valores menos tangibles, como la salud o el bienestar de las personas, los indicadores monetarizados no son siempre los más adecuados, e incluso pueden resultar ofensivos, según el tipo de público al cual se dirigen. En resumen, los indicadores utilizados suelen ser más efectivos cuando son elegidos por los mismos grupos interesados en la iniciativa y, además, coinciden con los valores compartidos por estos mismos grupos.

Para cada uno de las cinco variables, exponemos un ejemplo de la Innovación Social de la región para demostrar la aplicabilidad de cada variable. Estos ejemplos han sido seleccionados conforme a los tres criterios siguientes: primero, que haya sido identificado por alguna de las antenas de Innovación Social nombradas en la parte 2 de este informe; en segundo lugar, que haya recibido un premio o un reconocimiento por su labor, y, por último, que demuestre un balance positivo para cada una de las cinco variables.

9 Véase <www.gemeinwohl-oekonomie.org/es>.

Tabla 4. Lumni, un ejemplo de Innovación Social de alto impacto social**Lumni: una revolución en financiación de la educación**

Es una empresa que gestiona fondos de inversión que financian la educación superior de personas mediante contratos de patrocinio. Los fondos de Lumni están integrados por el capital de inversionistas interesados en destinar su dinero a generar oportunidades educativas, asegurándose que el factor económico no supone un impedimento para el desarrollo académico. A cambio, el estudiante se compromete a entregar un porcentaje fijo de sus ingresos futuros durante 120 meses tras su graduación, con lo cual se reduce el riesgo de endeudarse para las poblaciones tradicionalmente adversas a la deuda financiera.

Origen	Empresa fundada por Felipe Vergara (<i>Ashoka fellow</i>) en 2002
Zona de influencia	Chile, México, Perú, Estados Unidos y Colombia
Reconocimiento	Ashoka, Endeavour, IADB
Impacto social	Hasta la fecha, 5.000 estudiantes de familias de bajos ingresos han podido acceder a la educación superior
Sostenibilidad económica	Se garantiza un retorno del 10 % a los inversores del fondo, aunque en muchos casos se supera la expectativa
Tipo de innovación	Radical. La mayoría de los estudiantes han sido el primer miembro de su familia en acceder a la educación superior
Colaboración intersectorial	Lumni crea un ecosistema entre inversores y fundaciones privadas, comunidades de bajos ingresos y el sistema educativo
Escalabilidad y replicabilidad	Iniciado en los Estados Unidos, Lumni opera actualmente en cuatro países latinoamericanos
Web	www.lumni.net

2. Sostenibilidad económica

Lograr el equilibrio entre un modelo de negocio sostenible y la generación de impacto social es uno de los retos principales de todo tipo de Innovación Social. Se considera aquí este reto en dos fases: en primer lugar, la financiación para poner en marcha o escalar la actividad y, en segundo término, el modelo de negocio para generar un retorno social y económico a largo plazo. Se observan, además, algunas de las nuevas tendencias en el sector, como la inversión del impacto, las microfinanzas, el crowdfunding y los social impact bonds.

Oportunidades de inversión

Existen cada vez más mecanismos de apoyo económico a la innovación social, que van desde la economía de subvenciones, que incluye desde la financiación directa a los emprendedores sociales (p. ej., Ashoka, Skoll, UnLtd) hasta los premios a entidades (p. ej., la Shwab Foundation), pasando por la economía de mercado, que incluye modelos de negocio híbridos (p. ej., Vodafone - M-Pesa, Unilever - MSC) e inversiones del sector público (p. ej., Enterprise Challenge, Singapur o el Fondo de Innovación de Finlandia). Para cada tipo de inversión, se pueden observar diferentes estrategias de capital, en función de tres aspectos de la iniciativa que está siendo financiada: su etapa de desarrollo, su antigüedad y su orientación estratégica, tal como se ilustra en el cuadro 4.

Cuadro 4. Marco de modelos de inversión



Fuente: Buckland y Murillo (2013), adaptado de Dees, Emerson y Spitzer (2007)

Modelos de financiación

Aunque existen numerosas oportunidades para financiar la Innovación Social y su etapa de puesta en marcha, los ejemplos de modelos de financiación diversificada para iniciativas de cinco o más años son menos conocidos. Foster, Kim y Christensen han elaborado una clasificación útil de los diferentes tipos de modelos de financiación para entidades sin ánimo de lucro, que se resume en la tabla 5.

Tabla 5. Modelos de financiación para entidades sin ánimo de lucro

Modelo	Estrategia
Muchas donaciones individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Causas que atraen al gran público, con mensajes simples que captan atención • Dirigidas a personas que tengan una relación regular con los beneficiarios • Ofrecer servicios que los miembros ya buscan como parte de su vida cotidiana
Persona(s) o fundación	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar un tema específico de interés especial para los financiadores • Identificar a personas interesadas en la causa, y buscar impacto efectivo y duradero
Financiación pública	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios sociales básicos a las entidades públicas como proveedor • Diseñar soluciones innovadoras para proporcionar bienes sociales más eficaces • Competir por un fondo público para prestar un servicio social básico
Financiación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Redistribuir las aportaciones de particulares y organizaciones a los grupos más desfavorecidos, con la necesidad de atraer financiación adicional para cubrir los gastos generales
Mezcla de financiadores	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar las donaciones altruistas con los precios del mercado, sobre todo cuando no es apropiado actuar en condiciones normales del mercado (por ejemplo, pagando un trasplante de hígado)

Fuente: Buckland y Murillo (2013), adaptado de Foster, Kim y Christensen (2009)

Inversión de impacto

“Las inversiones de impacto son las inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social y ambiental beneficioso medible, junto con un rendimiento financiero”, Global Impact Investing Network.¹⁰

El sector de la inversión de impacto ha registrado un crecimiento sin precedentes en los últimos cinco años, tanto en los mercados emergentes como en los mercados más desarrollados, con una expansión estimada de 50 billones de dólares en activos a unos 500 billones para la próxima década.¹¹ El formato más habitual de las inversiones de impacto son capital o deuda con un valor superior a 1.000 dólares y un período de devolución más largo que el capital riesgo tradicional y, en algunos casos, incluso sin estrategia de salida. Habitualmente, la inversión se destina a empresas que combinan

¹⁰ Véase <www.thegiin.org>.

¹¹ Freireich y Fulton (2009), *Investing for Environmental and Social Impact*. Monitor Institute (fecha de lectura: 15 de diciembre de 2013).

su misión social o ecológica con un retorno económico. Mientras que los estándares, los índices, la regulación y las bases de datos del sector financiero tradicional están ya establecidos, el ecosistema del sector de inversión de impacto sigue desarrollando sus estándares voluntarios, redes de profesionales y sistemas de gestión y seguimiento (Bouri, 2011). Hasta hace relativamente poco, era difícil comparar la actividad dentro del sector. Sin embargo, la información está siendo más accesible para los analistas, gracias a la reciente evolución de sistemas de seguimiento como B Analytics, una fusión entre Pulse de Acumen Ventures y Global Impact Investing Ratings System (GIIRS).¹² Por otro lado, el sistema de evaluación IRIS, que ofrece un catálogo de sistemas de evaluación de rendimiento ecológico, social y económico para el sector de inversión de impacto, ha sido utilizado hasta ahora por unas 5.000 entidades y se ha convertido en una referencia en el sector.

Microfinanzas

El sector del microcrédito y de los micropréstamos es uno de los mercados financieros mejor establecidos para los emprendimientos sociales, tradicionalmente destinados a las economías emergentes y, más recientemente, a las más industrializadas. En 2010, ya había 4.000 entidades registradas, que ofrecían servicios de microfinanzas y servían a un total de 700 millones de clientes.¹³ Un aspecto emergente del sector son las plataformas *online* que conectan a los prestadores con los microemprendedores, como Kiva, MYC4 y Zidisha, que ha sido la primera en poner en contacto a los prestadores con los emprendedores a escala internacional, sin necesidad de intermediarios. Este nuevo sector híbrido entre las microfinanzas y el *crowdfunding* está generando un nuevo campo para financiar la Innovación Social. Sin embargo, pese a su extensión, han suscitado una considerable controversia en el sector, debido a la cultura de endeudamiento que está generando en poblaciones de bajos ingresos, a unos tipos de interés muy altos (la media global es del 37 %)¹⁴ (Buckland y Murillo, 2014).

Crowdfunding

El *crowdfunding* es un mecanismo para obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual. Es posible clasificar las campañas de *crowdfunding* en los siguientes tipos: campañas basadas en la donación (el modelo más filantrópico), en una recompensa (a cambio de un producto), en el crédito (a cambio de un interés financiero) y en el capital (a cambio de acciones en la empresa). Las campañas basadas en la donación y en la recompensa son las más comunes:

12 Kennedy (2013), "Analysis Firms Battling for Pole Position as Impact Investing Goes Big", *Huffington Post*, 1 de mayo de 2014.

13 Ron Cordes (2010), "Making an Impact", *High Net Worth*, septiembre.

14 Véase <www.nytimes.com>, consultado el 1 de marzo de 2014.

hoy en día existen unas 450 plataformas que actúan como intermediarias entre los emprendedores o las empresas que buscan capital, y los inversores, los donantes o los prestadores. Algunos países empiezan a hacer algunos pasos hacia la regulación del sector (por ejemplo, en el Reino Unido, Italia y los Estados Unidos); sin embargo, las iniciativas se siguen moviendo muchísimo más rápido que las respuestas en forma de políticas de regulación,¹⁵ y las oportunidades para la Innovación Social se siguen multiplicando. En este sentido, los riesgos más observados se refieren a la reputación y al agotamiento de los donantes, si las campañas no se gestionan correctamente.¹⁶

Social impact bonds

Otra tendencia actual para la financiación de la Innovación Social es una nueva forma de colaboración entre los gobiernos, los inversores y la sociedad civil que establece unos mecanismos para que los gobiernos puedan financiar las acciones sociales con capital del sector privado. El mecanismo denominado *social impact bond* (SIB) fue creado en el Reino Unido para aliviar el sector público del riesgo derivado de la financiación de las iniciativas sociales. En este caso, los inversores asumen el riesgo y solo en el caso de que se cumplan los objetivos sociales de dicha actividad el gobierno paga su parte. Los SIB resultan particularmente atractivos para los inversores de impacto, los gobiernos interesados en contratos basados en resultados y las empresas con una clara misión social; y, en los casos en que confluyen las expectativas de estas tres partes, puede ser una fuente de nuevo capital y de mayor eficiencia en los resultados sociales (Ragín, 2013). Por otra parte, e inspirándose en el modelo de los SIB, se ha desarrollado el nuevo modelo de los *development impact bonds*, que aplica el mismo concepto en un contexto de desarrollo (Buckland y Murillo, 2014).

Algunas reflexiones sobre la evaluación de la sostenibilidad económica

A lo largo de los últimos diez años, el panorama de inversión para la Innovación Social ha madurado considerablemente. Dentro del espectro de los fondos de inversión socialmente responsable, la información sobre el rendimiento de la inversión de impacto es cada vez más accesible.¹⁷ Sin embargo, los mecanismos de evaluación de

15 Jacobs, D., *The Trouble with Crowdfunding*, <www.forbes.com>, consultado el 17 de marzo de 2013.

16 *Crowdfunding in a Canadian Context*, <www.cmf-fmc.ca>, consultado el 7 de febrero de 2013.

17 Según el Informe de las tendencias sobre la ISR en los Estados Unidos, en 2010 había 232 estrategias financieras distintas (un total de 122,4 billones de dólares en bienes) que incorporaban factores éticos, sociales y ambientales en su análisis de inversión. Además, se empezaba a observar un rendimiento económico mayor en el sector. Véase, por ejemplo, el FTSE Social Select Index, que tuvo un rendimiento del 2,03 % entre 2004 y 2010, frente al 1,99 % del US FTSE 500 durante el mismo período (Lloyd y Dibartolomeo, 2011).

estos tipos de inversión no están estandarizados, y se ha observado la necesidad de establecer unos procesos de conexión o *brokering* más efectivos y extendidos entre los emprendedores y los inversores. Por otro lado, se nota que el sector del *crowdfunding* está en auge, con proyecciones que estiman llegar a un mercado valorado en 5 billones de dólares en 2014. Otros mecanismos, como los *social impact bonds*, ayudan a los gobiernos a gestionar mejor su nivel de riesgo en las iniciativas que llevan a cabo con respecto al tercer sector, y a los inversores a lograr un impacto social basado en los resultados.

Tabla 6. Sitawi, un ejemplo de Innovación Social que genera sostenibilidad económica

Sitawi: Finance for Good

SITAWI es una organización sin ánimo de lucro brasileña, que desarrolla soluciones financieras que generan impacto social y ecológico. Concede préstamos sociales a organizaciones con fines sociales y asesoramiento estratégico para aumentar su impacto social. Gestiona fondos de impacto social para grandes donantes y presta servicios de consultoría estratégica, de desarrollo del producto y de análisis del riesgo en el sector financiero. Además, ofrece un fondo para dar apoyo a las fusiones de entidades sin ánimo de lucro.

Origen	Fundada en Brasil en 2008
Zona de influencia	Brasil
Reconocimiento	Reconocida por Avina, IRIS, IADB Clinton Global Initiative, Global Giving, UBS Visionaris y <i>Stanford Social Review</i> , entre otras
Impacto social	SITAWI ha realizado 20 proyectos en 15 organizaciones, con un total de 108.000 beneficiarios
Sostenibilidad económica	Ha concedido préstamos sociales por valor de 2 millones de dólares y gestiona fondos con un valor total de 2,4 millones de dólares
Tipo de innovación	Radical en su <i>portfolio</i> de productos, en que ofrece, por un lado, préstamos sociales y, por otro, consultoría y gestión de fondos
Colaboración intersectorial	Trabaja con empresas sociales, universidades, inversores y fundaciones
Escalabilidad y replicabilidad	Ha demostrado un crecimiento estable desde sus inicios y una gran capacidad de extenderse por la región
Web	www.sitawi.org.br

3. Tipo de innovación

Se consideran aquí cuatro dimensiones de la innovación, que ayudan a entender los diferentes tipos de Innovación Social. En primer lugar, se considera si la innovación es incremental o radical; en segundo, si se trata de un proceso o de un nuevo producto; también, si es abierta o cerrada, y, por último, si ha sido creada como un emprendimiento nuevo (entrepreneurship) o dentro de una estructura existente (intra-preneurship). Además de estas cuatro dimensiones, se observan algunas tendencias en la innovación: la transición de producto a servicio, y de innovación individual a un proceso de innovación colaborativo.

Las cuatro dimensiones de la Innovación Social

Según el gurú de la innovación Clayton Christensen, para que una innovación sea “social” el cambio social debería ser su objetivo principal, y no solo “un subproducto”; en cambio, otros autores sostienen que debería generar más valor social que individual (Phills, 2008). Para todo tipo de Innovación Social, podemos considerar cuatro dimensiones, que nos ayudan a clasificar los diferentes tipos de innovación, que se ilustran en la tabla 7.

Tabla 7. Las cuatro dimensiones de la Innovación Social

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

De producto a servicio

La reorientación del diseño de producto al diseño de servicio es particularmente relevante para las innovaciones sociales que persiguen un objetivo ecológico, dado que la desmaterialización ofrece la posibilidad de lograr resultados con menos recursos. Este fenómeno se observa no solo en el ámbito de las TIC (Shu *et al.*, 2013), sino también en otros sectores donde cada vez se presta más atención a la gestión del ciclo de vida y otras metodologías (Visnjic *et al.*, 2013). Sin embargo, se constata que el enfoque no está muy estructurado, por falta de conocimiento de los diferentes tipos de oferta de producto-servicio (Gaiardelli *et al.*, 2013). Un ejemplo muy claro de ello es el servicio de compartir coche, un servicio que ya ofrecen la gran mayoría de fabricantes de automóviles, además de los múltiples servicios de *carsharing* independientes que se han establecido por todo el mundo.¹⁸ El reto para lograr un modelo de éxito es a dos niveles: en el grado de adopción del servicio en relación con la proporción de los clientes que aceptan el cambio, y en el alcance del servicio con respecto al rango de elementos que ofrece (Visnjic *et al.*, 2013).

La economía circular

El concepto de la economía circular está muy relacionado con la transición de producto a servicio y tiene sus raíces en la ecología industrial desarrollada en zonas industriales de determinadas áreas donde los residuos de uno se convierten en los nutrientes de otro. La ciudad de Kalundborg es uno de los ejemplos más conocidos de este concepto, donde las diferentes industrias intercambian vapor, energía, polvo y otros materiales. La economía circular se diferencia de la economía lineal tradicional, basada en “sacar, usar y tirar,” e implica un proceso de reutilización, tanto de los nutrientes biológicos como de los nutrientes técnicos. El concepto está tomando fuerza en varios países, con el apoyo de multinacionales y consultores internacionales, como es el caso de la Ellen MacArthur Foundation en el Reino Unido, que ya cuenta con 100 empresas innovando en este área.¹⁹

La innovación abierta

Según una encuesta reciente, realizada a 125 grandes empresas de Europa y los Estados Unidos, la innovación abierta no es una tendencia transitoria, sino que la están aplicando el 78% de estas empresas, y el 82% lo hacen con más intensidad que tres años atrás (Chesbrough y Brunswicker, 2014). Los autores observan dos flujos de

18 Zazcar es la primera iniciativa de *carsharing* en América Latina, concretamente en Brasil. En 2014, Voiturelab ha conseguido 2 millones de euros de inversión para escalar operaciones en Francia, y City Carshare, de San Francisco, también ha experimentado un crecimiento. Véase <www.collaborativeconsumption.com>, fecha de lectura: 12 de marzo de 2014.

19 Véase <www.ellenmacarthurfoundation.org>.

innovación, uno hacia adentro y otro hacia fuera, en que las fronteras entre las empresas y la sociedad cada vez son menos definidas. El mismo informe revela que la innovación abierta ha sido adoptada por empresas de alta y de baja tecnología, y que el proceso recibe cada vez más apoyo de la dirección. La innovación hacia adentro parece ser la forma más habitual pues, en ella, las relaciones con los clientes, los proveedores y los consumidores resultan más relevantes (Chesbrough y Brunswicker, 2014).

La economía colaborativa

Los principios básicos de la economía colaborativa son la redistribución del poder de las instituciones grandes y centralizadas hacia las personas y las comunidades, pasando así del consumo pasivo, característico del siglo xx, a la colaboración y a la cocreación de productos y servicios, propias del siglo xxi.²⁰ Rachel Botsman describe cuatro motivaciones principales de la economía colaborativa emergente: la innovación tecnológica, la realidad económica, el cambio de valores y la presión medioambiental, las cuales instigan un cambio de paradigma *“en la manera de vivir, trabajar, jugar, viajar, crear, aprender, invertir y consumir”* (Botsman, 2014), como se ilustra en la tabla 8.

Algunas reflexiones sobre la evaluación de la innovación

La transición de producto a servicio y la economía circular ofrecen considerables oportunidades para la Innovación Social. Se observa un crecimiento enorme de iniciativas en todos los ámbitos de la economía colaborativa, sobre todo iniciativas de tipo ecológico. La economía circular es un campo de innovación sistémica que aplican algunas industrias que están repensando sus flujos de recursos. Aunque las iniciativas de Innovación Social se están multiplicando en todas las dimensiones de la innovación señaladas, todavía existen pocos datos sobre cuáles de ellas son más propensas para la Innovación Social. Finalmente, la economía colaborativa emergente es un campo fértil para la innovación radical y disruptiva, a través de nuevos mercados de redistribución, nuevos estilos de vida colaborativos y nuevos sistemas de producto-servicio en los sectores P2P, B2B y B2C.

20 Un estudio reciente demuestra que la economía colaborativa está siendo ampliamente reconocida en los Estados Unidos, donde, en los últimos dos años, el 52% de los estadounidenses han alquilado o tomado prestados los tipos de productos que antes eran exclusivamente de propiedad privada. Véase <www.fastcompany.com>, fecha de lectura: 12 de marzo de 2014.

Tabla 8. Escuelas agrícolas autosuficientes, un cambio radical en la educación rural

Escuelas agrícolas autosuficientes

Iniciativa de la Fundación Paraguaya, que promueve el desarrollo rural mediante una educación agrícola técnica y de negocios de primer nivel, destinada a estudiantes con escasos recursos. Además, genera suficientes ganancias, a través de las actividades de la escuela, para construir un programa económicamente viable y sin subsidios. Se propone superar la pobreza a través de un modelo educativo de aprendizaje vivencial, ofreciendo herramientas teóricas y prácticas que ayuden a los jóvenes a ser emprendedores.

Origen	1962, en Paraguay. La iniciativa ha sido transferida de la orden religiosa La Salle a la Fundación
Zona de influencia	Paraguay
Reconocimiento	Numerosos reconocimientos a escala internacional, tales como los premios de la Skoll Foundation, la Schwab Foundation, la BBC de Londres, la Global Development Network, el Premio a la “Mejor Práctica” de UNESCO y el BID, y el Premio Nestlé a la Creación de Valor Compartido
Impacto social	Cuatro escuelas activas, con un promedio de 37 graduados cada una al año, con un 100 % de empleabilidad
Sostenibilidad económica	La sede de San Francisco ha logrado una autosuficiencia financiera del 100%; la de Belén, del 35 %, y la de Mbaracayu, del 50 %. La autosuficiencia se logra a través de diversos emprendimientos productivos agrícolas y hoteleros
Tipo de innovación	Una innovación radical de un nuevo formato educativo, basado en un modelo de innovación abierta que es replicado a escala internacional a través de Teach a Man to Fish
Colaboración intersectorial	El desarrollo del proyecto implica la participación de varios sectores, la sociedad civil, el gobierno y el sector privado
Escalabilidad y replicabilidad	A través de Teach a Man to Fish, ahora existen 60 escuelas en 30 países que replican el modelo, para lo cual se ha desarrollado un <i>Manual de franquicia social</i>
Web	< www.fundacionparaguaya.org.py >

Tabla 9. Conceptos de la economía colaborativa

Concepto	Descripción	Tipologías	Ejemplos
Economía colaborativa	Una economía basada en redes distribuidas de individuos y comunidades, en lugar de instituciones centralizadas, que promueve una transformación en los estilos de consumo, producción, financiación y educación	<i>Producción:</i> Diseño, producción y distribución de bienes a través de una red colaborativa <i>Consumo:</i> Utilización máxima de bienes a través de modelos eficientes de redistribución y acceso compartido <i>Finanzas:</i> Sistemas de banca P2P y modelos de inversión motivados descentralizados <i>Educación:</i> Educación abierta y sistemas de aprendizaje P2P que democratizan la educación	<i>Airbnb:</i> conecta a personas que disponen de espacio con otras que buscan donde alojarse <i>Quirky:</i> plataforma de inversión en la cual el invento más votado recibe financiación <i>Zopa:</i> plataforma de préstamos P2P que conecta a individuos que buscan préstamos con otros que proporcionan financiación <i>Coursera:</i> plataforma de educación abierta
Consumo colaborativo	Un modelo económico basado en compartir; en el intercambio, el comercio o el alquiler de productos y servicios. Se trata de un modelo donde el acceso reemplaza la propiedad. Las transacciones pueden ser de B2B, P2P o B2C	<i>Mercados de redistribución:</i> Los bienes infrautilizados o no deseados son redistribuidos <i>Estilos de vida colaborativos:</i> Los bienes no materiales (como el espacio, el tiempo y el dinero) son intercambiados y comercializados de diversas maneras <i>Sistemas de producto-servicio:</i> Se paga para acceder a un servicio, en vez de tenerlo en propiedad	<i>Thred-Up:</i> plataforma de compra-venta de ropa usada con el 40 % del valor de reventa que se devuelve al vendedor <i>TaskRabbit:</i> eBay de tareas, donde se ofrecen y se compran servicios especializados por hora <i>BMW Drive Now:</i> servicio para compartir coche (entre otros muchos)
<i>Sharing economy</i>	Un modelo económico basado en compartir bienes infra-utilizados, que van desde espacios hasta tareas, a cambio de unos beneficios monetarios o no monetarios	<i>P2P:</i> la forma más habitual de la sharing economy en que se comparte entre individuos <i>B2C:</i> cada vez se desarrollan más oportunidades para este tipo de intercambio	<i>Lyft:</i> plataforma basada en la demanda para viajar en coche y que identifica a los conductores que pueden ganar dinero por el hecho de realizar viajes <i>CouchSurfing:</i> plataforma que conecta a individuos que buscan alojamiento (sin intercambio económico)
<i>Peer economy</i>	Mercados de P2P que facilitan compartir y el intercambio directo de servicios, basados en la confianza		<i>KitchenSurfing:</i> plataforma para buscar a chefs locales <i>GetAround:</i> sistema de compartir y alquilar coche <i>Etsy:</i> plataforma para comprar y vender ropa

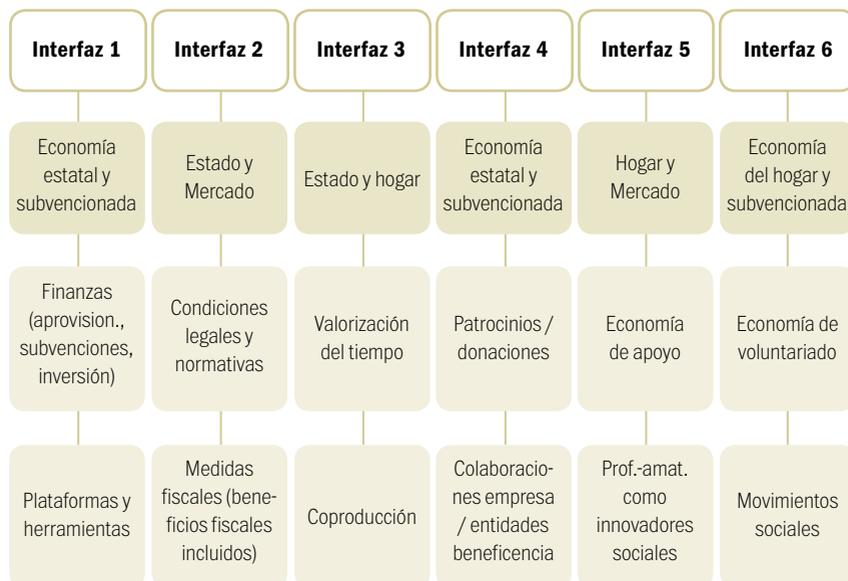
4. La colaboración intersectorial

La Innovación Social no se produce en el vacío y cada vez más se reconoce la importancia del ecosistema en el cual se desarrolla. Por un lado, se observa que la innovación surge en las interfaces entre diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) y, por otro, que las fronteras entre estos sectores son cada vez menos definidas, puesto que las ONG están cada vez más profesionalizados y el sector privado se está reorientando hacia objetivos sociales. Se analizan aquí estas nuevas interfaces entre sectores, así como las nuevas tendencias de las organizaciones híbridas y la disrupción colaborativa.

El ecosistema de la Innovación Social

La Young Foundation define cuatro actores económicos principales de la economía social: el Estado, el mercado, el hogar y la economía de las subvenciones. En este contexto, describe la Innovación Social como “la creación de una serie de resultados sociales y sus consecuencias, que no se derivan de ningún grupo de la economía, sino más bien de los puntos de contacto entre las diferentes partes” (Murray y Mulgan, 2010). Estos seis puntos de contacto de la economía social se ilustran en el cuadro siguiente.

Cuadro 5. Seis puntos de contacto de la economía social



Autores como Bloom y Dees recomiendan a los emprendedores que, si quieren asegurar su contribución al cambio sistémico, definan los diferentes elementos de su ecosistema, identificando tanto los diferentes actores (individuos y organizaciones) como las condiciones políticas, geográficas, de mercado y culturales, con el fin de crear un mapa de influencias que podrían contribuir al impacto social deseado (Bloom y Dees, 2008). Vernis y Navarro han definido seis elementos claves del ecosistema de Innovación Social: la formación y la investigación, la financiación, el asesoramiento, la innovación, las redes y la difusión. Insisten en que, para que un emprendedor social pueda actuar en el mercado en igualdad de condiciones que las demás empresas, ha de tener acceso a cada uno de estos elementos (Vernis y Navarro, 2011).

Organizaciones híbridas

Tras aceptar que la Innovación Social se nutre de un campo fértil de relaciones entre diferentes tipos de actores, se aborda ahora el debate sobre la evolución de las organizaciones híbridas. Resulta particularmente evidente que las tipologías están cambiando cuando se considera la evolución de la evaluación de impacto. Tal como se ha observado en el capítulo sobre el impacto social, las entidades financieras aplican metodologías sofisticadas para medir su rendimiento social, ético y ecológico. En cambio, las ONG priorizan más la valoración económica y de la eficiencia en relación con sus objetivos sociales. La insistencia en la medición de resultados en el sector social podría atribuirse, por un lado, a la restricción de los fondos destinados a las causas sociales y, por otro, a la mayor competencia interna en el sector (Polonsky, 2011).

En este contexto de prioridades cambiantes para las organizaciones, están apareciendo distintas estructuras legales. Por ejemplo, el modelo de negocio de una Innovación Social se enfrenta al reto de buscar donaciones filantrópicas, por un lado, y capital privado o préstamos, por otro. En Inglaterra, la *company limited by guarantee* es una estructura de empresa considerada sin ánimo de lucro; en España, la cooperativa de trabajo sin ánimo de lucro es otro formato del modelo híbrido entre empresa y entidad social. Mientras no existe el formato ideal que permita cumplir con los objetivos sociales y, al mismo tiempo, obtener el retorno económico que esperan los accionistas, las empresas sociales han empezado a suscribir nuevos contratos híbridos, con base en más de una estructura legal. Bromberger define estas nuevas estructuras como “de contrato híbrido”, en las cuales, por ejemplo, una fundación que recibe donaciones puede tener un convenio con una empresa que reparte beneficios económicos. Esta relación permite juntar una entidad con ánimo de lucro con otra sin ánimo de lucro, de modo que ambas operen bajo la misma marca e, incluso, con la misma estructura de gobernanza (Bromberger, 2011).

La disrupción colaborativa

“Cambiar el mundo es complicado. Necesitas una misión poderosa que inspire y motive; necesitas tener un problema y una manera efectiva de resolverlo.” (Zimmer, 2013)

Zimmer describe la nueva relación entre las ONG y las empresas para alcanzar unos objetivos sociales, sobre todo en la base de la pirámide, como una disrupción colaborativa en que primero se consigue un beneficio económico y, en segundo término, el objetivo social. Un ejemplo de ello es Living Goods, una iniciativa de distribución de productos médicos a una fracción de su coste de mercado a la población rural de Uganda.²¹ Los agentes locales compran los productos a bajo precio y los venden con un margen de beneficio, lo cual genera empleo, como primer objetivo, y provee a las poblaciones rurales de medicinas a unos precios accesibles, como objetivo secundario. Otro ejemplo es el de First Book, un distribuidor de libros infantiles en África, que ha conseguido una inversión de 1 millón de dólares para llegar a un mercado de 50.000 escuelas locales, antes de responder a su objetivo social, que es reducir la pobreza infantil.²² El autor concluye que las organizaciones deberían formar a sus ejecutivos como emprendedores y que los emprendedores deberían invertir en análisis del mercado para darse cuenta de que, al dar respuesta a una necesidad social, se puede generar una oportunidad de mercado (Buckland y Murillo, 2014, citando a Zimmer, 2013).

La Innovación Social colaborativa

“Las tendencias en la gestión del sector público señalan el declive y la fragmentación de las burocracias establecidas, frente a un sistema cada vez más complejo y plural donde intervienen actores públicos, privados y del tercer sector.” (Millar, 2013)

La Innovación Social colaborativa se define como el conjunto de iniciativas que involucran el sector privado, las ONG y los agentes de cambio para cocrear soluciones innovadoras en torno a un objetivo común (MSL Group, 2014).²³ Existen tres nuevos factores que han provocado este tipo de Innovación Social: primero, el reconocimiento de la oportunidad de crear valor compartido, a partir de las iniciativas *multistakeholder*; en segundo lugar, la mayor capacidad de las grandes fundaciones de llegar a un público más amplio a través de internet, y, por último, las nuevas redes de emprendedores, como TED y Ashoka, que están conectando a jóvenes agentes de cambio, al tiempo que les proporcionan más apoyo y visibilidad a escala global. Como resultado de ello, surge un nuevo sector de plataformas de Innovación Social colaborativa, como se ilustra en la tabla 9. A este marco, se puede añadir el concepto de inteligencia colectiva, entendido como una ciudadanía global conectada que tiene

21 <www.livinggoods.com>.

22 <www.firstbook.com>.

23 Véase *Critical Conversations Blog*, <www.mslgroup.com>. fecha de lectura: 12 de marzo de 2014.

un potencial enorme para resolver problemas globales con una rapidez y una eficacia jamás experimentadas. Todo ello es posible gracias a las nuevas tecnologías –en palabras del fundador del MIT Center for Collective Intelligence, “*todas las personas y ordenadores del planeta [actúan] como un especie de cerebro global*” (Malone, 2014),²⁴

Tabla 10. Plataformas de Innovación Social colaborativa

Plataforma	Sectores involucrados	Actividad
OpenIDEO, creada por IDEO, consultoría de diseño (EE.UU.)	Liderada por las empresas, con la participación de los consumidores, el gobierno y la sociedad civil	Plataforma de diseño para responder a los retos de innovación social
Challenge Post (EE.UU.)	Liderada por el gobierno, con la participación de la sociedad civil y las empresas	Retos impulsados por el gobierno para asistir a las agencias estatales, federales y agencias locales
Ashoka Changemakers	Liderada por las ONG, con la implicación de la sociedad civil y las empresas	Plataforma para apoyar la formación y el <i>networking</i> de los emprendedores sociales
Open Ministry (Finlandia)	Empresas, gobierno y sociedad civil	Plataforma abierta sobre la legislación, que utiliza el <i>crowdsourcing</i> para que los ciudadanos puedan proponer nuevas leyes al Parlamento
SparkCentral (Reino Unido)	Liderada por el gobierno, con la participación de diferentes sectores	Intenta construir partenariados entre los sectores público, privado y de voluntariado para lograr unos servicios públicos más efectivos

Fuente: Adaptado del MSL Group

Algunas reflexiones sobre la colaboración intersectorial

La Innovación Social se sigue dando en las fronteras entre diferentes sectores y se pueden observar nuevos formatos de colaboración en el marco de estos nuevos ecosistemas. Las entidades híbridas se siguen adaptando a las nuevas demandas y realidades para llevar a cabo la Innovación Social, incluyendo las ONG que inventan nuevos modelos de negocio y mecanismos de colaboración con el sector privado, los gobiernos que promueven sistemas abiertos para fomentar el emprendimiento social y

24 <<http://edge.org/>>.

las nuevas plataformas multisectoriales que buscan promover las relaciones entre los diferentes actores. En este marco, se desarrollan nuevos modelos organizativos híbridos, en que diversas estructuras legales operan bajo la misma marca para conseguir unos objetivos sociales comunes. Además, se puede observar el declive en la burocracia tradicional, al tiempo que prolifera el formato de partenariado entre los sectores público, privado y la sociedad civil, así como la creación de plataformas multisectoriales que comparten información a través del ecosistema de Innovación Social. Las condiciones para lograr una colaboración intersectorial exitosa son compartir los objetivos globales, disponer de un sistema de medición compartida, realizar actividades de apoyo mutuo, así como establecer una comunicación continua y tener un sistema de apoyo estructural (Krania y Kramer, 2011).

Tabla 11. Instiglio, un ejemplo de Innovación Social a través de la colaboración intersectorial

Instiglio: primera empresa de bonos de impacto social en la región

Implementa mecanismos de financiación basados en los resultados y emite bonos de impacto social para vincular la financiación de los programas sociales directamente con el impacto generado por el programa. Su misión es apoderar a los líderes de los sectores social, público, y privado para que trabajen juntos por la mejora del impacto de los programas sociales a través de mecanismos que relacionen la financiación con los resultados. Presta servicios a los gobiernos y a los donantes, a los inversores y a los trabajadores de los servicios sociales.

Origen	Reino Unido
Zona de influencia	11 países a escala internacional, con proyectos en Colombia, México y Paraguay
Reconocimiento	Echoing Green, Harvard Business School (SEKN)
Impacto social	Todos los proyectos en América Latina están en fase de diseño e implementación. No se dispone de datos de impacto
Sostenibilidad económica	Se sostiene mediante la prestación de servicios (consultoría, diseño e implementación de proyectos) y donaciones
Tipo de innovación	Radical en la región, donde los bonos de impacto social son todavía una práctica incipiente como nueva forma de financiar proyectos públicos con fines sociales
Colaboración intersectorial	Trabaja para acercar los gobiernos a los donantes y los inversores a los trabajadores de los servicios sociales
Escalabilidad y replicabilidad	Ya se encuentra en once países, entre ellos Colombia, que destaca como primer país de la región
Web	< www.instiglio.org/es >

5. Escalabilidad y replicabilidad

Si se consideran la dimensión, la complejidad y la extensión de los actuales retos socioeconómicos y ecológicos, la capacidad de una Innovación Social de replicarse y escalar genera mucho entusiasmo, tanto entre los políticos como entre los propios emprendedores. Se pueden enumerar unas cuantas iniciativas que ya han sido replicadas a escala global y, entre ellas, se pueden observar una serie de estrategias distintas de escalar. Para cada uno de estas estrategias, es útil considerar tres factores que influyen en el proceso: el capital social de la iniciativa, su capacidad de provocar una transformación sistémica y, finalmente, su capacidad de generar masa crítica y sensación de confianza.

Estrategias para escalar la Innovación Social

Como se ha observado, el ecosistema de la Innovación Social es complejo y diverso. Y la innovación suele ocurrir en las interfaces entre diferentes sectores, lo cual plantea un amplio abanico de modelos organizativos, que incluye iniciativas público-privadas y movimientos sociales en el marco de la economía colaborativa, con múltiples formatos P2P (*peer-to-peer*).

No todas las innovaciones sociales se desarrollan de la misma manera y existen distintas estrategias para escalarlas, como se ilustra en la tabla 11. Además, se ha observado que uno de los factores que más influyen en el proceso de crecimiento es el nivel de control que tiene el emprendedor sobre la iniciativa. Un estudio sobre las comunidades autofinanciadas (CAF) revela que existe una correlación inversa entre el nivel de control sobre una innovación determinada y la rapidez de su crecimiento.

El modelo describe seis niveles de control, que van desde un modelo centralizado, con control total sobre la marca y su implementación, hasta la más abierta, en que el concepto puede ser utilizado y adaptado por cualquier grupo. El modelo sugiere que, cuanto más abierto sea, más rápidamente será asimilado por las distintas partes (Murillo y Salas, 2010).

Tabla 11. Estrategias para escalar la Innovación Social

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

Fuente: Elaboración propia

Capital social

Se define como un elemento crítico para el funcionamiento del ecosistema de la Innovación Social, que puede permitir su crecimiento. Se trata de un concepto desarrollado en el siglo XIX por Dewey en *The School and Society*, y posteriormente definido por Lord Putnam como “*el valor colectivo de las redes sociales y las inclinaciones que surgen de estas redes para cooperar*” (Putnam, 2000). Dado que la Innovación Social suele surgir en un ecosistema compuesto por individuos y organizaciones de

diversos sectores y tipos, el capital social puede entenderse como las relaciones y los flujos de información, así como los recursos necesarios para que este ecosistema esté vivo y operante. Varios autores han observado la relevancia de las redes sociales (que podemos entender como el capital social) para generar confianza y bienestar individual, además de ser un componente fundamental para los emprendimientos: Buckland y Murillo (2014), citando a Portela, Neira *et al.* (2013), y Gedajlovic *et al.* (2013).¹ Otros autores concluyen que los estudios sobre la Innovación Social y el modo de promoverla se beneficiarán de las investigaciones sobre las relaciones entre los diferentes actores y de la perspectiva de redes que considera el valor del capital social como articulador de los recursos colectivos (Shaw y Bruin, 2013). Putnam define dos tipos de capital social: el “*bridging*”, que prevé el establecimiento de puentes entre diferentes tipos de actores, y el “*bonding*”, para las relaciones entre pares. Sugiere que es útil considerar los dos tipos de capital social, además de las esferas de confianza institucional e individual que este genera.

En este contexto, la metodología del análisis de las redes sociales (*social network analysis* o SNA) podría ser útil para comprender mejor el ecosistema de Innovación Social. El SNA define el sistema de redes sociales como un conjunto de actores y relaciones (o “nodos”) centrado en las relaciones entre los diferentes actores. Con esta metodología, los actores no son considerados de forma independiente, como en una encuesta tradicional, sino que se analiza la relación de cada actor con los demás, y de esta manera se pueden estudiar los patrones de las relaciones entre los diferentes actores, los nodos fuertes o débiles, como también si existen actores centrales en el funcionamiento del sistema y otros tienen un papel más marginal, (Hanneman, 2014).

Existe un interesante debate académico sobre el capital social, al cual recientemente se ha añadido el concepto de *stakeholder social capital*, definido como “*la experiencia de buena voluntad que surge de las relaciones sociales (...) entre la empresa y sus grupos de interés a través de un objetivo global compartido y la confianza mutua*” (Garriga, 2011).

La transformación sistémica

Las teorías tradicionales de marketing y comunicación que dependen de un equilibrio entre la demanda y la oferta de un cierto producto o servicio pueden ser útiles para observar el proceso de crecimiento de una determinada innovación. Sin embargo, los modelos al uso tienen sus limitaciones a la hora de analizar una Innovación Social en que los emprendedores están constantemente moviéndose entre el impacto social y el beneficio económico (Koteles *et al.*, 2014). Por un lado, quienes buscan una cierta transformación social (por ejemplo, mejorar la vida en las favelas) no siempre se la pueden pagar. Por este motivo, en muchos casos se busca una transformación sistémica para introducir nuevos productos, procesos o programas que cambien profundamente las rutinas y los flujos de recursos o las concepciones

donde se produce dicha innovación (Westley, 2011). Para lograr el cambio sistémico, se requiere altas dosis de capital social para poder operar a diferentes niveles (comercial, tecnológico, político y cultural), y las propuestas tienen que ser disruptivas y catalizadoras (Christensen *et al.*, 2006). Se puede observar este fenómeno en la nueva economía colaborativa, en que la cultura de consumo está pasando del nivel individual al colectivo; este cambio se basa en la tecnología de las redes sociales, y el mercado está respondiendo a él con nuevos productos y, sobre todo, con nuevos servicios en diversos ámbitos, que van desde el transporte hasta el turismo. En cambio, el ámbito político ha reaccionado más lentamente.

Masa crítica

La literatura sobre los factores de éxito de la economía colaborativa destaca la capacidad de una iniciativa para llegar a generar masa crítica y confianza. Estos dos elementos se pueden considerar claves para replicar y escalar la Innovación Social. La masa crítica ha sido definida como *“el punto en que un número suficiente de individuos de un sistema ha adoptado una innovación para que su ritmo futuro de asimilación sea autosuficiente”* (Rogers, 2003). Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación para generar esta masa crítica son notables, como se puede ver en los modelos más extendidos del consumo colaborativo, como es el caso de Airbnb, una red activa ahora en 192 países. Otros casos de iniciativas que han podido generar masa crítica pueden verse en el directorio de la plataforma Consumo Colaborativo,²⁵ donde se observa que, por ejemplo, solo en España existen 38 iniciativas distintas en el sector del transporte.

La estrategia de comunicación de la iniciativa influye en su capacidad para generar masa crítica. Desde hace décadas, el movimiento a favor de la sostenibilidad ha observado que los mensajes de tipo moral no ayudan a cambiar los comportamientos. Basándose en ello, más recientemente, los promotores de la economía colaborativa han observado que un mensaje que comunica los beneficios y la facilidad de una propuesta alternativa de consumo (como es el caso de compartir coche) es mucho más atractivo que un mensaje ecologista. En este sentido, Botsman propone comunicar más el hecho de que *“todos los demás lo están haciendo”* que transmitir un mensaje de responsabilidad social (Weingartner, 2013, citando a Botsman y Rogers, 2011). Resulta, pues, que la presencia activa en los medios sociales, el boca a boca y la existencia de una comunidad de usuarios comprometida con una actividad *online* y también a título personal son elementos importantes para lograr la masa crítica.

Finalmente, se observa la importancia de la confianza a la hora de provocar un proceso de asimilación de una nueva iniciativa por parte de la sociedad. La confianza

25 <www.consumocolaborativo.com>.

se da en dos niveles. El primero es entre los usuarios, donde es importante que haya un cierto grado de accesibilidad para poder conocer a las personas que participan en el sistema de intercambio, compartiendo o cocreando. Pero también es necesario un segundo nivel institucional, por ejemplo, para poder confiar en alquilar la casa a través de una plataforma virtual, lo que implica un cierto nivel de transparencia de la entidad y de cómo opera, más allá del sistema que permita interactuar con la plataforma.

Algunas reflexiones sobre la escalabilidad y la replicabilidad

Para poder escalar su actividad, una Innovación Social necesita un ecosistema dinámico y diverso, compuesto por relaciones entre personas y organizaciones de diferentes tipos; en otras palabras, requiere una buena dosis de capital social. Se puede comprender mejor el capital social utilizando las metodologías de análisis de red social que estudian las interacciones entre diferentes nodos del sistema. Para lograr una transformación sistémica, se observa que la innovación no solo ha de ser radical en su forma, sino que también ha de repercutir en los aspectos comercial, cultural, tecnológico e incluso político. Por otra parte, el proceso de escalar una Innovación Social requiere su asimilación por parte de la masa crítica, a través de unas pautas de comunicación claras y de su presencia consolidada en los medios sociales, así como la generación de sistemas de confianza individual e institucional.

Tabla 12. Techo, un ejemplo de Innovación Social replicado en toda la región

Techo: un programa de voluntariado

Fundación activa en 19 países de Latinoamérica, que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y de jóvenes voluntarios. Trabaja en los asentamientos precarios a través de la formación y la acción, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en que viven las comunidades más excluidas, generando cultura de cambio e incidiendo en la política.

Origen	Fundación creada en 1997 en Chile
Zona de influencia	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela
Reconocimiento	Ganadora de diversos premios y distinciones, entre ellos el Dubai International Award for Best Practices, el Premio Juscelino Kubitschek, el Premio de Derechos Humanos Rey de España, el Premio a la Transferencia Sur-Sur de Buenas Prácticas de Vivienda y Desarrollo y el Reconocimiento de la Fundación Vidanta, OEA y SEGIB
Impacto social	Ofrece participación social a 50.000 voluntarios permanentes; en 2013, se graduaron 845 personas en los talleres y 306 en los cursos de oficios, y 1.510 niños colaboraron en los proyectos
Sostenibilidad económica	Financiada por donaciones de empresas y particulares, como también por la recaudación de eventos y por las aportaciones de los socios. Sostiene a una plantilla de 500 empleados
Tipo de innovación	Semirradical, resolviendo la problemática de la vivienda de forma provisional
Colaboración intersectorial	Colaboración intersectorial entre los voluntarios, las comunidades, los donantes (individuos y empresas), la academia y el gobierno
Escalabilidad y replicabilidad	La iniciativa comenzó en Chile y actualmente se realiza en 19 países, incluidos los Estados Unidos
Web	< www.techo.org >

2

El ecosistema de
Innovación Social
en América Latina

En esta sección, ofrecemos un directorio de algunos de los actores claves del panorama de la Innovación Social en América Latina. En primer lugar, destacamos una serie de antenas de Innovación Social activas en la región, que apoyan el sector, los emprendedores sociales y las empresas a través de financiación, investigación o la creación de plataformas para la generación y difusión de la Innovación Social. En segundo término, se nombran algunas redes de base que ofrecen servicios directos a los emprendedores sociales, que van desde espacios de incubación hasta programas de formación. En el ámbito del conocimiento, se detallan las actividades de las universidades que participan en la red SEKN (*Social Entrepreneurship Knowledge Network*). Y, por último, se incluye una selección de las últimas publicaciones sobre la temática, realizadas por varias organizaciones de referencia. Con la presentación de este ecosistema, no se pretende ofrecer una lista exhaustiva, sino una primera aproximación ampliable en sucesivos estudios, al alcance de la Innovación Social en la región.

Antenas de Innovación Social activas en la región

Entendemos por *antenas de Innovación Social* las organizaciones que dedican una parte de sus recursos financieros, además del conocimiento técnico, el asesoramiento y el *networking*, a promover la actividad de Innovación Social en América Latina. En este sentido, se observa una diversidad de entidades que podrían definirse como

antenas de Innovación Social, que van desde las organizaciones más consolidadas, como Avina y Ashoka, que promueven la Innovación Social apoyando las redes de la sociedad civil y los emprendedores sociales, hasta los nuevos actores, como el Sistema B, que impulsa un sistema de certificación en la región para empresas de “doble impacto” (social y económico).

Además, está surgiendo una nueva generación de antenas que tienen una relación más directa con las personas que están detrás de las iniciativas de Innovación Social. Se trata de unas plataformas creadas por emprendedores sociales para emprendedores sociales. Los Impact Hubs son un buen ejemplo de este enfoque y ya atienden a emprendedores en 65 *hubs* distribuidos en 23 países, ofreciendo servicios de *co-working*, formación *ad hoc* y participación, en una red internacional creciente de emprendedores sociales.

Por último, hay una serie de organizaciones, que tradicionalmente canalizaban fondos de donantes privados y fundaciones a emprendedores de todo tipo, que ahora están reorientando su enfoque hacia la Innovación Social, como es el caso de Echoing Green y Endeavour.

Aunque ya existen múltiples iniciativas de apoyo a los emprendedores sociales a escala nacional en los diferentes países de América Latina, así como algunas plataformas internacionales para cubrir la región, tales como el SIX (*Social Innovation Exchange*), en las páginas siguientes se han priorizado aquellas iniciativas ya consolidadas que operan en más de un país, ilustrando así su capacidad de escalar.²⁶ Además de la tarea de *networking* que cada antena realiza, en las páginas siguientes se han identificado sus principales actividades, clasificadas en las categorías siguientes:

Concursos: procesos de selección de iniciativas, que pueden implicar tanto premios económicos de capital semilla como reconocimientos.

Formación: realización de cursos, talleres y capacitación para los equipos y asesoramiento personalizado.

Incubación: procesos de acompañamiento y capacitación de emprendedores en sus fases iniciales.

Co-working: espacios de trabajo compartido y colaborativo para emprendedores sociales.

Investigación: estudios, informes, artículos y publicaciones sobre tendencias y prácticas de Innovación Social, en colaboración con centros académicos.

Financiación: apoyo de capital con fondos propios de la entidad (no incluye el servicio de facilitación de acceso a las fuentes de financiación).

²⁶ La información que se detalla aquí proviene del trabajo de investigación de la *Antena de Innovación Social* de ESADE y de las actividades de Momentum, a partir de 2012, Momentum (BBVA-ESADE) y Ship2B.

Tabla 13. Actividades de las antenas de Innovación Social activas en América Latina

Nombre	País de origen	Concursos	Formación	Incubación	Co-working	Investigación	Financiación	Actividad
Ashoka								Red global de emprendedores sociales que ofrece capacitación, co-working y financiación a través de diversos programas.
Ashoka Argentina	AR		X		X		X	Desarrolla diversos programas para emprendedores, como Avancemos y Changemakers. Empatía, Ciudadanía Económica Plena y Ashoka U.
Ashoka Brasil	BR PY		X		X		X	Apoya a los emprendedores sociales y respalda sus ideas, promoviendo el emprendimiento grupal e infraestructuras para el sector social.
Ashoka Chile	CH		X		X		X	Ha nombrado 36 fellows y desarrolla diversos programas: Venture y Fellow, Avancemos, Más Empatía, Ashoka y Tú y Changemakers.
Ashoka Colombia	CO		X		X		X	Desarrolla diversos programas para emprendedores: Venture y Fellow, Avancemos, Ashoka Support Network, Ashoka y Tú y Ciudadanía Económica para Todos.
Ashoka Venezuela	VE		X		X		X	Además de buscar emprendedores, crea comunidad y ofrece diversos programas: Avancemos, Más Empatía, Ashoka U y Empresarios Aliados de Ashoka.
Aspen Network of Development Entrepreneurs	EE.UU.	X	X		X			Red global de organizaciones que impulsa el emprendimiento en los mercados emergentes para lograr impacto social y ambiental en la lucha contra la pobreza. Apoya las pequeñas empresas proporcionándoles formación financiera y de negocios, así como servicios de apoyo empresarial.
Avina	CH		X	X			X	Fundación que genera y da apoyo a redes y procesos colaborativos para mejorar la calidad de los vínculos entre los emprendedores, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, la academia y el gobierno.
Compartamos con Colombia	CO	X	X				X	Entidad sin ánimo de lucro que actúa como un bróker de la innovación social desde varios ámbitos, articulando relaciones estratégicas entre el sector de la consultoría, las ONG, los agentes públicos, los inversores y los emprendedores sociales.
Echoing Green	EE.UU.			X			X	Organización sin ánimo de lucro que apoya a individuos emprendedores sociales a escala global a través de fondos semilla.

Nombre	País de origen	Concursos	Formación	Incubación	Co-working	Investigación	Financiación	Actividad
Endeavor	EE.UU.	X		X		X		Organización civil que promueve el crecimiento económico a largo plazo mediante la selección, la mentoría y la aceleración de emprendedores de alto impacto a escala global.
G-Lab MITs	EE.UU.		X			X		El Global Entrepreneurship Lab del MIT ofrece formación en emprendimiento social con un alto componente de aprendizaje experiencial, en colaboración con innovaciones sociales en varios países de la región.
Impact Hub								Comunidad global de emprendedores de impacto, activa en 23 países. Se trata de un espacio de encuentro para innovadores, creativos, inversores.
Impact Hub Recife	BR		X		X			Ofrece espacios para arrendar y de <i>co-working</i> , y organiza eventos y cursos para emprendedores sociales.
Impact Hub Belo Horizonte	BR		X	X	X			Ofrece espacios para arrendar y de <i>co-working</i> , y ha creado una escuela de innovación social.
Impact Hub Curitiba	BR		X	X	X			Ofrece espacios para arrendar y de <i>co-working</i> , programas de apoyo a emprendedores, consultoría técnica, una escuela de innovación social y el Startup Lab.
Impact Hub São Paulo	BR		X	X	X			Ofrece espacios para arrendar y de <i>co-working</i> , organiza eventos, ofrece consultoría en innovación social, cuenta con una red de facilitadores y una escuela de innovación social.
Impact Hub Bogotá	CO		X	X	X			Ofrece espacios para arrendar y de <i>co-working</i> , y una programación de actos de capacitación para emprendedores sociales.
Impact Hub México City	MX		X		X			Ofrece espacios de <i>co-working</i> .
Mercy Corps	EE.UU.		X			X	X	ONG de desarrollo internacional, activa en 40 países del mundo y en la región. Apoya la innovación social y facilita el modelo de valor compartido en Colombia, Guatemala y Bolivia.
Momentum Project	ES	X	X	X				Ofrece apoyo a las iniciativas innovadoras a través de la selección, la formación, el acompañamiento estratégico y la búsqueda de financiación. Proyecto iniciado en España y replicado en México y Perú.

Nombre	País de origen	Concursos	Formación	Incubación	Co-working	Investigación	Financiación	Actividad
NESST	EE.UU.		X	X				Apoya el desarrollo de empresas sociales que buscan resolver situaciones críticas. Ofrece mentoría, financiación semilla y consultoría.
New Ventures								Programa del World Resources Institute orientado a acelerar la transferencia de las inversiones privadas hacia iniciativas innovadoras sostenibles.
New Ventures México	MX			X		X		Ofrece apoyo a los círculos de emprendedores, servicios de inteligencia de mercado y ayuda para acceder a programas de financiación.
New Ventures Colombia	CO			X		X		Comparte su misión con New Ventures México. Ofrece programas de aceleración y mentoría, apoyo y preparación de proyectos, así como contactos con inversores, certificación y presentación de empresas.
New Ventures Brasil	BR			X		X		Ofrece procesos de aval y selección de empresas, capacitación en herramientas de negocios para emprendedores, monitoreo y evaluación, contactos y reuniones con inversores.
Next Billion	EE.UU.					X		Plataforma informativa que fomenta el debate sobre el papel de los negocios y la inversión privada en la lucha contra la pobreza.
Red de Jóvenes Emprendedores (BID)	LA		X					Red de líderes innovadores que ofrece un espacio de intercambio entre aquellos países donde opera el BID. Proporciona contactos con otros jóvenes y mentoría a los emprendedores sociales; además, publica un boletín electrónico sobre las novedades del sector.
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship	CH	X	X	X		X	X	Fundación que busca fomentar el emprendimiento social a través de la identificación y el reconocimiento, el fortalecimiento, el <i>networking</i> y la asociación de iniciativas innovadoras.
SEKN	SP		X	X		X		Red de universidades que busca ampliar el conocimiento y la práctica en innovación social mediante la colaboración, el intercambio, la investigación y el apoyo a los emprendedores sociales.

Nombre	País de origen	Concursos	Formación	Incubación	Co-working	Investigación	Financiación	Actividad
Sistema B	EE.UU.		X	X				Sistema que busca crear un ecosistema propicio para las empresas cuyos negocios buscan solucionar problemas sociales y ambientales. Posee un sistema multisectorial de certificación de empresas.
Skoll Foundation	EE.UU.	X		X			X	Fundación que busca impulsar el cambio social a gran escala identificando a emprendedores e innovadores dispuestos a invertir y poniéndolos en contacto.
Socialab								Plataforma de transformación social a través de la promoción, la creación, la identificación y la aceleración de tecnologías y negocios transformadores, orientados a erradicar la pobreza. Una iniciativa que detecta emprendimientos sociales de innovación disruptiva.
Socialab Chile	CL	X	X	X		X	X	Socialab nace de la ONG Techo. Actualmente, opera como una fundación independiente, impulsando la innovación social a través de concursos abiertos, proyectos de incubación y cocreación con diversas organizaciones de los sectores privado y público.
Socialab Colombia	CO	X	X	X		X	X	Ubicado en el Impact Hub de Bogotá, organiza concursos y ofrece espacios de co-working e incubación.
Socialab Argentina	AR			X		X	X	Organiza concursos abiertos, financiación de capital semilla, incubación y asesoramiento.
Socialab Uruguay	UY			X		X	X	Organiza concursos abiertos, financiación de capital semilla, incubación y asesoramiento.
Yunus Social Business	AL			X		X	X	Iniciado en Alemania, tiene oficinas en Haití, Colombia y Brasil, y ofrece fondos de incubación y asesoramiento para las empresas sociales.

Fondos de inversión de impacto

En los últimos años, hemos observado un incremento de la actividad de inversión de impacto en América Latina, en cuanto a la dimensión de los fondos invertidos y en cuanto al número de organizaciones involucradas. Por un lado, los fondos ya consolidados en los Estados Unidos, Canadá y Europa empiezan a establecer sedes en la región, como es el caso de LGT Venture Philanthropy, que ha establecido una oficina en Bogotá. Por otro lado, nacen fondos de inversión social autóctonos, como es el caso del Inversor en Colombia, un fondo de unos 20 millones de dólares, destinado a proyectos que generarán un retorno social y económico, o también del Fondo de Inversión Social (FIS) en Chile. En ambos casos, el criterio de financiación es la generación de un doble impacto social y económico, y la tendencia es a financiar proyectos ya consolidados. Las páginas siguientes muestran una recopilación de información sobre el sector de la inversión de impacto en tres países que registran una actividad considerable.

Tabla 14. Inversión de impacto en Colombia, Brasil y México

En **Colombia**, el primer fondo de inversión de impacto apareció en 2005, y ahora existen 14 fondos activos en la región, con 44 inversiones realizadas en diversos sectores, que van desde la agricultura hasta la educación. Según una encuesta realizada por LGT Venture Philanthropy y el Banco de Inversión Social en 2013, el sector de la inversión de impacto en Colombia está relativamente bien organizado y está teniendo mayor visibilidad en la prensa, los foros y eventos. Sin embargo, la mayoría de los fondos solo han invertido en un proyecto y, en la práctica, faltan inversiones en el rango de 0 y 100.000 dólares.²⁷

En **Brasil**, el primer fondo se constituyó en 2001, y ahora hay unos 14 fondos que buscan inversiones que generen un retorno social positivo, además de un retorno financiero en el país. Según un análisis del mercado realizado en 2014 por el Aspen Network of Development Entrepreneurs y otros, los fondos locales gestionan, en conjunto, un total de 177 millones de dólares de bienes en Brasil y los internacionales, unos 2.000 millones. El estudio ha demostrado que, mientras las inversiones aumentaron con la entrada de actores locales significativos en 2012, la cultura de la filantropía todavía domina el sector en Brasil y la mayoría de los proyectos se hallan en una fase incipiente, siendo los sectores más activos la educación, la salud y la inclusión económica.²⁸

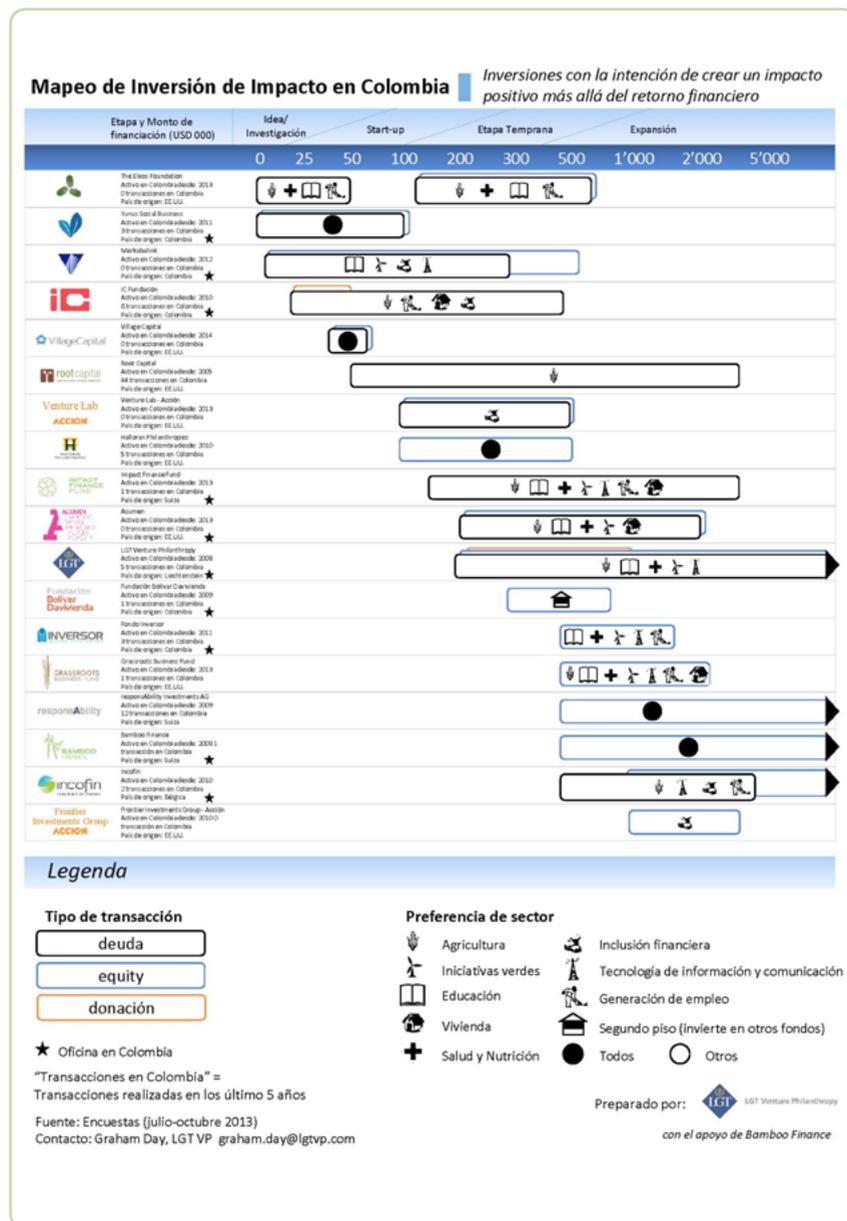
El sector de la inversión de impacto en **México** ha sido mapeado recientemente por Spectron Desarrollo, que ha identificado unas 25 organizaciones de inversión activas en el país, que interaccionan con un rico ecosistema de actores implicados directamente en la inversión de impacto, que incluye aceleradores e incubadoras (31), empresas (25), entidades públicas (10), fundaciones (13), universidades (17), asociaciones y certificadores (12), así como consultores (17) especializados en la temática.²⁹

27 LGT Venture Philanthropy y la Banca de Inversión Social realizaron una encuesta a inversores activos en Colombia en julio de 2013 y, como resultado de ella, se publicó el Mapeo de Inversión de Impacto en Colombia, que ha sido difundido en varios medios y está disponible en <www.lgtvp.com>.

28 El Aspen Network of Development Entrepreneurs, Quintesse y LGT Venture Philanthropy han realizado un estudio de mercado de la inversión de impacto en Brasil en 2014, en que han participado unas 21 entidades del sector <www.aspeninstitute.org/policy-work/aspennetwork-development-entrepreneurs>.

29 Spectron Desarrollo ha mapeado los actores del sector de la inversión de impacto en México a partir de la información disponible en la red internacional de inversión de impacto GIIR <www.spectron.com.mx>.

Tabla 15. Mapeo de la inversión de impacto en Colombia



La Innovación Social en el sector académico

El interés académico que la Innovación Social ha suscitado está creciendo en todo el mundo. No solo se están desarrollando actividades de investigación académica, sino que, además, la temática se está incluyendo en los estudios de grado y posgrado y en los programas de las escuelas de negocios. En este sentido, América Latina no es una excepción y pueden observarse iniciativas académicas en toda la región, tanto en las universidades públicas como en las privadas, como la creación de nuevos institutos dedicados a la Innovación Social o la inclusión de la Innovación Social en los departamentos dedicados a la innovación.

Existen también ejemplos de polinización cruzada entre las universidades y la sociedad civil en el ámbito de la Innovación Social, como es el caso de Ashoka U, una iniciativa de Ashoka conjuntamente con las universidades que se está desarrollando en América Latina.

Finalmente, por su trayectoria y su alcance, consideramos que la red SEKN es una muestra de la generación y la difusión de conocimiento en el ámbito de la Innovación Social en la región. Actualmente, SEKN es la red académica más conocida y consolidada en la región en materia de innovación social, aunque en breve es probable que emerjan otras redes académicas, impulsadas por las antenas mencionadas anteriormente. Por ejemplo, la red de escuelas de negocios ABIS (Academy of Business in Society) ya tiene dos miembros en la región: la Universidad Austral de Argentina y la Pontificia Universidad Católica del Perú.

A continuación, se hace una referencia a la SEKN, una red fundada en 2001 por escuelas de negocios de diez países latinoamericanos, la Harvard Business School y la Fundación Avina. Para cada centro, se han identificado las actividades que realiza, según las categorías siguientes:

- *Docencia*. Impartición de formación de grado, posgrado y doctorado, relacionada con la Innovación Social, como por ejemplo el Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro de la Universidad de San Andrés (UDESA).
- *Investigación*. Estudios, informes, artículos y publicaciones académicas, además de los programas de doctorado.
- *Centro de Innovación Social*. La existencia de un centro o grupo de académicos dedicado a la temática.
- *Extensión*. Iniciativas de colaboración con entidades ajenas a la universidad, pertenecientes al sector público, al privado o a la sociedad civil.

Tabla 16. Centro académicos pioneros en la Innovación Social

Centro/ Universidad	País de origen	Docencia	Investigación	Incubación	Centro IS	Extensión	Actividad en innovación social
Agencia Universitaria para la Gestión Empresarial, Universidad de Costa Rica	CR	X		X		X	Participa del sistema de apoyo al emprendedor de ámbito y se centra en la aceleración y la incubación de empresas. Busca impulsar la cultura de la innovación y el emprendimiento en Costa Rica.
Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés	AR	X	X	X	X	X	Tiene un Centro de Innovación Social que busca contribuir a fortalecer el compromiso y las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, los emprendedores, las empresas, las fundaciones donantes y los inversores sociales privados. Desarrolla actividades de formación académica, capacitación, generación y difusión. Realiza investigaciones y estudios, publicaciones y actividades de extensión. Apoya las iniciativas de los alumnos.
EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey	MX	X	X	X	X	X	Desarrolla programas de máster y de doctorado en materia de innovación social, con el objetivo de desarrollar líderes emprendedores éticos. En colaboración con la Comunidad Internacional de Negocios, desarrolla pasantías en empresas, proyectos de consultoría e investigación aplicada a proyectos y servicios a emprendedores.
Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile	CL	X	X			X	Forma a profesionales en la excelencia académica y en los valores católicos, y tiene una Escuela de Innovación Social. Desarrolla programas de pregrado, posgrado y MBA. Desarrolla actividades de investigación y publica revistas. Tiene un Programa de Innovación y Emprendimiento, y participa en alianzas para intercambios.
Facultad de Administración, Universidad de los Andes	CO	X	X			X	Forma a líderes para el desarrollo innovador y sostenible. Ofrece programas de pregrado, doctorado, MBA, maestrías y especializaciones. Realiza publicaciones, apoya iniciativas de orientación emprendedora, desarrollo de proyectos y búsqueda de financiación. Realiza consultorías y promueve las relaciones corporativas.

Centro/ Universidad	País de origen	Docencia	Investigación	Incubación	Centro IS	Extensión	Actividad en innovación social
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo	BR	X	X			X	Desarrolla actividades de enseñanza e investigación para formar a profesionales en economía, administración y contabilidad, con el fin de contribuir positivamente en la sociedad. Tiene un programa de extensión de Servicio a la Comunidad que pretende ofrecer a los alumnos la experiencia de gestión de proyectos sostenibles en el tercer sector.
Harvard Business School	EE.UU.	X	X				Forma a líderes para que creen valores reales para la sociedad. Desarrolla diversos programas académicos: másteres, formación para ejecutivos, doctorados y programas de verano; desarrolla investigaciones y realiza publicaciones.
IESA-Instituto de Estudios Superiores de Administración	VE	X	X			X	Escuela de gerencia que forma a líderes, profesionales o empresarios responsables. Ofrece posgrados y formación ejecutiva, maestrías, cursos y programas. Participa en redes y alianzas internacionales de intercambio académico. Realiza investigación y publicaciones.
INCAE Business School	CR	X	X				Promueve el desarrollo integral mediante de la formación de líderes para sectores claves. Desarrolla actividades de investigación, enseñanza y difusión de técnicas gerenciales innovadoras. Ofrece programas de maestría, proyectos de investigación y seminarios de capacitación ejecutiva.
Instituto de Innovación Social, ESADE Business School	ES	X	X	X	X	X	Ofrece actividades de formación para líderes emprendedores y ONG, y desarrolla líneas de investigación entre las que se incluye la Antena de Innovación Social. El Momentum Project ofrece incubación a emprendedores sociales cada año en España, México y Perú.
Universidad del Pacífico	PE	X	X			X	Tiene un Centro de Emprendimiento e Innovación que promueve la cultura emprendedora, articula actores, fomenta y difunde actividades, y promueve la investigación, la capacitación y la consultoría. La Escuela de Posgrado ofrece una Maestría en Gestión de la Inversión Social, un Diplomado en Liderazgo para la Innovación Social y un Diplomado en Negocios Inclusivos.

Publicaciones claves sobre la Innovación Social

En esta última sección, se ilustra el ecosistema de la Innovación Social en América Latina a partir de una serie de publicaciones que ponen sobre la mesa la actividad intelectual realizada desde los sectores público, académico y de la consultoría, así como por expertos específicos, para acotar, precisar o entender la Innovación Social. Para poder visibilizar una parte importante del conocimiento ya generado sobre la materia en la región, aquí se mencionan brevemente las diferentes publicaciones producidas por aquellas entidades consideradas referentes en la temática en los últimos diez años. La lista no pretende ser exhaustiva, sino ofrecer una visión de las diferentes perspectivas y las experiencias en la región. Esta selección se ha basado en las publicaciones producidas en castellano.

Tabla 17. Publicaciones sobre la Innovación Social en América Latina

Título	Autor	Entidad	Alcance geográfico	País	Fecha
Colombianos que cambian el mundo. Iniciativas asombrosas al servicio de la gente	Gutiérrez, R.	Ed. Planeta	CO	CO	2013
Bases conceptuales de una política de innovación social	DNP	DNP/ANS-PE/COL-CIENCIAS	CO	CO	2013
Iniciativa social como estrategia competitiva	Gómez Samper, H., y Luis-Bassa, C.	IESA	VE	VE	2012
Políticas públicas en América Latina	Kelly, J. (coordinadora)	IESA	AL	VE	2012
Emprendedores venezolanos: ¿cómo convirtieron sus sueños en realidad?	Fernández Dupouy, F., y Vidal, R.	IESA	VE	VE	2012
Inversión social. Evaluación de proyectos y mediciones acotadas	Vásquez Huamán, E. (editor)	UP	PE	PE	2012
I Catálogo Nacional de Innovaciones para el Desarrollo Humano Sostenible	AA.VV.	PNUD/ Colombia	CO	CO	2012

Título	Autor	Entidad	Alcance geográfico	País	Fecha
La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial	León, M.; Baptista, M., y Contreras, H.	UPR	VE	PR	2012
Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social. Una mirada desde las pymes	CEPAL	CEPAL	AL-CA	CL	2011
El rol de Dow Argentina en la promoción de acuerdos multisectoriales para el desarrollo sustentable. El caso GRSU en Bahía Blanca	Roitstein, F., y Berger, G.	UDES	AR	AR	2011
De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe	Rey de Marulanda, N., y Tancredi, F. B.	CEPAL	AL-CA	CL	2010
Innovar para crecer. Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica	AA.VV.	CEPAL	AL-CA	CL	2010
Negocios inclusivos. Iniciativas de mercado con los pobres de América Latina	Marqu�ez, P.; Reficco, E., y Berger, G. (editores)	SEKN	IB-A	CO	2010
Políticas de ciencia, tecnología e innovación en el Mercosur	Zurbriggen, C., y González Lago, M.	CEFIR	Mercosur	UY	2010
Políticas regionales de innovación en el Mercosur: obstáculos y oportunidades	Zurbriggen, C., y Porta, F. (coord.)	Mercosur	Mercosur		2010
Innovación local en América Latina	Salinas, J., y Ochsenius, C. (editores)	OLAIPL	AL	BO	2010
Primer encuentro para la réplica en innovación social: "La mediación, el secreto para prevenir la violencia escolar"	CEPAL/UNESCO	CEPAL	AL-CA	CL	2009

Título	Autor	Entidad	Alcance geográfico	País	Fecha
Claves de la innovación social en AL-Caribe	Rodríguez Herrera, A., y Alvarado Ugarte, H.	CEPAL	AL-CA	CL	2008
El tercer sector en la promoción de capacidades y emprendimientos productivos en Uruguay	Gerstenfeld, P., y Fuentes, A.	CEPAL	UY	UY	2007
Ciudadanía y desarrollo humano	Calderón, F. (coord.)	PNUD	AL-CA		2007
Una mirada a los sistemas nacionales de innovación en el Mercosur. Análisis y reflexiones a partir de los casos de Argentina y Uruguay	Anlló, G., y Peirano, F.	CEPAL	UY-AR	AR	2005
El rol de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas	Berger, G., y Roitter, M.	UDESAR	AR	AR	2003

3

Glosario de términos

En esta sección, se presenta una selección de los términos y conceptos más utilizados actualmente para definir los diferentes elementos de la Innovación Social. Para facilitar su lectura, se han ordenado según las cinco variables presentadas más arriba. En los casos en que no existe un término establecido en castellano, hemos utilizado la versión en inglés. Con respecto a la Innovación Social propiamente dicha, existe una plétora de definiciones formuladas por los diferentes centros académicos, nodos de Innovación Social y plataformas de emprendedores sociales, tal como ya se ha descrito en la primera sección de este informe. Se resumen de la manera siguiente:

“Ideas nuevas que resuelven problemas sociales y generan valor social.”

Impacto social

Valor compartido: valor económico y social generado cuando una empresa logra resolver unas necesidades básicas no satisfechas, al mismo tiempo que sus objetivos de negocio, y así genera oportunidades de innovación y negocio en la base de la pirámide.³⁰

Valor combinado: concepto que permite evaluar la capacidad de generar valor económico, social y ecológico de diferentes tipos de organización o inversión, aplicado a las empresas sociales, a la inversión de impacto, a la filantropía y a los programas de RSE.³¹

Retorno social sobre la inversión: metodología para medir valores no financieros según la cantidad de recursos invertidos, aplicada a la evaluación del impacto y a la identificación de formas de mejoramiento del desempeño de una inversión.³²

30 Concepto desarrollado por Porter y Kramer y que ahora es aplicado a través de la Shared Value Initiative <www.sharedvalue.org> y la consultora sin ánimo de lucro FSG <www.fsg.org>.

31 Concepto desarrollado por Jed Emerson a principios de 2000, que sigue evolucionando, <www.blended-value.org>.

32 El término fue acuñado en 2006 por la New Economics Foundation. Ahora existe una red internacional activa de SROI, integrada por unos 450 miembros, <www.sroinetwork.org>.

Economía del bien común: movimiento social que promueve un modelo económico alternativo, con una metodología de medición basada en los valores y en cómo se gestionan las relaciones entre los distintos grupos de interés en cada uno.

Empresas B: empresas certificadas por B Corp en los EEUU y por la Fundación Sistema B, su afiliada en la América Latina, que promueven la fuerza del negocio para resolver problemas sociales.³³

Sostenibilidad económica

Microfinanzas: fuente de servicios financieros destinados a emprendedores y a pequeños negocios que no tienen acceso a los servicios financieros tradicionales, como servicios de microcrédito y de micropréstamos para individuos y grupos.

Inversión de impacto: inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un beneficio social o ecológico medible, más allá de su retorno financiero.³⁴

Crowdfunding: sistema de financiación colectiva para iniciativas sociales, políticas o comerciales en que la iniciativa expone su proyecto y sus necesidades de financiación a través de una plataforma de internet y ofrece, a cambio, una preventa del producto o del servicio u otro tipo de retorno, según la aportación realizada.

Equity crowdfunding: formato emergente de financiación para proyectos en que, a través de una plataforma de *crowdfunding*, se ofrecen acciones a la organización a cambio de las aportaciones realizadas.³⁵

Social impact bond: contrato entre el sector público, un proveedor de un servicio social y una entidad financiera, que implica un compromiso para financiar proyectos con fines sociales sobre la base de los resultados.³⁶

33 Actualmente, existen unas 1.000 empresas en el mundo, certificadas por B Corp. Recientemente, el fenómeno está creciendo en América Latina a través de su filial Sistema B.

34 La *Global Impact Investment Network* (GIIN) es la plataforma de referencia internacional para la inversión de impacto. Genera investigación e índices sobre el desarrollo del sector, además de un estándar IRIS para evaluar el impacto de las inversiones, <www.thegiin.org>.

35 El sector del *crowdfunding* está creciendo a un ritmo veloz a escala internacional. Por ello, en algunos países (Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, entre otros), los reguladores financieros empiezan a desarrollar políticas y mecanismos de control del mismo.

36 Los primeros *impact bonds* fueron emitidos por Social Finance UK en 2012. En la actualidad, el mecanismo se está adoptando en varios países.

Tipo de innovación

Innovación disruptiva: tipo de innovación que ayuda a crear nuevos mercados y cadenas de valor y que, eventualmente, reemplaza la tecnología anterior con nuevos productos o servicios no esperados por los mercados.

Innovación abierta: tipo de innovación que asume que las organizaciones deberían utilizar ideas externas e internas para avanzar en sus productos y servicios, en que el flujo de conocimiento puede ser hacia la empresa o hacia sus grupos de interés externos.³⁷

Sistema de producto-servicio: modelo de negocios que ofrece soluciones para satisfacer necesidades a través de una combinación de servicios y productos, que en muchos casos consiste en la desmaterialización y la reducción del consumo.³⁸

Economía circular: economía basada en la circulación y la reutilización constante de nutrientes biológicos y tecnológicos. Inspirada en la ecología industrial, se propone establecer un sistema de recursos cerrado, a diferencia de la economía basada en sistemas de producción lineal.³⁹

Economía colaborativa: economía basada en la redistribución de poder desde las instituciones centralizadas hacia las personas y las comunidades, en la cual el consumidor llega a ser coproductor, cocreador y redistribuidor.⁴⁰

Colaboración intersectorial

Ecosistema de Innovación Social: conjunto de relaciones y flujos de recursos y conocimientos en torno a una Innovación Social, que facilita su asimilación cultural, política y tecnológica. Cuenta con una gran diversidad de actores.⁴¹

Organización híbrida: organización que busca nuevos formatos y estructuras legales para poder cumplir con sus objetivos sociales y sus compromisos económicos.

Disrupción colaborativa: concepto aplicado a las nuevas relaciones entre las ONG

37 El concepto original fue elaborado Henry Chesborough en los años sesenta y sigue siendo un campo fértil para la innovación, con el desarrollo de plataformas para el diseño de productos, concursos de ideas y redes de innovadores.

38 La transición de los sistemas de producto a servicio fue iniciada primordialmente por el sector de las TIC. Sin embargo, actualmente se aplican soluciones de este tipo en diversos ámbitos, sobre todo en el marco del consumo colaborativo.

39 La entidad referente a escala internacional es la Ellen MacArthur Foundation, integrada por un consorcio de 100 multinacionales y medianas empresas que innovan en modelos de negocio basados en la economía circular, <www.ellenmacarthur.org.uk>.

40 Este concepto tiene sus orígenes en el consumo colaborativo y, a través de múltiples redes internacionales, está llegando a ser un fenómeno transcultural. Véanse <www.consumocolaborativo.org> y <www.ouishare.net> como dos plataformas de referencia.

41 Véase Vernis y Navarro (2011).

y las empresas, que intenta conseguir, en primer lugar, un beneficio económico y, en segundo término, el fin social.⁴²

Innovación Social colaborativa: conjunto de iniciativas que involucran al sector privado, a las ONG y a los agentes del cambio para cocrear soluciones innovadoras en torno a un objetivo común.

Impacto colectivo: compromiso de un grupo de actores importantes de diferentes sectores para lograr el propósito común de resolver un problema social específico.⁴³

Escalabilidad y replicabilidad

Capital social: beneficios económicos derivados de la acción colectiva y la cooperación entre individuos y grupos. Se basa en la idea de que las redes sociales tienen un valor intrínseco.⁴⁴

Difusión de la innovación: teoría que intenta explicar cómo, por qué y con qué ritmo las nuevas ideas y tecnologías son asimiladas por las diferentes culturas. La difusión es el proceso por el cual una innovación es comunicada a través de diversos canales entre los miembros de un grupo social.⁴⁵

Difusión generativa: proceso de difusión de la Innovación Social en que no se replica un modelo idéntico, sino que se extiende a través de un proceso de flujo de interacción y modificación más complejo.⁴⁶

Análisis de la red social: metodología de análisis basada en la teoría de red que considera las redes en términos de nodos (actores en el sistema) y lazos (las relaciones entre ellos). Esta metodología todavía no ha sido probada en el ámbito de Innovación Social.

Transformación sistémica: transformación que opera a diversos niveles. político, tecnológico, comercial y cultural, que se utiliza para nombrar aquellas innovaciones sociales que llegan a reemplazar los sistemas antiguos de producción y consumo.⁴⁷

Masa crítica: punto en que un número suficiente de individuos de un sistema han adoptado una innovación para que el ritmo de asimilación de la misma sea autosuficiente.

42 Este concepto ha sido desarrollado, sobre todo, para emprendimientos en la base de la pirámide y ha sido estudiado por Zimmer, entre otros autores.

43 Véase Kanier y Kramer (2011).

44 Un concepto que tiene sus raíces en los debates del siglo XIX, en que Lord Putnam fue el primer autor en reconocer el valor positivo del capital social y su relación con el bienestar de una comunidad.

45 Un concepto popularizado por Everett Rogers en 1962.

46 Murray et al. han concebido este término en su libro *The Open Book of Social Innovation*.

47 Westley (2011) es uno de los principales autores que han investigado este fenómeno.

4

Referencias

- Abrahamson, E.** “Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations”, *Academy of Management Review*, 16: 586-612, 2011.
- Bacon, N.; Faizullah, N.; Mulgan, G.; Woodcraft, S.** *Transformers: How local areas innovate to address changing social needs*. Nesta, 2008.
- Barinaga, E.** “Introducing micro-finance in Sweden”, *Journal of the International Academy for Case Studies*, vol. 19, nº 3, 2013.
- Bloom, P.; Dees G.** “Cultivate your Ecosystem”, *Stanford Social Review*, invierno de 2008.
- Botsman, R.; Rogers, R.** *What’s Mine Is Yours. Collaborative consumption is changing the way we live*. Harper Business, 2010.
- Botsman, R.** *The Shared Economy Lacks a Shared Definition*, <www.collaborativeconsumption.org>. Fecha de lectura: 12 de marzo de 2014.
- Bouri, A.** “How Standards Emerge. The role of investor leadership in realizing the potential of IRIS”. *Innovations*. Edición especial para SOCAP11, 2011.
- Bromberger, N.** “A New Type of Hybrid”, *Stanford Social Innovation Revue*, primavera de 2011.
- Buckland, H.; Murillo, D.** *Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la Innovación Social*, Instituto de Innovación Social de ESADE, 2013.
- Buckland, H.; Murillo, D.** (en prensa) *Antena de Innovación Social 2014*, Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Camacho, M.** “In Just a Few Months, Sistema B (AKA: B Corp) Finds Fertile Ground for Social Enterprises in Latin America”. <www.nextBillion.net>. Fecha de lectura: 11 de septiembre de 2013, 2012.
- Chesborough, H.; Brunswinger, S.** “A Fad or a Phenomenon?” *Research Technology Management*, vol. 57, nº 2, abril de 2014.
- Collins, J.;** *Marillion: Separated Out*. Helter Skelter Publishing, 2014.
- Crane, A., et al.** “Contesting the Value of the Shared Value Concept”, con Palazzo, G., Spence, L.J. & Matten, D., *California Management Review*, 56(2), 2014.
- Christensen, C. M.; Baumann, H.; Ruggles, R.; Sadtler, T. M.** “Disruptive Innovation for Social Change”, *Harvard Business Review*, diciembre de 2006.
- Dávila, T.; Epstein, M.; Shelton, R.** *Making Innovation Work. How to Manage It, Measure It and Profit from It*. Pearson Publishing, 2007.
- Ellen MacArthur Foundation.** *Towards the Circular Economy. Vol. 3: Accelerating the scale-up across global supply chains*. Ellen MacArthur Foundation, 2014.

Emerson, J.; Bonini, S. “Capitalism 3.0. Exploring the future of capital investing and value creation”, <www.blendedvalue.org>, 2006.

Gaiardelli, P., et al. “A classification model for product-service offerings”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 66, marzo de 2014.

Garriga, E. “Stakeholder social capital: a new approach to stakeholder theory”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 20, nº 4, marzo de 2014.

Grant, T. “Social Finance Grows its Fan Base”, *Corporate Knights Magazine*, vol. 13, nº 1, invierno de 2014.

Hanneman, R.; Riddle, M. *Introduction to Social Network Methods*, Riverside, CA, University of California, 2005.

Koteles, B., et al. *Stories of Scale: Nine Cases of Growth in Social Enterprises*. ESADE Momentum, 2014.

Krafchik, W. “Advocacy from the Inside: The Role of Civil Society”, *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2013.

Krania, J.; Kramer, M. “Collective Impact”, *Stanford Social Innovation Review*, nº 43, invierno de 2001.

Lloyd, K.; Dibartolomeo, D. “The Long-Term Performance of a Social Investment Universe”, *Journal of Investing*, vol. 20, nº 3, otoño de 2011.

Marcy, R.; Mumford, M. “Social Innovation, Enhancing performance through creative analysis”. *Creativity Research Journal*, 19, pp. 123-140, 2007.

McCress, M. “A GPS for Social Impact”, *Brian Trelstad Stanford Social Innovation Review*, vol. 10, nº 4, otoño de 2012.

Millar, R. “Social Return on Investment (SROI) and performance measurement: the opportunities and barriers for social enterprises in health and social care”, *Public Management Review*, 2013.

Mullins, D., et al. “Exploring the Meaning of Hybridity and Social Enterprise in Housing Organisations”, *Housing Studies*, vol. 27, nº 4, junio de 2012.

Mumford, M.D. “Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin”, *Creativity Research Journal*, 14(2): 253-266. <Leaonline.com>. Fecha de lectura: mayo de 2014.

Murillo, D.; Salsas, J. *SFC Globalising a Social Entrepreneurship Project*. ESADE, 2010.

Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. *The Open Book of Innovation*. The Young Foundation y Nesta, 2010.

- Nicholls, A.** *We Do Good Things, Don't We?: Blended Value Accounting In Social Entrepreneurship*. Accounting, Organisations and Society, 2009.
- Nilsson, W.** *Social Innovation. An exploration of the literature. Prepared for the McGill Dupont Social Innovation Initiative*. McGill University, 2003.
- OCDE.** *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3ª ed. OCDE, Eurostat, 2005.
- Phills, J.; Deiglmeier, K.; Miller, D.** "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, otoño de 2008.
- Pietra, R.** "Making a difference or making a statement? Finance research and socially responsible investment", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, nº 3, julio de 2003.
- Pfitzer, M., et al.** "Innovating for Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 91, nº 9, septiembre de 2013.
- Pol, E.; Ville, S.** "Social Innovation. Buzz word or enduring term?" *The Journal of Socio-Economics*, 38, pp. 878-885, 2009.
- Polonsky, M.** "Assessing the social impact of charitable organizations-four alternative approaches," *Landreth International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, vol. 16, nº 2, mayo de 2011.
- Porter, M., et al.** "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, diciembre de 2006.
- Porter, M., et al.** *Measuring Shared Value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG, 2011 (1).
- Porter, M.; Kramer, M.** "Creating Shared Value: How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth", *Harvard Business Review*, enero de 2011 (2).
- Ragin, L.** *Social Impact Bonds: Using Impact Investment to Expand Effective Social Programs*. Global Impact Investing Network, 2013.
- Robinson, M.** *The Micro Finance Revolution, Sustainable Finance for the Poor*. The World Bank, 2001.
- Rogers, E.** *Diffusion of innovations*. 5ª ed. Nueva York: Free Press, 2003.
- Saul, J.** *The End of Fundraising: Raise More Money by Selling Your Impact*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2011.
- Shaw, E.** "Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship?" *International Small Business Journal*, noviembre de 2013.

Shu, H. "Service Expansion of Product Firms in the Information Technology Industry: An Empirical Study", *Journal of Management Information Systems*, vol. 29, n° 4, primavera de 2013.

Sotarauta, M. "Power and influence tactics in the promotion of regional development. An empirical analysis of the work of Finish regional development officers", *Geoform*, vol. 40, pp. 895-905, 2009.

Vernis, A.; Navarro, C. "El concepto de ecosistema para el emprendimiento social", *Revista Española del Tercer Sector*, n° 17, enero-abril de 2011.

Visnjic, K. "Steering Manufacturing Firms Towards Service Business Model Innovation", *California Management Review*, vol. 56, n° 1, otoño de 2013.

Wang, P., et al. "Status review and research strategies on product-service systems", *International Journal of Production Research*, vol. 49, n° 22, noviembre de 2011.

Weingartner, D. *Collaborative Consumption as a Contribution to Sustainable Development. Impact, Criteria and Strategies for Successful Implementation*. Tesis de licenciatura, presentada en la Hochschule Furtwangen, agosto de 2013.

Westley, F. "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *Innovation Journal*, vol. 15, n° 2, 2010

Zimmer, K. "Collaborative Disruption in the Nonprofit World", *Stanford Social Innovation Review*, 11 de junio de 2013.

Zohair, M. "Factors Affecting Repayment of Loans by Micro-borrowers in Tunisia: An Empirical Study", *Journal of Management & Public Policy*, vol. 4, n° 2, junio de 2013.

Referencias web

www.fomin.org

www.avina.net/esp

www.aspeninstitute.org

www.argentina.ashoka.org

www.ashoka.org.br

www.chile.ashoka.org

www.colombia.ashoka.org

www.venezuela.ashoka.org

www.compartamos.org

www.echoinggreen.org

www.endeavor.org

www.mitsloan.mit.edu/actionlearning/labs

www.recife.impacthub.net

www.belohorizonte.impacthub.net

www.curitiba.impacthub.net

www.saopaulo.impacthub.net

www.bogota.impacthub.net

www.hubdf.com.mx

twitter.com/impacthubccs

www.momentum-project.org

www.nesst.org

www.nvm.org.mx

www.newventurescolombia.net

www.nvbrasil.org.br

www.espanol.nextbillion.net

www.iadb.org/es/jovenes/network,5333.html

www.schwabfound.org

www.sekn.org

www.sistemab.org

www.skollfoundation.org

www.socialab.com

www.egade.mx/wps/wcm/connect/EBS/EGADE+Business+School/Home?cache=none

www.esade.edu/research-webs/eng/socialinnovation

www.hbs.edu/Pages/default.aspx

www.incae.edu/

www.iesa.edu.ve/

www.escueladeadministracion.uc.cl/

www.auge.squarespace.com/

www.administracion.uniandes.edu.co/

www.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Centro-de-Innovacion-Social

www.fea.usp.br/

www.up.edu.pe/default.aspx

administracion.uniandes.edu.co/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=823&catid=53&Itemid=192

www.politicaeininnovacionsocial.co/documents/250640/0/Bases+politica+de+Innovaci%C3%B3n+Social+baja+_V2.pdf/55bd6641-8477-4a27-add2-2ec80909f271

www.iesa.edu.ve/publicaciones/ediciones-iesa/2012-marzo-14/711=iniciativa-social-como-estrategia-competitiva-una-guia-practica

www.iesa.edu.ve/publicaciones/ediciones-iesa/2012-marzo-14/716=politicas-publicas-en-america-latina-teoria-y-practica

www.iesa.edu.ve/publicaciones/ediciones-iesa/2012-marzo-14/707=emprendedores-venezolanos-como-convirtieron-sus-suenos-en-realidades

www.up.edu.pe/catalogo/Paginas/TIE/Detalle.aspx?IdElemento=402&Lista=S

www.pnud.org.co/2012/catalogo.pdf

forum-empresarial.uprrp.edu/volumenes/17-1/2.pdf

www.cepal.org/publicaciones/xml/5/44705/Experiencias_ExitosasEnInnovacion.pdf

www.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Publicaciones/Caso%20DOW-B%20Bca%2009-06-11mp.pdf

www.cepal.org/publicaciones/xml/2/41582/innovacion-social-politica-publica-2010.pdf

www.cepal.org/publicaciones/xml/8/37968/2010-100-Innovar_para_crecer_Espa%C3%B1ol_Formato_nuevo.pdf

www.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Publicaciones/SEKN%20Negocios%20inclusivos_manuscrito%20FINAL%20con%20tapa.pdf

www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/07647.pdf

www.politicasciti.net/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=64&Itemid=51&lang=es

www.innovacionlocal.org/poppubli.php?id=00000000540

www.cepal.org/publicaciones/xml/4/38544/ssc58-dds-Innovacion-Social.pdf

www.cepal.org/publicaciones/xml/2/34682/Claves_de_innovacion_social.pdf

www.cepal.org/publicaciones/xml/4/32324/SerieOchoMontevideocorregida.pdf

www.undp.org.ar/docs/Libros_y_Publicaciones/Cuadernos%20para%20la%20Democracia%20I.pdf

www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/21492/DocSerie22.pdf

www.udesa.edu.ar/files/img/Resp-social/rolemprendedores.pdf

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), solicitó la elaboración de este informe al Instituto de Innovación Social de ESADE con el fin de generar una base conceptual y un estudio práctico sobre el cual FOMIN pueda desarrollar su intervención en la temática de Innovación Social en América Latina. El proyecto - compuesto por un primer marco conceptual, dos casos de innovación social y una última propuesta de estrategias para FOMIN - ha sido redactado por Heloise Buckland y David Murillo del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Agradecemos a los equipos de Compartamos, Socialab y FOMIN, a todas las personas que han sido entrevistadas en Colombia, Chile y Washington, al equipo del Instituto de Innovación Social y a las personas siguientes para la redacción de este informe: Jordi Juanos de Upsocial (España), Marina Pol de FSG (Chile), Mladen Koljaticn de la Pontificia Universidad de Chile, Rosa Amelia González del IESA (Venezuela), Elsa del Castillo de la Universidad del Pacífico (Perú) y Daniel González de Avina (Colombia).

Autores

Heloise Buckland. Licenciada y Máster en Idiomas Modernos (Universidad de Oxford, 1997), Máster en Política Ambiental (Imperial College, 2000) y acreditada como *Chartered Water and Environment Manager* (CEnv). Es cofundadora de la cooperativa Barcelonya, especializada en el desarrollo de servicios de aprendizaje, comunicación e investigación para una sociedad más resiliente. Tiene 14 años de experiencia trabajando en educación para la sostenibilidad en América Latina, el Reino Unido y España, con ONG, entidades públicas, universidades y escuelas de negocios. Es presidenta de la asociación empresarial Ecoemprendors cofundadora de *Avalon Sustainability School* y editora de la revista *Educación y Sostenibilidad*. Colabora con ESADE desde 2004 en proyectos de investigación y docencia, en los ámbitos de la RSE, la innovación social y la sostenibilidad.

David Murillo. Licenciado en ADE (1996) y en Humanidades (2003). Doctor en Sociología (2008). Profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE desde 2009 e investigador del Instituto de Innovación Social desde 2002. Es autor de varias publicaciones y artículos sobre ética empresarial, RSE y filosofía moral y política. Su experiencia profesional abarca los sectores privado (banca comercial), público (desarrollo económico) y no lucrativo (sector asistencial). Entre sus últimas publicaciones, cabe señalar "Governmentality and the politics of CSR", en *Organization (Sage)*, y "CSR, SMEs and social capital: An empirical study and conceptual reflection", en *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, ambos textos publicados en 2012 en coautoría con Steen Vallentin. También es coautor, junto con Heloise Buckland, del libro *Social Innovation: Pathways to Systemic Change*, publicado por GreenLeaf en 2013.

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL

ESADE, Instituto de Innovación Social

Av. Torrelblanca, 59
08172 Sant Cugat del Vallés
Barcelona (Spain)

www.innovacionsocial.esade.edu

www.esade.edu



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Fondo Multilateral de Inversiones

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue NW
Washington, DC 20005

mifcontact@iadb.org

www.fomin.org

Con la colaboración de:

