

Observar28

Junio de 2013
Medellín-Colombia

Informe de Coyuntura Social

Innovación y negocios: un mundo de oportunidades para las mayorías

Edición especial



comfama

Comité Editorial

**Directora
Comfama**

María Inés Restrepo de Arango

**Subdirectora de Cooperación
Nacional e Internacional
Comfama**

Sofía Botero U.

Consejo Directivo Comfama

Presidente

Carlos Posada U.

Vicepresidente Primero

Juan Carlos Ospina G.

Vicepresidente Segundo

Rubén Darío Gómez H.

Principales:

Jorge Ignacio Acevedo Z.

Juan Carlos Beltrán C.

Juan David Vieira F.

José Vicente Cálad G.

Guillermo Romero A.

Hernán Ceballos M.

Gerardo de Jesús Sánchez Z.

Suplentes:

Luz Marina Velásquez V.

Marino Montoya H.

Juan Rafael Arango P.

Álvaro Jairo Hincapié V.

Henry Vélez O.

Liliana María Vélez G.

Luis Fernando Cadavid M.

Octavio Amaya G.

Jaime Albeiro Martínez M.

Editor General

Luis Felipe Arango G.

Jefe Departamento de Investigación
y Pensamiento Social

Coordinación Editorial

Ingrid Vélez T.

Unidad de Comunicaciones Comfama

Ana Milena Vera G.

Subdirección de Cooperación Nacional e Internacional

Diseño Editorial e Impresión

Multigráficas

Foto de portada

Juan Giraldo - Matices L.A

Fotografía

Unidad de Comunicaciones Comfama

Escriba sus opiniones y comentarios a:
revistaobservar@comfama.com.co

Las opiniones en esta publicación son
responsabilidad de los autores.
Su contenido no compromete a Comfama.

Prohibida la reproducción total
o parcial sin autorización.
ISSN – 1692 – 4959 Septiembre de 2008.
2.000 ejemplares





Junio de 2013 N° 28

6

Presentación

María Inés Restrepo de Arango
Directora de Comfama



8

**Innovación y negocios inclusivos,
un mercado por explorar**

Luiz Ros

10

**Innovación social,
la perspectiva europea**

Jürgen Howaldt y Dmitri Domanski



15

**Promoviendo el campo
de la innovación social:
el rol de las redes**

Kine Nordstokka

18

**La innovación social:
una perspectiva orientada
hacia la transformación social**

Juan-Luis Klein



23

**Diseño en innovación
pública y social:
algunas observaciones a
partir de la experiencia**

Geoff Mulgan

27

**Innovación, desarrollo humano y
cooperación internacional**

Sara Swartz



32

**Estrategia de innovación
social en el País Vasco**

Gotzon Bernaola Ariño,

35

La Historia de TACSI
Brenton Caffin



38

Instiglio: llevando bonos de impacto social a Colombia
Sebastian Chaskel,

41

Organizaciones más despiertas y atentas a gestionar los cambios de un mundo global
Fernando Palop Marro



45

Emprendimiento e innovación social en un contexto de crisis.
Olga Porro Martorell

47

Innovación social desde el gobierno ¿Misión imposible?
Natalia Currea Dereser



49

Deusto Innovación Social: la mirada humana de la innovación
Garbiñe Henry

52

Aprendizajes de los procesos de innovación abierta
Ignacio Vidal



54

Comfama en el contexto de la innovación social

56

En tiempos actuales
Tong Yee



59

Negocios inclusivos: innovación para cocrear valor con la base de la pirámide
Germán Ignacio Casas Arango



Construyendo equidad mediante innovaciones sociales

María Inés Restrepo de Arango
Directora de Comfama

En este número especial de la *Revista Observar* compartimos la experiencia de integrarnos con otros actores estratégicos de la innovación social alrededor del mundo, para darle una mirada analítica al estado del arte de este tema en el contexto global.

Comfama ha sido una empresa social dedicada durante seis décadas a la ejecución de intervenciones sociales integrales para población vulnerable, y ha demostrado resultados de un alto impacto en mejoramiento de calidad de vida y de igualdad de oportunidades en el acceso a servicios fundamentales. Ha sido precisamente la capacidad de innovar en lo social la que nos ha permitido estar en el centro de la política social de Antioquia a lo largo de estos años. Innovar de manera exitosa y rentable no es tarea fácil. Sin embargo, hemos logrado metas valiosas que resulta oportuno proyectar en otras latitudes para que eventualmente se repliquen o adapten, y simultáneamente hemos aprendido de aquellas mejores prácticas en otros países que pueden ser adaptables a nuestra realidad.

El principal activo de esta innovación social es Comfama y el Sistema de la Compensación Familiar el mandato de responsabilidad social otorgado por la empresa privada y por los trabajadores. Es un ejercicio cotidiano de concertación y de cohesión social entre capital y trabajo para resolver de manera eficaz las demandas y las necesidades de las familias más vulnerables. Por medio de alianzas con instituciones públicas y privadas hemos consolidado una capacidad para innovar con soluciones a gran escala en materia de vivienda social, microfinanzas, formación para el trabajo, cultura y recreación incluyentes, y salud para la base de la pirámide, entre otros servicios.

La innovación en el ámbito social la entendemos como la **capacidad de cocrear soluciones** para atender el cúmulo de demandas sociales que ni el mercado ni el Estado han logrado resolver.

Una responsabilidad de asumir la disminución de inequidades de acceso y oportunidades que se evidencian en los altos coeficientes Gini que presenta una región como América Latina. Aunque la replicabilidad puede dificultarse dadas las particularidades de cada territorio, el éxito de las innovaciones sociales está en la posibilidad de adaptarlas a nuevas dinámicas sociales con elementos de creatividad.

Otra de las características valiosas de la innovación social es su multidimensionalidad, al incorporar componentes como el capital humano para la concepción de ideas, el capital social para la generación de redes, el capital ecológico para garantizar sostenibilidad y el capital empresarial como factor de tecnología y productividad para optimizar los procesos.

El desarrollo de innovaciones sociales a través de alianzas público-privadas ha sido el instrumento más virtuoso de Antioquia para contribuir a la mejor productividad del capital humano y a la generación de mayor equidad. En este sentido, algunas de las innovaciones sociales de Comfama han contribuido a expandir espacios de igualdad para la mitigación de problemáticas, especialmente ampliando el acceso a servicios sociales, formando capital humano y facilitando la acumulación de un patrimonio básico para familias vulnerables, aún en ciclos de crisis.

Bajo la asesoría y acompañamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Comfama está en proceso de constituir una Plataforma de Innovación Social, SIP, por sus siglas en inglés Social Innovaton Platform cuyo primer producto es esta publicación. Las innovaciones sociales nos permiten generar un tejido de identidades para relacionarnos con múltiples actores y experiencias en diversos países, nos señalan condiciones propicias para el surgimiento de nuevas ideas en el marco del uso de tecnologías, estimulan la participación activa de la comunidad, favorecen mecanismos de financiación, permiten desarrollar grupos interdisciplinarios, plataformas virtuales y alianzas público-privadas. Para que todas estas condiciones confluyan se requiere de un relacionamiento sistémico que nos permita integrar las partes y avanzar en la difusión y gestión de un sistema de innovación social. Ese es el propósito de la SIP que desarrollaremos conjuntamente con el BID como un instrumento de cambio social en la región.

La necesidad de buscar soluciones alternas a los desafíos que nos presentan las desigualdades en nuestra región nos debe llevar a la búsqueda permanente de soluciones sostenibles. Esta no es una apuesta de corto plazo, es una posición de largo alcance para la construcción de una sociedad más equitativa.

Entendemos la SIP como la oportunidad de establecer formas de articulación entre los centros de innovación social y casi que una exigencia para integrarnos en medio de esta realidad globalizada. Se hace necesaria la consolidación de procesos conjuntos con los diversos agentes del desarrollo internacional, nacional, regional y local, en el que cada agente aporte sus recursos (económicos, humanos, tecnológicos) como parte de estrategias que posibiliten el logro de objetivos colectivos.

En esta edición especial, agradecemos el acompañamiento intelectual e institucional de diferentes centros de innovación social internacionales que nos aportaron las experiencias incluidas en esta publicación, y que nos permiten profundizar sobre una reflexión que queremos seguir fortaleciendo desde Comfama con la creación de la Plataforma de Innovación Social. Esperamos que este material sea una contribución al análisis de los negocios inclusivos en el Foro BASE 2013.

Innovación y **negocios inclusivos**, un mercado por explorar

Luiz Ros, gerente de Oportunidades para la Mayoría del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Con motivo del *II Foro Internacional Mercados de la Base de la Pirámide en América Latina y el Caribe* que se realizará en Medellín, Comfama y el BID presentan una edición especial de la revista *Observar* orientada a las innovaciones como mecanismo de equidad e inclusión.

Los problemas de desigualdad y pobreza que enfrenta América Latina, hacen necesario el surgimiento de estrategias conjuntas de la comunidad con el sector público y privado para aminorarlos. Un coeficiente Gini de 0,52¹, nos muestra un subcontinente inequitativo con altas tasas de pobreza (Según Cepal, en 2011 30,4% eran pobres y 12,8% eran indigentes) y el desenvolvimiento de gran parte de la población en edad de trabajar en el sector informal y por fuera del sistema de protección social.

Frente a esta realidad, las innovaciones sociales y los negocios inclusivos se proyectan cada vez con más relevancia como espacios de construcción de ideas y soluciones para un significativo segmento de la población en procura de superar condiciones de pobreza. Desde el punto de vista del modelo de negocios inclusivos, el objetivo es reducir el riesgo de las personas vulnerables cuando las empresas ponen a su disponibilidad productos y servicios a precios accesibles o transfieren su experticia a la comunidad para generación de capacidades y creación de capital humano y social.

Este ha sido un proceso consensuado, resultado del aporte que las empresas han imbuido en los territorios a través de la acción y el trabajo colaborativo con las comunidades. Como bien lo señalaba Prahalad en su libro *La fortuna en la base de la pirámide*, este concepto surge de la premisa de que la mayoría de pobres son desatendidos por el sector privado: “Cuatro millones de pobres pueden ser el motor del próximo capítulo del comercio y la prosperidad mundial. Servir a los clientes de la base de la pirámide requiere que las firmas grandes trabajen en colaboración con



1. Tomado de CEPALSTAT, base de datos de la Cepal

las organizaciones civiles de la sociedad y con los gobiernos locales, pero lo más importante es que transformen su cultura comercial y de negocios, aceptando y permitiendo el acceso como miembros de una nueva cultura económica y comercial a los que se han venido considerando pobres o la clase más incapaz, dando lugar a que nazcan los nuevos empresarios”.

El sector privado usualmente no ve a esta población como potenciales compradores. De ahí la necesidad de desarrollar nuevos modelos de negocios que permitan a las empresas ofrecer servicios y productos de alta calidad a precios asequibles a quienes tienen una menor capacidad adquisitiva. Es en este contexto que el Foro Base busca resaltar un conjunto de experiencias que han demostrado resultados concretos en la región latinoamericana y en otras latitudes.

Es importante que el sector privado conozca las iniciativas y vea a este segmento de la población como una oportunidad de negocio, más que como un factor de filantropía o responsabilidad social empresarial. En este escenario, es pertinente la afirmación “la base de la pirámide es rentable”.

A pesar del crecimiento del poder adquisitivo de la clase emergente, aún la oferta de productos de calidad, sean de salud, educación, vivienda, tecnología, no están diseñados para ella. El 70% de los latinoamericanos ganan menos de 300 dólares al mes. Se podría pensar que no es un segmento rentable porque sus ingresos lo excluye de acceder a cierto grupo de bienes y servicios, pero la verdad es que sí lo es. En conjunto, sus ingresos suman más de 500 mil millones de dólares al año, lo que lo hace un mercado inexplorado y desatendido.

Para que las empresas puedan incursionar en este mercado deben entender mejor su dinámica social, conocer su día a día, estudiar su capacidad de compra y cómo deciden lo que compran, saber qué es lo que ellos necesitan para mejorar su calidad de vida. Cuando tengan claros estos elementos, encontrarán la oportunidad de ganancia.

En América Latina hemos documentado cerca de **40 modelos de negocios innovadores**

A manera de preámbulo se encuentran: arrendamiento social y Tenda Atacado. El primero, Arrendamiento Social con opción de compra, es un programa que estamos desarrollando con Comfama, con el que buscamos que las personas de más bajos ingresos adquieran su vivienda, pagando el mismo dinero que destinan para un arriendo. El segundo es TendaAtacado en Brasil, uno de los negocios más incluyentes del mundo porque comercializa la materia prima para las comidas rápidas que se venden en las calles y, al mismo tiempo, capacita a esos trabajadores informales para que mejoren su negocio y les entrega un capital de trabajo.

El impacto de estos modelos en la reducción de la pobreza redundará en el empoderamiento de los grupos de bajos ingresos, y esto a su vez revierte en la reducción de inequidad. Colegios peruanos, por ejemplo, es un proyecto muy bien estructurado; ofrece educación bilingüe, con buenos equipamientos, a cerca de 1.000 alumnos en 70 escuelas localizadas en los barrios periféricos de Lima. No hay nada más transformador que la educación, cuando se accede a ella la vida cambia totalmente.

Entre las lecciones aprendidas a través de Oportunidades para la Mayoría, concluimos que las alianzas son claves, que deben usar las plataformas existentes para llegar a más personas y eso nos garantiza capilaridad. Los grupos de bajos ingresos demandan calidad, puesto que tienen criterios más rigurosos de compra, y los productos y servicios que se ofrecen tienen que ser creativos, salirse de lo tradicional.

Finalmente, agradecemos a Comfama y a los centros de innovación partícipes de esta edición, la oportunidad de compartir esta reflexión e ideas que pueden servir para la generación de nuevos negocios inclusivos desde la perspectiva de la innovación.



Innovación social, la perspectiva europea

Por: Jürgen Howaldt y Dmitri Domanski (Sozialforschungsstelle Dortmund, T.U Dortmund University). Director e investigador del Centro de Investigación Social, respectivamente.

La importancia de innovación social en el éxito del abordaje a los retos sociales, económicos, políticos y ambientales del siglo 21 se reconoce dentro de la estrategia Europa 2020. Entre los más importantes retos está la exclusión social y el desempleo, al igual que las desigualdades en cuanto al bienestar, la educación y la salud, además de las consecuencias sociales del cambio climático. Los métodos tradicionales en los que el mercado y el estado han respondido a las demandas de la sociedad no son suficientes. A su vez, las innovaciones tecnológicas revelan las limitaciones en cuanto a resolver los retos apremiantes de la sociedad. En la Unión Europea, especialmente debido a los antecedentes del fracaso de la Estrategia de Lisboa para el Crecimiento y Empleo y a la crisis financiera, la innovación social se ve cada vez más como una manera prometedora de cumplir con los retos mayores. Sin embargo, a pesar de la creciente concienciación acerca del significado de la innovación social, no existe un análisis

sistemático y sostenido de la misma, ni de sus teorías, sus características o su impacto.

No obstante, ha habido serios intentos para poder mover este tema hacia adelante. Una de las iniciativas más prometedoras ha sido la Declaración de Viena, el resultado de la primera conferencia científica sobre la innovación social Challenge Social Innovation (Retando la Innovación Social), soportada por la Comisión Europea. La Declaración de Viena sobre las innovaciones sociales más necesarias y los temas de investigación relacionados (definiendo 14 temas prioritarios para investigación relacionados con innovaciones sociales) llama a desarrollar un nuevo paradigma de innovación que sea abierto hacia la sociedad. Esto permitiría que crezca la importancia de la innovación social, no solo en términos de integración social e igualdad de oportunidades, sino además en términos del poder innovador y de la sostenibilidad de empresas y de la sociedad en general (Declaración de Viena



2011). La Declaración de Viena ha servido hasta cierto punto como guía de la Comisión Europea para poder seguir diseñando su enfoque sobre la innovación social, lo cual se refleja, por ejemplo, en el llamado actual para un proyecto de mayor escala de la Comisión sobre la innovación social y el cambio social.

Para la Comisión Europea, la innovación social es “un tema que pasa por la mayoría de las iniciativas claves de la Comisión, fortaleciendo a la Estrategia Europa 2020 desde un crecimiento inteligente por medio de proyectos en Innovation Union (Unión de Innovación) y en Digital Agenda (Agenda Digital), hasta la agenda New Skills (Nuevas Habilidades) y la European Platform Against Poverty (Plataforma Europea contra la Pobreza en el pilar ‘inclusivo’” (Vane Eijl 2012: 1). Entre las tareas prioritarias está la creación de nuevos productos y servicios para las necesidades sociales no satisfechas (como el cuidado del hogar, transporte y educación),

identificando los mercados en donde los productos y servicios existentes pueden adaptarse para cumplir con una mayor demanda de los consumidores, soportando la innovación social en el sitio de trabajo (BID).

La innovación en general es considerada un medio significativo en las sociedades actuales para poder superar casi todo tipo de problema y reto. Pero los métodos de innovación establecidos, utilizados en las normas de mercados y en las políticas públicas, no ofrecen soluciones suficientes ni suficientemente fuertes para manejar los grandes retos de hoy y del futuro. La sociedad civil y los ciudadanos no se deben considerar curiosos pasivos. De hecho, en todas las áreas mayores de la sociedad, las partes interesadas y los actores sociales intentan desarrollar soluciones para problemas sociales. Estas son las innovaciones sociales que buscamos, específicamente aquellas con un impacto sistémico.

Salida Exit

A

Sabaneta

Estación Sabaneta
Sabaneta Station

A

Sabaneta

Estación Sabaneta
Sabaneta Station



A

Sabaneta

Estación Sabaneta
Sabaneta Station



Exit



Pero la innovación social sigue siendo un campo no codificado sin un conjunto común de cimientos teóricos, conjuntos de datos o relaciones causales comprobadas (Franz et al. 2012). A pesar de que existe una cantidad creciente de literatura sobre innovación social, la demanda para categorizar el campo crece igualmente (Howaldt y Schwarz 2010). Actualmente nos falta un concepto teóricamente sensato de innovación social que pueda cumplir con las diferentes demandas en las regiones y áreas de política. Existe la necesidad de modelos robustos para la creación, implementación y difusión de innovaciones sociales, al igual que más conocimiento y comprensión acerca de cómo incluir el cambio transformador.

Es esencial un claro entendimiento del ciclo de vida de la innovación social desde su inicio hasta su impacto (Murray et al. 2010). Existen diferentes motores y factores de éxito para identificar en cada fase del ciclo de vida de innovación social. Los actores sociales algunas veces no saben cómo escalar sus innovaciones. Una teoría de innovación social puede ayudar a los creadores de políticas a estimular la innovación social con base en una identificación guiada y un análisis de los problemas sociales críticos, sus demandas y sus retos. Las políticas de innovación del futuro deben abrir los procesos de innovación a la sociedad por medio de la cocreación, el involucramiento de los usuarios, el empoderamiento de los ciudadanos y mejorar las condiciones de participación y autogestión. Debe combinar el potencial de la innovación social en la economía social, la sociedad civil, las firmas de negocios y el estado (gobernanza multinivel) y promover las alianzas entre universidades, empresas y el estado en cuanto a la innovación social.

Una teoría de innovación social debe ser aplicable y pragmática en vez de demasiado abstracta.

Debe mostrar cómo el proceso de innovación puede abrirse a la sociedad (elementos de proceso), demostrar la relevancia de la innovación social para crear nuevas habilidades, ofrecer empleo o salud, crear nuevas regulaciones (contenido) e identificar demandas críticas, retos, el cambio sistémico necesario y la manera de crear valor social.



Una teoría de innovación social nos hará comprender cuáles son los factores de éxito para que una nueva práctica social pueda ser “socialmente aceptada y difundida ampliamente por medio de la sociedad o en ciertas sub-áreas sociales, transformada dependiendo de las circunstancias y, en últimas institucionalizada como una nueva práctica social o convertida en rutina regular” (Howaldt y Schwarz 2010: 26). Aquí el tema de la adopción social de una innovación social toma el centro del escenario más allá de la innovación misma. En este sentido, existen dos retos en cuanto a la difusión e institucionalización de las innovaciones sociales: escalar hacia afuera

y escalar hacia hacia arriba. La primera significa replicar las soluciones existentes, lo que puede resultar en algo más efectivo y eficiente que intentar implementar unas completamente nuevas. El segundo reto es el de escalar hacia arriba lo que se “refiere a mover una innovación a un sistema más amplio y a crear transformación por medio de enlazar oportunidades y recursos a través de las escalas. Con frecuencia para lograr el cambio transformador en un sistema más amplio, la innovación se reconfigurará a un formato enteramente nuevo para ajustarse a ese contexto” (Moore y Westley 2011).

Otros retos son acerca de la medición del impacto de las innovaciones sociales y la integración de un campo relativamente nuevo de innovación social dentro de la investigación para la innovación. Todos estos retos sólo pueden cumplirse por medio de una iniciativa de investigación que sea exitosa en considerar la innovación social a partir de una perspectiva global. Dependiendo de un país, una región o un continente, los temas principales acerca de la innovación social no son necesariamente los mismos. Mientras que en América Latina, por ejemplo, la lucha contra la pobreza (extrema) es el tema prioritario, en la Unión Europea los problemas de empleo (especialmente en cuanto a innovación en el lugar de trabajo), sostenibilidad (en cuanto a los antecedentes de cambio climático) e innovaciones en servicio (inclu-



yendo servicios sociales) han dominado el reciente debate y políticas.

Por lo tanto, es necesario el mapeo global de la innovación social. Ayudará a ofrecer un vistazo general sobre los diferentes tipos de innovaciones sociales en diferentes áreas de políticas públicas. Además, incluir estudios de caso detallados a profundidad sobre innovaciones específicas podría ofrecer acceso a nueva inteligencia por parte de practicantes, investigadores y creadores de políticas, acerca de la variedad de enfoques de innovación social en diferentes partes del mundo. Este tipo de investigación comparativa podría permitir determinar una comprensión inexistente hasta la fecha de los roles y el impacto de innovaciones sociales en diferentes contextos culturales, incluyendo las consecuencias (imprevisibles) y la ambivalencia.



Referencias

BEPA (2011). *Empoderando a las personas, llevando al cambio: innovación social en la Unión Europea*. Luxemburgo: Comisión Europea. Descarga en: http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf.

Franz, H.-W., Hochgerner, J. y Howaldt, J. (eds.) (2012). *Retando la innovación social. Potenciales para los negocios, el emprendimiento social, el bienestar y la sociedad civil*. Berlín-Heidelberg: Springer.

Howaldt, J., y Schwarz, M. (2010). *IS: conceptos, campos de investigación y tendencias internacionales*. Informe de ESF, EU, y la Universidad de Aachen. Dortmund, mayo de 2010.

Moore, M. L. y Westley, F. (2011). *Abismos superables: las redes y la innovación social para sistemas resistentes*. *Ecología y sociedad* 16(1).

Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *El libro abierto de la innovación social*. Serie del innovador social: manera de diseñar, desarrollar y hacer crecer la innovación social. NESTA.

Van Eijl, H. (2012). *¿Cómo puede la innovación social crear oportunidades para ciudadanos, compañías y sectores públicos en Europa?* En: Boletín Observatorio para los Desarrollos Socio-políticos en Europa, 1/2012, 1-2.

Declaración de Viena (2011). *Los temas más relevantes en la Investigación de innovación social. Resolución concluyente provista por la conferencia "Retando la Innovación Social. Innovando la Innovación con Investigación - 100 Años después de Schumpeter"*. Descarga en: <http://www.socialinnovation2011.eu/>.

Promoviendo el campo de la innovación social: el rol de las redes

Kine Nordstokka, desarrolladora de proyectos del SIX (Social Innovation Exchange)

Las redes globales promueven el campo de la innovación social al unir la sabiduría colectiva de sus miembros y crear una estructura para apoyar y escalar la innovación. A través de redes como SIX, los innovadores se reúnen y comparten sus experiencias, su conocimiento y su experticia para poder difundir sus buenas prácticas y ayudarse a superar los diferentes retos que enfrentan.

Una red de un innovador opera en su máxima expresión como cultivador de ideas, colaboraciones, proyectos y nuevas organizaciones. Las redes reúnen las partes segmentadas del campo de la innovación y, de esta manera, aceleran el trabajo de sus miembros al aprovechar su energía y poder de pensamiento colectivo. De esta manera se pueden compartir las buenas prácticas, las innovaciones se pueden replicar y no es necesario reinventar la rueda. Al tener una discusión honesta acerca de nuestros errores, podemos evitar repetirlos. Por lo tanto las redes ofrecen una manera más costo-efectiva de innovar, permitiéndole a sus miembros colaborar, aprender los unos de los otros, y construir con base en el trabajo realizado en vez de repetir lo que otros han hecho antes.

Aprendiendo los unos de los otros

Como innovadores debemos tener la valentía de arriesgarnos al error. La innovación se trata de hacer algo que nunca se haya hecho antes, y con frecuencia esto es un proceso de prueba y error. Uno de los conferencistas en la Escuela de Verano SIX (la reunión anual de SIX para la comunidad de innovación social global) Darrell Hammond, director ejecutivo y fundador de KaBOOM, argumentó que el problema de un innovador no es cometer errores; el problema es cuando cometemos los mismos errores que otros ya han cometido antes que nosotros.



La innovación social con frecuencia es costosa y difícil. Es costosa no solo en términos financieros, sino porque estamos tratando con personas, muchas de las cuales están en una posición vulnerable. Por lo tanto tenemos una responsabilidad de aprender de otros para que no cometamos los mismos errores una y otra vez. Debemos aprender de cada uno y tener un enfoque inteligente a la prueba y error.

Cultivando la innovación en diferentes sectores

La innovación ocurre en la intersección de sectores, cuando las personas de diferentes sectores y antecedentes se reúnen y comienzan a colaborar entre sí. Las redes pueden ser constructoras de puentes y traductores entre estos actores. Existen muchas personas en el mundo con una experticia invaluable haciendo proyectos transgresores, pero muchas de ellas no se hablan entre sí, ni aprenden las unas de las otras. SIX fue creado para sobrepasar este reto y desglosar los silos que existen con frecuencia entre estos sectores.

SIX tiene miembros desde pequeñas y grandes ONGs, firmas globales, instituciones internacionales, organizaciones empresariales, grupos de expertos, el sector público y universidades. Hacemos lo mejor por mantener esta diversidad en nuestra red, ya que nuestra experiencia claramente muestra que cuando las personas se reúnen y comparten lo que conocen, resultan emocionantes las nuevas maneras de pensar y los proyectos. Existe una multitud de soluciones por encontrar, y las redes nos permiten trabajar en conjunto hacia estas soluciones de la manera más eficiente posible.

Geoff Mulgan, presidente de SIX y director ejecutivo de Nesta, acuñó el término *Bees and Trees* (abejas y árboles) al explicar los beneficios que pueden obtenerse en las relaciones entre grandes instituciones y pequeñas organizaciones empresariales. *Bees and trees* ejemplifica el espíritu empresarial en conjunto con el poder y alcance de las grandes corporaciones. Ambos necesitamos árboles y abejas, ya que las abejas tienen grandes ideas pero no poder, y los árboles tienen gran poder, pero pocas ideas. Muchos de los innovadores de mayor éxito han aprendido a operar por medio de los límites entre estos sectores, y la innovación prospera mejor cuando existen alianzas efectivas entre los empresarios y las grandes organizaciones que pueden hacer crecer ideas a escala. La innovación viene de la conexión entre los árboles y las abejas, y esto es lo que están intentando lograr intermediarios como SIX.

Creando un ecosistema

Ha sido claro que la innovación social no yace únicamente en un sólo sector, y que encontrar e implementar nuevas soluciones a necesidades sociales ya no puede ser visto como responsabilidad únicamente del tercer sector. Necesitamos el apoyo de políticas y un ambiente facilitador desde el sector público, la infraestructura, el alcance y la financiación del sector privado, las nuevas herramientas e innovaciones de los sectores de tecnología, el conocimiento del sector académico y la creatividad, la flexibilidad y la experiencia del tercer sector. Como red global, SIX ha visto un gran aumento en el interés de los jugadores por fuera de los sectores normalmente asociados con resolver problemas sociales.

Cada vez más instituciones del sector privado se percatan de que los problemas comunes del tercer sector (cambio climático, envejecimiento, cuidado de la salud) los afectará también, y que son problemas en los que se tendrán que enfocar. Estos nuevos sectores de crecimiento se ven como nuevos mercados para conquistar y los retos de estos sectores posiblemente se conviertan en los principales impulsores de la innovación.

Una red que es eficiente en realizar un cambio, es una red diversa capaz de recurrir a las fortalezas de sus diferentes actores.

Debido a la diversidad en la red SIX, es posible que ésta reúna un ecosistema que colabore entre sí y promueva al campo de innovación social. Los miembros de SIX trabajan en el espacio de innovación social en una diversidad de maneras: implementando proyectos, asesorando y ofreciendo mentoría, creando políticas favorables, financiando, e investigando, entre otros. Es el rol de una red el crear la infraestructura para que todos estos actores se unan y jueguen su papel.

Facilitando el cambio sistémico

Por último, las redes le permiten a sus miembros tener un impacto más consistente y eficiente. El impacto de una red debe ser mayor a la suma de todas sus partes individuales. SIX se basa en la noción de que siempre funcionamos mejor juntos. Existen interminables ejemplos de personas que utilizan la creatividad para probar nuevas soluciones a problemas sociales en el mundo. Sin embargo, el campo de la innovación social sigue siendo fragmentado y el impacto combinado de este trabajo se ve restringido. Al unir las partes del ecosistema de innovación social, podemos llegar a un punto en el que ésta tendrá un impacto más sostenible y eficiente. Por estas razones, necesitamos redes y sistemas que nos permitan apoyarnos entre nosotros, para compartir lo que sabemos y trabajar juntos para avanzar en el campo de la innovación social.





La innovación social: una perspectiva orientada hacia la transformación social

Juan-Luis Klein, profesor titular del departamento de geografía y director del Centro de Investigación sobre las Innovaciones Sociales (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales: CRISES). Universidad de Quebec en Montreal.¹

El Centro de Investigación sobre las Innovaciones Sociales (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales: CRISES) es un organismo financiado por el Fondo quebequense para la investigación (Fonds de la Recherche du Québec: FRQ) como parte del programa llamado Grupos Estratégicos (Regroupements stratégiques). El centro existe desde 1986 y su reconocimiento como centro de excelencia por el FRQ data del año 2002, año en el cual se crea este programa. CRISES es un centro multiinstitucional y multidisciplinario que reúne a investigadores de varias universidades y de diversas disciplinas.

1. Quiero agradecer a Reina Victoria Vega, estudiante de doctorado en Estudios Urbanos en la Université du Québec à Montréal por el trabajo de revisión de este texto.



En el año 2012, el centro contaba con 41 miembros regulares adscritos a 8 universidades y 31 miembros asociados. El trabajo de estos investigadores gira en torno a tres ejes de investigación:

- 1) Las innovaciones sociales en campo del empleo y del trabajo.
- 2) Las condiciones de vida.
- 3) El desarrollo territorial.²

También se están realizando una serie de trabajos desde la perspectiva transversal, reforzados por la implantación de una base de datos sobre los estudios de caso realizados desde la creación del centro, el establecimiento de redes internacionales y la implantación de una incubadora universitaria en el marco del acercamiento de la investigación y la sociedad.

Como ya se ha dicho, este centro se creó en 1986. El momento de su creación no es un mero dato cronológico. En 1986 se vivía en Quebec,³ como en otros lugares de la sociedad occidental, un episodio de crisis social y de cuestionamiento epistemológico. La crisis social había sido desencadenada por la crisis del fordismo⁴ que había obligado a la adopción de transformaciones significativas en la economía industrial de base manufacturera. Las transformaciones provocadas por dicha crisis, conllevaron a la deslocalización de empresas manufactureras, lo cual trajo consigo la pérdida de empleos industriales en los países occidentales, en beneficio de zonas atractivas para el capital a causa de sus bajos costos de producción. Como en otras partes, este proceso de relocalización industrial provocó, sobre todo en la ciudad de Montreal, el cierre de fábricas, la pérdida de empleos y un aumento significativo de los índices de desempleo y de asistencia social (Fontan, Klein y Tremblay, 2005).

Las nuevas normas de competencia económica que se impusieron a partir de ese entonces provocaron transformaciones mayores, muchas de ellas nefastas. Sin embargo, algunas fueron positivas y corresponden a innovaciones sociales puestas en práctica por actores sociales como respuesta a la crisis. Se trata de reconversiones sociales y territoriales cuyos objetivos fueron, de una parte, el de conservar los puestos de trabajo y, de otra parte, el de asegurar una transición hacia la nueva economía, basada en lo que entonces se conocía como las nuevas tecnologías de información y de comunicación (NTIC). En muchas de estas reconversiones fue crucial el papel jugado por actores de la sociedad civil (Fontan, Klein y Lévesque, 2003).

2. Sobre el CRISES, ver www.crisis.uqam.ca

3. Nos referimos a "el Quebec" para precisar que el contexto de la creación del CRISES corresponde a las transformaciones y regímenes de regulación social que estructuran a la sociedad quebequense, la cual, sin ser un estado nación, y estando inserta en el estado de Canadá, corresponde a una nación en sí, cuya especificidad es cultural, social, lingüística y religiosa (Ver Klein, Fontan, Harrisson & Lévesque, 2009).

4. El término fordismo se refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica Henry Ford, fabricante de automóviles de Estados Unidos.

En lo que respecta al cuestionamiento epistemológico, éste resulta de la aparición de corrientes de naturaleza postmodernista, que fueron remplazando a las teorías que hasta entonces habían sido utilizadas para explicar el desarrollo y el cambio social. La crisis del desarrollismo y del marxismo dio lugar a nuevas perspectivas basadas en la complejidad. Dentro de esa nueva tendencia epistemológica, las perspectivas monolíticas y estructuralistas, que dominaban hasta entonces, dejaron de tener cabida; las perspectivas macrosociales y macroeconómicas perdieron su eficiencia explicativa y dentro de la dinámica emergente ganan importancia los estudios de caso. La aceptación del método de estudio de caso por parte de los investigadores se debió, en gran medida, a la facilidad que éste ofrece para destacar el papel de los actores sociales en el marco de trayectorias institucionales específicas que, al mismo tiempo, condicionan y crean posibilidades para la acción innovadora de estos actores.

La creación del CRISES se plantea entonces dentro del marco de la convergencia de tres fuentes teóricas que, aún rescatando la dimensión crítica de los análisis anteriores, dan más protagonismo al actor social y a los movimientos sociales. Estas fuentes teóricas son:

1) La escuela de la regulación, que pone énfasis en los compromisos provocados por la acción de los movimientos sociales, compromisos que llevan el capitalismo a su reproducción a pesar de sus contradicciones.

2) Las teorías de los movimientos sociales, que focalizan el análisis en los actores sociales y no en las estructuras.

3) La perspectiva de la innovación, la cual ve a las crisis económicas como procesos de destrucción y de creación (Lévesque, 2001).

En un marco histórico en el cual la sociedad estaba atravesando por un proceso, en el cual se combinaban la destrucción y la creación, el CRISES da una misión teórica y empírica que se sitúa en una orientación diferente de la orientación adoptada por la mayoría de los otros grupos de la época. En general, estos grupos ponían énfasis en la explicación y en la descripción de los factores que estaban provocando la destrucción y en sus efectos nefastos.⁵ Sin dejar de lado la crítica de las desigualdades sociales provocadas por el capitalismo y de la incoherencia de las teorías liberales y neoliberales, el CRISES puso énfasis en lo que se estaba construyendo como resultado de los movimientos sociales, es decir en lo nuevo, y no en lo que se estaba destruyendo (Lévesque, 2001). Esto explica la opción de la innovación social, que en el CRISES se analiza en relación con la transformación social (Klein y Harrison, 2007).

Desde el punto de vista empírico, la sociedad quebequense, y más concretamente el llamado “modelo quebequense” (modèle québécois) le sirvió al CRISES como campo específico de observación (Klein, Fontan, Harrison & Lévesque, 2009). Precisemos que se le llama modelo quebequense a un régimen de gobernanza específico que, diferencia a la sociedad quebequense del resto de América del

5. Sobre esto, ver la presentación de Lévesque (2010).



norte y de Canadá. Recordemos que Quebec forma parte de Canadá, una confederación formada por un gobierno central (federal) y por gobiernos provinciales. En muchos aspectos, la provincia de Quebec -cuyos orígenes se remontan a la fundación de la ciudad de Quebec en 1608, es decir 150 años antes de la conquista de Canadá por Inglaterra-, constituye una “sociedad distinta”. En primer lugar, se distingue por ser predominantemente de lengua francesa, mientras que el resto del país es de habla inglesa; en segundo lugar, por un sistema jurídico específico inspirado en el Código Napoleónico, distinto de la common law que prevalece en el resto de Canadá y; en tercer lugar, por una tradición cultural inscrita en la religión católica, mientras que las provincias inglesas profesan principalmente la religión protestante.

El “modelo quebequense” se caracteriza también por la participación de una pluralidad de actores y por la hibridación de diversas formas de gobernanza.

Al inicio de la década de 1960, la Revolución Tranquila, un vasto proceso de modernización política, económica, social y cultural por el que atravesó la sociedad de Quebec, dio origen a una gobernanza caracterizada por la presencia dominante del sector público. Algunas de las realizaciones resultantes de la Revolución Tranquila tuvieron efectos positivos incuestionables, como por ejemplo la creación del Ministerio de Educación, de la Red de Universidades de Quebec, de los Colegios de Enseñanza General y Profesional (CEGEP), del Ministerio de Salud y de los Servicios Sociales, de empresas públicas como HydroQuebec y la Caisse de dépôt et de placement, etc.

La sociedad quebequense se distingue, además, por su modelo de desarrollo económico. Su economía, que se apoya indiscutiblemente en la empresa privada, como es la norma en América del Norte, se apoya también en importantes empresas del sector público (creadas durante la Revolución Tranquila) y en numerosas empresas cooperativas y de economía social y solidaria. Por otro lado, en Quebec los actores sociales, que son los sindicatos y las asociaciones, tienen un estatuto jurídico que-

bequense y el horizonte de su acción es el de la provincia de Quebec, y no el de Canadá, lo que deja ver el efecto institucional que tiene la fuerte identidad, que orienta a los actores de esta provincia.

La respuesta a la crisis de los ochenta se tradujo en la renovación del modelo quebequense, lo que dio origen a un ciclo de innovaciones sociales que transformaron a la sociedad. Este ciclo de innovaciones continuó hasta finales de la década de 1990, cuando la intensidad de la institucionalización limitó su fuerza, cuestionando sus efectos, especialmente a partir de 2003, año de la llegada al gobierno de un partido liberal cuyo programa le daba prioridad a orientaciones más bien de corte neoliberal. Sin embargo, aunque se han reducido los alcances de estas innovaciones, el gobierno liberal no pudo eliminarlas completamente debido a su arraigo institucional.

Lo que aquí queremos resaltar especialmente es que la renovación del modelo quebequense sacó a relucir la importancia de actores sociales basados en la sociedad civil y planteó problemas nuevos, que motivaron el acercamiento de investigadores y actores sociales con los cuales el CRISES ha realizado importantes investigaciones partenariales (en asocio). También este proceso se traduce en nuevas interrelaciones entre el gobierno, los actores sociales y el medio de la investigación, lo que favorece a la interacción universidad-sociedad y a la co-construcción del conocimiento.

El caso de Quebec nos muestra la red de interrelaciones que se tejen cuando se combinan varias lógicas económicas y cuando los actores de la sociedad civil juegan un papel protagónico en la gobernanza. Es dentro de este marco donde la relación entre la universidad y los actores sociales contribuye a construir una sociedad más democrática, sobrepasando los límites impuestos por el mercado. De esta manera, el acercamiento universidad-actor social se convierte en un elemento epistemológico fundamental de la construcción de un conocimiento que no esté determinado únicamente por fines competitivos, sino que apunte a mejorar la calidad de vida y de trabajo de la colectividad. Es así también como la innovación adquiere su rasgo social y permite integrar a los otros tipos de innovación (tecnológica, productiva), dentro de una lógica de innovación en un sistema donde el objetivo es social.



El análisis de la evolución de la sociedad quebequense nos revela también la necesidad de mantener una atención constante acerca de los cambios generados por las nuevas aspiraciones, que emergen en la sociedad (Lévesque, 2003). Ese es el caso del Quebec de hoy en día. La renovación del modelo quebequense fue la respuesta a la crisis de los años 80. Esto significó la presencia de actores sindicales y de la economía social, dentro de los que se incluyen los actores comunitarios, en las instancias del desarrollo económico. Las principales aspiraciones encarnadas por estos actores correspondían al sostén y a la creación del empleo, lógicamente porque la principal consecuencia de la crisis del fordismo fue el de la pérdida de empleos, especialmente en el sector de la industria.

Hoy en día la sociedad quebequense está siendo afectada por una crisis de otro tipo, iniciada por la crisis financiera que explotó en el 2008 y que continúa en varios países, sobre todo en Europa. En Quebec esta crisis se presenta de manera específica. Actualmente, el modelo quebequense no responde totalmente a las nuevas aspiraciones sociales, lo que quedó demostrado con las manifesta-

ciones importantes –y creativas en su forma– que estallaron en febrero del 2012 y que se mantuvieron durante varios meses. Lo que está actualmente en crisis es un modelo global, que solo apunta a lo económico en el marco de una globalización cada día más hegemónica, que no tiene en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales del crecimiento económico.

En respuesta a ese comportamiento, surge en el seno de la sociedad un clamor por una mundialización diferente, que respete lo social y que incluya a ciertas dimensiones que habían sido desatendidas por las respuestas a la crisis del fordismo, como es el caso de la cultura, la heterogeneidad y el medio ambiente (Klein y Roy, 2013). Este contexto causado por la crisis actual señala una nueva tarea para nuestro centro, a la cual ya nos estamos abocando y que abordaremos en los próximos trabajos. Es a esto a lo que se refería Laure Waridel, cuando nos invitaba a coconstruir un conocimiento que cambie el mundo (Coconstruire un savoir qui change le monde), en la conferencia de apertura a un coloquio realizado en Montreal en mayo del 2012. Es una tarea pendiente, pero que emprenderemos.



Referencias

- Fontan, J.-M., Klein, J.-L. & B. Lévesque, (2003) (Dir.) *Reconversion économique et développement Territoriale. Québec, Presses de l'Université du Québec.*
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L. & D.-G Tremblay (2005) *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal.* Paris, L'Harmattan, Collection Géographies en liberté.
- Klein, J.-L & D. Harrisson (2007) (Eds.) *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés.* Québec, Qc, Presses de l'Université du Québec, Collection Innovation sociale.
- Klein, J.-L & M. Roy (2013) (Eds) *Pour une nouvelle mondialisation : le défi d'innover.* Québec, Qc, Presses de l'Université du Québec, Collection Innovation sociale
- Klein, J.-L., Fontan J.-M., Harrisson, D. & B. Lévesque (2009) «L'innovation sociale au Québec: un système d'innovation fondé sur la concertation». Cahier du CRISES, collection Études théoriques, No ET0907, 92 p. (<http://www.crisis.uqam.ca/>)
- Lévesque B (2001) *Le modèle québécois: un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société.* Cahiers du CRISES. ET0105, Québec (<http://www.crisis.uqam.ca/publications/cahiers.html>)
- Lévesque B (2003) *Vers un modèle québécois de seconde génération?* In Venne M (ed) *Justice, démocratie et prospérité, L'avenir du modèle québécois.* Québec/Amérique, Québec: 49-69.
- Lévesque, B. (2010) «Les innovations sociales au CRISES : Rétrospective, perspectives, prospectives». Conferencia presentada en el marco de un seminario del CRISES. Ver la grabación video en <http://www.crisis.uqam.ca/>



Diseño en innovación pública y social:

algunas observaciones a partir de la experiencia

Geoff Mulgan, director ejecutivo de NESTA - Fondo Nacional para la Tecnología de las Ciencias y Artes-, en el Reino Unido y autor de *El arte de la estrategia pública*, Oxford University Press, 2009.

Existe una gran cantidad de iniciativas para utilizar los métodos de diseño en todo el mundo. La esperanza es que puedan avanzar la innovación pública y social, y lograr soluciones creativas más allá del alcance de estructuras y métodos convencionales.

Parte del impulso se origina en firmas como IDEO, o entes públicos como Mindlab en Dinamarca y SITRA en Finlandia y el interés por estos métodos ha crecido en forma complementaria con un interés creciente sobre la innovación social. Existen actualmente fondos de innovación social mayores en el Reino Unido, en Europa y los EE.UU. Seúl en Corea del Sur tiene un Alcalde para la innovación social y las redes como SIX unen a los innovadores de diferentes áreas para compartir sus experiencias.

El lenguaje del diseño liderado por el usuario y el reconocimiento de la necesidad de aplicar el pensamiento de diseño en los servicios públicos, se han convertido en algo habitual. Un sondeo reciente de los métodos de innovación social en uso alrededor del mundo encontró muchos con elementos de diseño^I. En este documento observo los elementos del método de diseño, las fortalezas de los modelos actuales, algunas de sus debilidades y las críticas comunes que se les hacen, además de lo que podrían ser los pasos a seguir^{II}.

I. The Open Book of Social Innovation (El Libro Abierto de la Innovación Social), NESTA / Young Foundation, 2010, Londres.

II. Este documento se basa en la observación, y en muchas conversaciones con personas en el campo en vez de pruebas irrefutables (en parte porque el campo ha tenido muy pocas evaluaciones y mediciones). Estuve en la junta del Consejo de Diseño durante varios años, y ayudé a revisar su trabajo en el área de servicios públicos. Además he tomado parte en muchas conferencias de diseño, festivales y competencias, y me he beneficiado de cientos de conversaciones con diseñadores y usuarios del diseño. Como muchos, oscilo entre una inspiración entusiasta y una frustración ocasional.

Fortalezas del método de diseño en la innovación social y los servicios públicos

El diseño promete traer estilo y gracia a los servicios que pueden parecer aburridos, homogéneos e insensibles. Sus métodos generalmente combinan cinco elementos principales:

Comprendiendo las experiencias de los usuarios: un primer grupo ayudó para comprender y conocer la raíz del problema a resolver. Los diseñadores han adaptado algunos de los métodos de la etnografía para ver cómo se ve y se siente el mundo ante la perspectiva de los usuarios de servicios, herramientas que en ocasiones fueron utilizadas en servicios públicos pero con frecuencia se olvidan. El uso de historias, videos o pizarras con ilustraciones para diagramar la verdadera experiencia de ser un paciente o un usuario de beneficencia social, sin duda alguna ofrece nuevas perspectivas.

Bajo la pancarta de “diseño liderado por usuarios”, los diseñadores también han adaptado algunos de los métodos de los movimientos sociales - como el movimiento de derechos a los discapacitados - que siempre involucró a personas necesitadas a formar nuevas alternativas. Como han encontrado, un serio involucramiento con usuarios finales de cualquier tipo trae nuevas perspectivas a la superficie, mostrando cómo algunos sistemas aparentemente bien diseñados con frecuencia no tienen en cuenta los detalles de la vida diaria. Los servicios individuales pueden funcionar bien pero todos los servicios en conjunto no, ya sea para un paciente con una condición que amenace su vida, o un estudiante que pase por escuelas o universidades.

El énfasis en el contacto con el usuario, generalmente ha tenido un efecto renovador sobre los servidores públicos.

Estos métodos traen frescura y claridad a los servicios públicos que con frecuencia toman sus marcos existentes por sentado. El diseño aviva el pensamiento. Hace un puente sobre la brecha entre el pensamiento y la acción,^{III} y puede traer a primer plano la micropolítica de servicios y la pregunta de quién define los objetivos de servicio. El Laboratorio de Servicios Públicos de Nesta ha extendido el uso de estos métodos para formar nuevos servicios, y los proyectos individuales como el movimiento Studio Schools involucró a adolescentes y padres en el diseño del tipo de escuela en la que más les gustaría aprender.



III. The Open Book of Social Innovation (El Libro Abierto de la Innovación Social), NESTA / Young Foundation, 2010, Londres. Para una serie de otros informes que describen el campo de la innovación social y sus métodos, vea lo siguiente: Mulgan, G. (2006) 'Innovación social: qué es, por qué importa, y cómo se puede acelerar.' Londres: Basingstoke Press; Mulgan, G. (2007) '¿Está o no listo? Tomando en serio la innovación en el sector público'. NESTA Provocation 03. Londres: NESTA.; Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R. y Sanders, B. (2007) 'Sincronizado y fuera de sincronización: El reto de las crecientes innovaciones sociales'. NESTA / Young Foundation, Londres.





Ideación: el siguiente conjunto de herramientas pasa del diagnóstico a las ideas. Las herramientas para la creatividad suenan opacas y misteriosas o superficiales. Pero el análisis serio del diseño ha mostrado que unas herramientas relativamente sencillas pueden tener un gran impacto sobre la creatividad, ayudando a los equipos a desarrollar menús de opciones mucho más extensas. Por ejemplo, los métodos de IDEOS se pueden desglosar en pasos sencillos e incrementales^{IV}. Mi propia experiencia del diseño de servicios en el campo social y alrededor de los servicios públicos ha confirmado que una serie de pasos fácilmente utilizados puede ayudar a los equipos a tener ideas mucho más radicales. La tabla resume una versión que he desarrollado en conjunto con algunos ejemplos. El método usual es girar en torno a varios elementos - etnográficos, económicos - y luego aplicar cada uno de los enfoques a continuación al problema o servicio en consideración, para generar menús de nuevas opciones.

Símbolo	HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO SOCIAL™
^	Reversión (los granjeros se convierten en banqueros, los pacientes en doctores).
∫	Integración (consejeros personales, puntos únicos de compra, portales, flujo acelerado).
χ	Extensión (escuelas extendidas, promoción).
∂	Diferenciación (segmentando servicios por grupos, o personalización).
+	Suma (haciendo que los GPs hagan una nueva prueba, librerías con terapia del lenguaje).
-	Resta (sin adornos, recorte de objetivos, organización).
t	Traducción (administración de aeropuertos aplicado a hospitales, planeación de negocios aplicado a familias).
g	Injertar un elemento de un campo a otro, creando una nueva fusión (capacitación en una escuela secundaria).
∞	Extremismo creativo - impulsando ideas y métodos hasta sus últimos límites.
r	Insumos aleatorios (diccionarios, páginas amarillas).

Definición rápida de prototipos: una vez se comienzan a cristalizar nuevas ideas, se pueden probar rápidamente como un enfoque ajeno a la práctica burocrática general. Los diseñadores tienden a favorecer la definición rápida de prototipos, aprendiendo al mismo tiempo que se ejecutan las cosas, en vez de hacer una planeación demasiado detallada. Actualmente no solamente creamos prototipos de manera rápida, utilizando nuevas herramientas como impresoras 3D, o las herramientas de CAD, sino que además se emplea una tercera generación de herramientas de creación de prototipos para una creación rápida y en colaboración de nuevos sistemas y servicios.

En vez de gastar años en perfeccionar una nueva estrategia o un nuevo modelo de servicio, la mejor manera de mejorar es hacerlo a una escala pequeña y de manera real. Este siempre ha sido el método en algunos de los oficios, y los arquitectos como Christopher Alexander^V han defendido por mucho tiempo este enfoque para los edificios, utilizando maquetas de estructuras y poniéndolas en el sitio para ver si se sienten correctas. Es natural para los emprendedores sociales y para algunos innovadores en sus profesiones. Michael Young, por ejemplo, siempre creyó en lo que llamamos creación rápida de prototipos, comenzando por precursores a pequeña escala de lo que se convirtió en NHS Direct o la Open University, por una parte para aprender lo que funciona y por otra para crear un impulso.

IV. A Markman y K Wood (ed.) Herramientas para la innovación. Oxford University Press, 2009.

V. Las grandes colecciones de Christopher Alexander de los años 1980s y los 2000 aún representan una visión sin precedentes de los principios y de las prácticas de diseño, aún cuando rara vez utiliza la palabra en sí.



Visualización: durante cada una de estas etapas, los métodos de diseño tienden a ser muy visuales y los diseñadores gráficos han jugado un rol importante en la práctica y en la promoción del diseño. Una clara visualización de los problemas y de las potenciales soluciones puede tener un impacto sorprendente en las culturas dominadas por bloques de prosa y el ocasional diagrama de datos.

Sistemas: finalmente, los diseñadores han adoptado ideas del pensamiento sistémico, pensando en parte en respuesta a críticas anteriores que representaban a los diseñadores como generadores de ideas de productos o servicios demasiado discretos. El pensamiento sistémico nos hace formular las preguntas correctas en vez de tomar las preguntas al pie de la letra. Por ejemplo ¿Cuál es el verdadero problema de la no asistencia a la escuela? ¿Es una falla por parte de las escuelas mismas, de las familias o de los jóvenes? ¿Las verdaderas causas yacen en el hecho de que las lecciones son aburridoras, o que una cultura popular no valora el trabajo duro? ¿Qué ocurre con el aparente aumento de enfermedades mentales en el mundo desarrollado? ¿Es simplemente un artefacto de las estadísticas debido a que ahora medimos cosas que no se midieron en el pasado?

Debilidades de los proyectos y métodos de diseño

Debería ser claro que los métodos de diseño se comprenden mejor como una síntesis de métodos a partir de muchos campos, incluyendo el diseño de productos en sí, que en conjunto mitigan útilmente las limitaciones tradicionales de la realización de políticas públicas. Entonces ¿Cuáles son las debilidades?

Las críticas se han enfocado principalmente en el costo (consultores de alta remuneración viajan en jet desde Londres o Los Ángeles para trabajar en las comunidades pobres, utilizando métodos que pueden funcionar para fabricantes de productos electrónicos, o productos deportivos, pero resultan poco aptos para la realidad financiera restringida de los pobres) y en el compromiso (al que los diseñadores aparentan estar comprometidos, pero desaparecen tan pronto como deja de fluir el dinero). Otros critican a los diseñadores por no tener las mismas habilidades en la creatividad y en la implementación.

Muchos pueden decir que los métodos de diseño amplían el menú de opciones disponibles a los servicios públicos, pero advierten que la falta de atención a la economía - asegurando que las ideas son costo-efectivas -, y la falta de atención a los problemas y culturas organizacionales, condena a demasiadas ideas a quedarse en la pizarra de dibujo. Por ejemplo, es común ver nuevas ideas que dicen ahorrar dinero para el sector público al evitar costos futuros, cantidad de prisioneros o admisiones en hospitales. Pero los costos tienden a ser simplistas al ignorar las consecuencias sobre otros servicios o el tipo de evidencia que pueden requerir los hacedores de políticas como pruebas dentro de diferentes grupos de control. Gran parte de la evidencia sobre lo que ayuda a difundir las innovaciones aún debe integrarse al pensamiento de diseño^{VI}.

En respuesta a estas críticas, se ha hecho una ardua labor para desarrollar métodos más integrales y rigurosos para la innovación. Algunos de ellos se han realizado bajo el auspicio de SIX, y del taller Open de Nesta, construyendo a partir de buenos ejemplos en el mundo que han logrado un impacto más allá de simplemente buenos proyectos.

El economista Brian Arthur enfatiza en particular la 'profunda habilidad' clave para una innovación tecnológica sostenida. Mucho de esto debe ser intuitivo, construido a partir de una comprensión de los elementos que se unen en un servicio o producto, y a partir de la experiencia de lo que funciona y de lo que no. La profunda habilidad necesaria para la innovación en campos como la educación y la salud pueden tener sus raíces en la psicología o en la ingeniería, en la dinámica social o en la dinámica física. La lección es una antigua: ser un muy buen innovador, con frecuencia ayuda a tener un profundo entendimiento de un campo. Con esa base, la suma de métodos laterales y observaciones pueden expandir el espacio de posibilidades y lograr grandes resultados.

VI. Vea por ejemplo Everett Rogers (1995) *Difusión de Innovaciones*. Free Press New York; Nutley, S Davies, H y Walter, I (2002) *Aprendiendo de la Difusión de Innovaciones*, Universidad de St. Andrews; Nooteboom B (2000). *Aprendizaje e innovación en organizaciones y en economías*. Oxford University Press, Oxford.

Innovación, desarrollo humano y cooperación internacional

Sara Swartz, directora Programa Universitas y **Luciano Carrino**, presidente de la Escuela Internacional KIP y representante ejecutivo de su Comité Científico.

La innovación es el proceso multidimensional de generar y utilizar nuevas ideas y herramientas organizacionales o tecnológicas para obtener resultados más efectivos en relación con algún objetivo específico. Las capacidades y la creatividad humana la hacen posible. La innovación no necesariamente es de por sí algo bueno, y puede llevar a resultados tanto positivos como negativos, dependiendo de la calidad de los objetivos seleccionados. Para efectos del presente artículo, la innovación para el desarrollo humano se refiere a aquellos procesos, tecnologías o metodologías

innovadores que contribuyen a crear sociedades humanas que cumplan con las necesidades de bienestar y seguridad para todos sus miembros, incluyendo los más pobres y marginados, y que no agoten los recursos naturales para las generaciones futuras. Mientras que la fuente clave de innovación es la capacidad y creatividad humana, para que ésta contribuya a un desarrollo humano inclusivo es esencial invertir, no solamente en individuos sino en sistemas sociales que construyan las capacidades y conocimiento de todos, incluyendo los más pobres.





Durante los últimos años se ha intensificado el debate acerca de la innovación como una herramienta para mejorar el desarrollo. Existe un acuerdo general sobre la centralidad del problema, pero no sobre el significado de la palabra “innovación” en sí. Se ha puesto mucho énfasis en la importancia de complejas innovaciones industriales y tecnológicas en el sector formal, como en los organismos genéticamente modificados (GMO), en cuanto al papel esencial de la investigación en el sector privado y en los mecanismos del mercado. Sin embargo, los beneficios de las innovaciones que emergen en el sector formal pocas veces abordan las necesidades de los pobres porque la mayoría de las políticas de innovación tienen como objetivo lograr el crecimiento económico y la competitividad, y no reducir la pobreza. En realidad, lo que se necesita son innovaciones que en vez de depender de un motivo de rentabilidad, sean impulsadas por la búsqueda de un bien común.

De hecho, un estudio reciente del International Development Research Centre of Canada¹ estableció que mientras que algunas innovaciones tecnológicas en el sector formal pueden aliviar la pobreza de manera genuina (por ejemplo, innovaciones sociales como el microcrédito), hay pocos ejemplos notables que hayan tenido un impacto ampliamente difundido. El estudio además expone que hay una gran cantidad de actividad innovadora que ocurre en el sector formal en países en desarrollo, como los proyectos de manejo de residuos innovadores, los métodos de construcción, de mantenimiento de vehículos, reparación y distribución de celulares, o maneras de producir energía. Pero los enfoques a la innovación orientados al crecimiento no miden, fomentan, ni apoyan estas actividades, por lo tanto su impacto suele ser marginal.

Como parte de este debate, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha producido lineamientos para donantes acerca de cómo apoyar el crecimiento verde y la reducción de pobreza por medio de la cooperación internacional. Estos lineamientos, que serán publicados en breve, fueron desarrollados por medio de una consultoría que duró cerca de dos años. Uno de los temas abordados fue la innovación², y KIP

International School y sus programas colaboraron en este proceso. En este breve artículo, consideraremos una de las preguntas centrales que emergieron en este proceso:

¿Qué tipo de innovación puede ayudarle a reducir la pobreza y contribuir a la calidad y la inclusividad del proceso de desarrollo?

Como ya se ha mencionado, no todos los tipos de innovación se pueden considerar innovaciones para el desarrollo humano. En términos de crecimiento verde y reducción de pobreza por ejemplo, la consultoría estableció la necesidad de apoyar a aquellos que reducen la degradación ambiental y la producción de residuos, manejan residuos de manera racional, incrementan la producción y uso de energía renovable mientras reducen simultáneamente la producción de la no-renovables, mejoran la eficiencia de la energía, conservan los recursos naturales, organizan racionalmente las urbanizaciones y a aquellos que dan un buen manejo al agua, la tierra, los bosques y otros bienes comunes de manera racional, conservando la biodiversidad.

De igual forma apoyan aquellos tipos de innovación que reducen los efectos y factores de exclusión social y económica que son responsables de la pobreza, por medio de iniciativas inclusivas que estimulan la participación activa y responsable de todos los actores sociales, incentivan la solidaridad humana y facilitan el acceso universal a niveles adecuados de empleo e ingresos, ahorros y crédito, información, educación primaria y secundaria, entrenamiento vocacional, nutrición, salud, protección social, vivienda, justicia y un ambiente saludable.

Por tanto, la innovación para el desarrollo humano no es sólo tecnológica sino que cuenta, por encima de todo, la manera en que están organizados todos los servicios e instituciones, los métodos utilizados para planear y manejar el proceso de desarrollo y los sistemas para financiar e incentivarlos. Las innovaciones para el desarrollo humano tampoco se originan

1. (http://www.idrc.ca/EN/Programs/Science_and_Innovation/Innovation_for_Inclusive_Development/Documents/IID-Prospectus-Public-version.pdf)

2. (Los otros temas fueron la gobernabilidad, la coherencia en políticas y los recursos naturales.)



necesariamente en los países ricos o tecnológicamente avanzados. Las innovaciones, especialmente aquellas producidas en el sector informal, se producen en todas partes, y aquellas desarrolladas en países de ingresos pobres o medianos, con frecuencia tienen el mayor potencial de impacto de gran alcance y son fácilmente adaptadas a otros contextos para enfrentar retos similares. Un ejemplo de esto es la amplia adopción de esquemas de microcrédito y empresas de economía social.

Por esta razón, se le debería dar prioridad a innovaciones endógenas, es decir, aquellas producidas en el país o en la misma área, porque aquellas que se importan tienen el riesgo de ser de difícil aplicación a la realidad local debido a problemas técnicos o culturales, falta de entrenamiento apropiado o porque pueden crear dependencia de los países en donde se producen. Al mismo tiempo, sin embargo, se debe hacer mucho trabajo para escalar estas innovaciones de pequeña escala para que su uso e impacto se extiendan. Esta labor tiene que ver con la investigación e inversión en capacidad de desarrollo, al igual que en la inversión financiera y en el fortalecimiento de sistemas de innovación nacional.

Gracias a Internet existe una amplia disponibilidad de información acerca de las innovaciones en todas las áreas y de países alrededor

del mundo. Esta oportunidad se debe acoger, pero además es importante establecer criterios que puedan ayudar a las administraciones públicas y a los ciudadanos en todos los países a elegir entre los que pueden contribuir al desarrollo humano.

Por ejemplo, en relación con las innovaciones tecnológicas, aquellas que son de fácil producción, uso, reproducción y difusión en una amplia escala, deben ser prioridad. Deben ser relativamente de bajo costo y las pueden reproducir negocios locales pequeños y medianos. Pueden ser utilizadas fácil y ampliamente por individuos, familias, negocios pequeños y medianos, asociaciones, administraciones públicas, universidades y otras estructuras para planear o implementar actividades locales en diferentes campos de la vida social y económica. Deben facilitar la creación de muchos trabajos sostenibles con base en actividades que tengan efectos ecológicos positivos, mejoren los recursos naturales e históricos, presenten pocos riesgos para la salud y seguridad humana y faciliten una interacción amplia y responsable de todos los actores sociales en los procesos de desarrollo. Un buen ejemplo de una innovación tecnológica y organizacional sencilla para el desarrollo humano es el método de madres canguro para cuidar de los bebés con bajo peso, desarrollada en Colombia³.

3. (vea: <http://www.ideassonline.org/innovations/brochureView.php?id=11>)

En relación con las innovaciones organizacionales y metodológicas, se le debe dar prioridad a aquellas que tienen por objetivo reducir la exclusión social y económica, facilitar el rol activo y responsable de actores sociales e incentivar la colaboración entre diferentes sectores y profesiones para alcanzar los resultados complejos deseados. Estas innovaciones pueden ayudarle a implementar políticas y prácticas hacia una descentralización o desconcentración democrática, una planeación territorial integrada y participativa, cadenas de valor verdes locales, desarrollo económico local, sistemas de empleo locales y economía social, economía de proximidad, internacionalización del desarrollo local y promoción de la legalidad.

En relación con las innovaciones financieras, se le debe dar prioridad a medidas innovadoras que extingan la contaminación industrial por medio de impuestos y multas mediante los cuales se utilizan los ingresos para crear nuevos trabajos verdes o para ofrecer incentivos para la participación de ciudadanos en actividades económicas y sociales con el objetivo de proteger el ambiente y reducir la pobreza, (como en el “capital de comunidad” en las empresas sociales de manejo de residuos). De igual forma, que facilitan la

creación y manejo de pequeñas empresas conectadas con las cadenas de valor locales y los esquemas de economía social como parte de planes de desarrollo locales apropiados, alternativas a cerrar fábricas por medio del apoyo a trabajadores en su recuperación verde (como en la experiencia de las “fábricas recuperadas” en Argentina), las inversiones de micronivel sostenible a escala y los esquemas de crédito locales accesibles a grupos no garantizados de personas.

Un buen ejemplo de la innovación para el desarrollo humano es la Agencia de Desarrollo Económico Local (LEDA) en el departamento de Morazán en El Salvador: una organización innovadora establecida en el marco del programa de desarrollo PRODERE de las N.U. en 1994, y apoyado por la cooperación italiana. Su objetivo siempre fue el de contribuir al proceso de paz luego de la guerra civil, por medio de la activación de la economía local en coherencia con un enfoque de desarrollo humano. Fue diseñado para ser autosostenible de manera permanente sin la necesidad de subsidios públicos o privados, y para valorizar los recursos económicos locales para ofrecerle empleo a las personas más pobres mientras se resguardaban los recursos ambientales. De hecho, durante los últimos 20 años, LEDA



ha crecido bastante: en 1994 empleó a 6 personas, mientras que hoy emplea cerca de 200 personas. Durante los últimos 5 años por sí sola ofreció casi 600 nuevos empleos y apoyó a más de 700 pequeñas microempresas y cooperativas. Capacitó a 4.500 personas entre los más pobres del departamento, facilitó la exportación de productos locales al extranjero principalmente en los Estados Unidos. Por medio de un “intercambio nostálgico” (nostalgic trade), manejó un fondo de 10 millones de dólares para crédito a productores y ejecutó varios proyectos para protección ambiental.

La inversión financiera para crear el LEDA llegó a cerca de USD \$550.000 en tres años, **incluyendo la construcción de capacidades y la asistencia técnica**, el apoyo en el inicio y la provisión de capital por un valor cercano a USD \$300.000 para establecer un fondo de crédito.

Este es un monto muy bajo si se tienen en cuenta los resultados logrados como la creación de empleo, el alivio a la pobreza para muchas personas, la creación permanente de nuevos negocios y la persistencia de LEDA durante 20 años hasta el momento. LEDA en Morazán ha sido un importante ejemplo para los muchos otros casos de estructuras similares que operan actualmente en América Latina, el Caribe, los Balcanes, África y Asia.

Las LEDA son estructuras legales, sin ánimo de lucro, generalmente propiedad de entidades públicas o privadas, en territorios que actúan como mecanismo por medio del cual los actores locales planean y activan, de manera compartida, iniciativas para el desarrollo económico territorial, identifican las herramientas operativas más apropiadas y ofrecen un sistema coherente para su apoyo técnico y financiero. Existen sesenta LEDAs en la red global ILS LEDA. Las LEDAs son mencionadas por la OCDE como buenas prácticas en

el libro *Organización del desarrollo económico local - El papel de las agencias y compañías de desarrollo (Organizing Local Economic Development - The role of Development Agencies and Companies*. Clark G., Huxley J., Mountford D., 2010).⁴

La cooperación internacional puede ser una herramienta maravillosa para aprender y divulgar la innovación para el desarrollo humano, para apoyar la creación de sistemas de innovación nacionales por medio de investigación financiada públicamente y para formar futuros líderes del desarrollo con la capacidad de identificar y utilizar enfoques innovadores apropiados. KIP International School está comprometido con esta forma de cooperación internacional.⁵



4. (Abstracto del estudio de caso presentado ante la OCSE por el programa Leda ILS del KIP International School. Vea también www.ilsleda.org)

5. (Vea: <http://www.kip-un.org>)



Estrategia de innovación social en el País Vasco

Gotzon Bernaola Ariño, director de Programas Innovación Social del I.S de Innobasque

El País Vasco inició, desde los inicios del siglo XIX, se incorporó al proceso de revolución industrial, siendo la primera región de España en hacerlo. Desde entonces la base industrial de la economía del País Vasco se ha ido adaptando a las sucesivas “crisis”, manteniendo su industria como el principal motor económico. La crisis de los 80, con la que pueden encontrarse ciertos paralelismos con la crisis actual, tuvo un fuerte impacto en el País Vasco, tanto social (con una tasa de desempleo cercana al 25%) como económicamente (colapso de la industria básica).

Durante los 80 y 90 se produjo en la economía vasca una reestructuración total para salir de esta recesión que se llamó La Primera Gran Transformación Vasca, y se sustentó en una reestructuración apoyada en el desarrollo tecnológico mediante la generación de una red de organizaciones, procesos de cooperación creciente e integración de estructuras existentes que abordan la especialización científica y tecnológica.

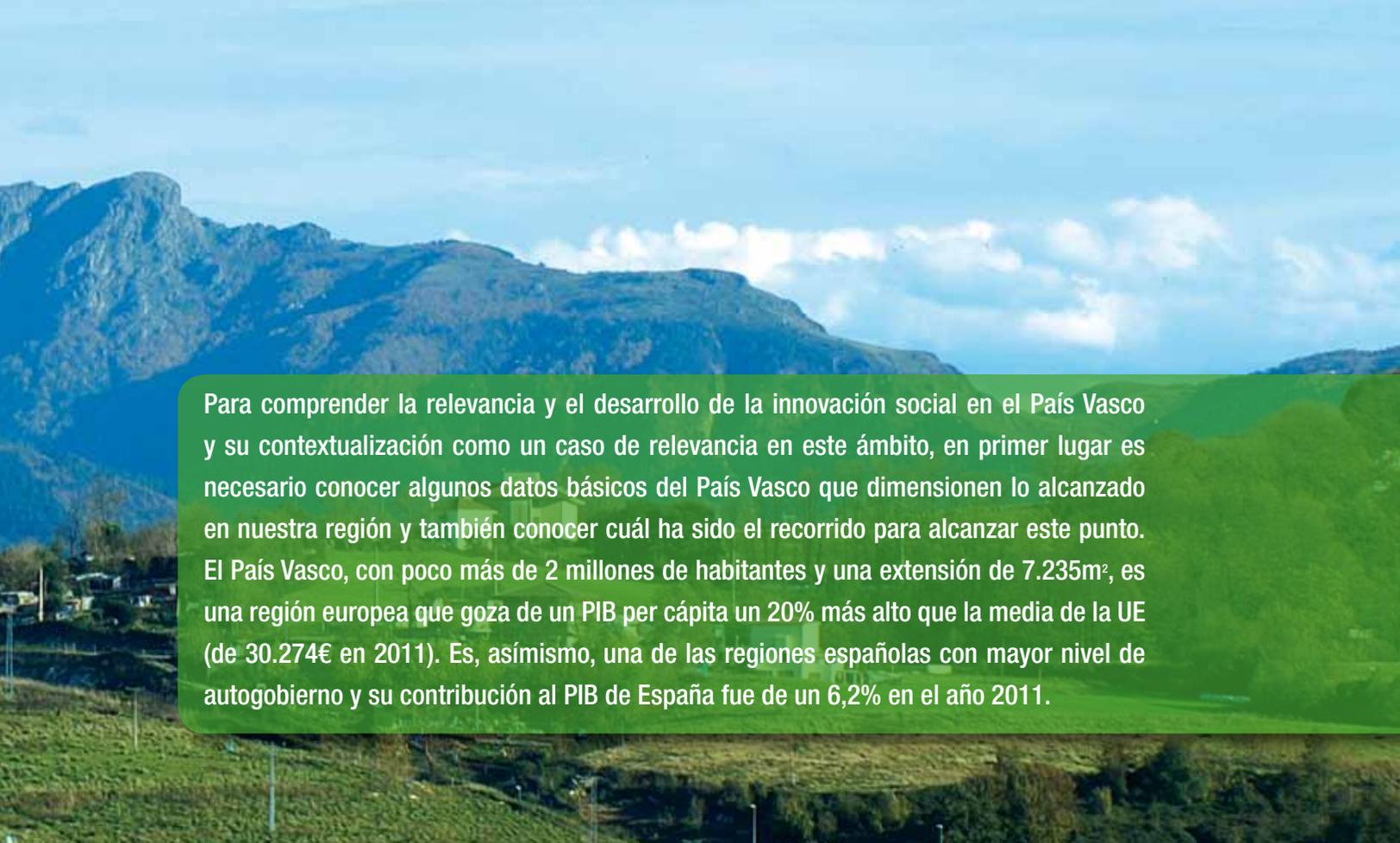
Pero la actual crisis, de carácter mucho más general y anclada en un modelo económico de desarrollo obsoleto, hace necesario dibujar no solo un nuevo escenario de producción o de

consumo (como en anteriores crisis), sino una nueva estrategia socio-económica que aborde los retos sociales de forma sostenible (económica, social y medio ambiental) poniendo el acento en la acción local sin perder de vista el escenario global (enfoque “glocal”).

Para ello, y partiendo de una arraigada cultura de colaboración, Innobasque – Agencia Vasca de Innovación – promueve una alianza público-privada por la innovación que tiene como visión hacer del País Vasco el modelo europeo de referencia en innovación en 2030.

Desde su origen (previo a la crisis), Innobasque ha defendido que toda sociedad del conocimiento debe tener como **palanca de desarrollo la innovación.**

Una innovación, entendida como respuestas a los retos que tienen una sociedad y que aportan valor económico y social en su entorno. Una concepción de la innovación que va más allá de la tecnológica o la empresarial y que incorpora la innovación social como un eje de desarrollo estratégico de la política de innovación.



Para comprender la relevancia y el desarrollo de la innovación social en el País Vasco y su contextualización como un caso de relevancia en este ámbito, en primer lugar es necesario conocer algunos datos básicos del País Vasco que dimensionen lo alcanzado en nuestra región y también conocer cuál ha sido el recorrido para alcanzar este punto. El País Vasco, con poco más de 2 millones de habitantes y una extensión de 7.235m², es una región europea que goza de un PIB per cápita un 20% más alto que la media de la UE (de 30.274€ en 2011). Es, asimismo, una de las regiones españolas con mayor nivel de autogobierno y su contribución al PIB de España fue de un 6,2% en el año 2011.

Dentro de esa búsqueda de la triple sostenibilidad y de la necesidad de transformar la sociedad vasca en una generación, la innovación social toma más relevancia que nunca. Pero ¿qué es la innovación social? La innovación social defiende la necesidad de atender a los grandes retos sociales que tiene una sociedad como la vasca (los qué) como pueden ser el envejecimiento de la población, el empleo o la educación, contando con la sociedad y, por ende, con las todas personas que la conforman como elemento generador de dichas respuestas (los cómo).

La innovación social promueve en su esencia que las que innovan son las personas (todas y cada una de ellas son y pueden ser agentes de innovación y transformación en su entorno), por lo que defiende una aproximación a la innovación con un enfoque bottom-up (o de abajo arriba) que promueva con cada proceso de innovación que se ponga en marcha la generación de nuevas competencias de innovación entre la ciudadanía. Son las personas que conforman una sociedad las que conocen mejor cuáles son los verdaderos retos a los que se enfrentan, y pueden y deben ser parte de la respuesta que se da a esos retos desde la innovación y desde el valor de la cooperación multinivel, multiagente y multisectorial.

Con esta visión, en el año 2010 Innobasque publica y propone una estrategia de innovación social para el País Vasco, basándose en la experiencia y propuestas de más de 500 personas y organizaciones que venían trabajando en el ámbito de la innovación social en esta región de España y proponiendo 5 grandes ejes de actuación para promover la transformación socioeconómica del País Vasco, abordando los retos del envejecimiento, el empleo, la educación, la gobernanza y los valores. Innobasque propone que la innovación social sea vista como una oportunidad para dar una respuesta integral y estructurada a los desafíos del País Vasco, aprovechando sus palancas de apoyo para generar crecimiento económico y empleo, y consolidar una posición de vanguardia que permita al territorio mantener en el futuro un elevado nivel de bienestar y un compromiso social profundo con el mundo.

La estrategia de innovación social propuesta por Innobasque, daba respuesta a su vez a la necesidad de promover un alineamiento estratégico con las iniciativas puestas en marcha en este ámbito a nivel local como europeo, y así fue reconocida en el informe sobre el sistema de innovación regional del País Vasco realizado por la OCDE en el año 2011. Pese a esta situación favorable para su desarrollo

e implementación, debemos tener en cuenta que, tradicionalmente, la innovación ha sido enfocada desde una perspectiva económica y tecnológica (i+D), quedando en un segundo término el aspecto social que origina transformaciones sociales y que inciden directamente en el devenir de una sociedad.

Este hecho ha dificultado y aún dificulta la comprensión de la innovación social como un sector de actividad y transformación, y pese a que ha conseguido hacerse un hueco en las agendas de las organizaciones y agentes tanto del ámbito privado como de ámbito público, el País Vasco no dispone por el momento de una estructura similar a la que en su día se concibió para el Sistema de Innovación Tecnológica (Sistema Integrado de Innovación Social) y que fue, tal y como se ha explicado al inicio de este artículo, una de las claves que hicieron posible La Primera Gran Transformación Vasca.

Para abordar la necesidad de estructuración de la innovación social en el País Vasco, que aporte una mayor visibilidad y posicionamiento de la misma local e internacionalmente, una de las líneas estratégicas de Innobasque para el año 2013 es la creación de un Nodo de Innovación Social de Referencia en Europa, que ponga en valor a todos los agentes y las iniciativas que se están desarrollando en el País Vasco de manera estratégica y coordinada. De esta forma se configura el Basque Social Innovation como un frente vasco de la innovación

social en Europa que afronte los retos sociales de nuestro país desde la alianza público-privada y aporte visibilidad a todos los agentes, rentabilizando el potencial de Euskadi en los ámbitos estratégicos de la innovación social.

En este sentido se busca visibilizar la cadena valor que componen los diferentes agentes (con funciones y roles diversos) que están trabajando en la innovación social en el País Vasco, mediante la creación de un espacio-red para la interacción y poder definir un flujo dinámico que permita coordinar los 3 estadios de la innovación social (análisis de la realidad, generación y aplicación del conocimiento y la sensibilización, difusión y formación) aunando visiones y generando definiciones compartidas.

En definitiva, se trata de pasar de la reflexión a la acción y fortalecer las actuaciones individuales de cada agente, diseñando y acordando para Euskadi una concepción de la innovación social que permita una dinámica permanente de encuentro, intercambio, reflexión, acción y posicionamiento en el espacio europeo. Se pretende sumar fuerzas para superar la dicotomía investigación-innovación que se está produciendo en los campos relacionados con la innovación social, poniendo en marcha iniciativas de carácter transversal y aglutinador en colaboración. Porque solo haciéndonos preguntas diferentes conseguiremos respuestas diferentes a las que ya tenemos.



Referencias

www.innobasque.com

INNOBASQUE. (2011). *Estrategia de innovación social. Una ventana de oportunidad para Euskadi*. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=130>

La Historia de TACSI

Brenton Caffin, director ejecutivo y fundador del Centro Australiano para la Innovación Social - TACSI

Adelaide, en Australia del Sur, es la quinta ciudad más grande de Australia con una población de poco más de 1 millón de habitantes. Establecida hace 150 años, Adelaide se enorgullece de su tradición de innovación social y reformas. Fue la primera jurisdicción en el mundo que permitió a las mujeres postularse al parlamento y también la primera en el establecimiento de la primera autoridad de vivienda pública en Australia. Se destaca por su vocación defensora de toda forma de reforma social: desde derechos sobre terrenos aborígenes hasta derechos de homosexuales, y la lista continúa.

Bajo esta tradición, el Primer Ministro de Australia del Sur, siguiendo los consejos del experto en innovación Geoff Mulgan, acordó establecer y contribuir con capital semilla al Centro Australiano para la Innovación Social como un centro nacional para la excelencia, identificando y promoviendo ideas, métodos y personas innovadoras para acelerar un cambio social positivo. El lema es: convirtiendo ideas atrevidas en mejores vidas.

En muchos sentidos, a Australia le está yendo extremadamente bien. Tenemos un estado de derecho efectivo, bajos niveles de corrupción, una democracia estable, y redes de seguridad social adecuadas. Nuestra riqueza nacional es alta y relativamente bien difundida, y nuestros indicadores de calidad de vida son de los mejores en el mundo.

Sin embargo, sabemos que no todos están desarrollándose al nivel que sugieren estas mediciones. Grandes proporciones de la comunidad tienen dificultades y no tienen un soporte tan efectivo de nuestras instituciones para lograr por ellos mismos el tipo de vida que aspiran tener. Durante los últimos años, hemos explorado algunas de las áreas con mayores retos en nuestra sociedad.

Tradicionalmente abordamos los problemas sociales con soluciones simples, que tienen como objetivo llevar a todos a un nivel de estándar mínimo. Este enfoque es caracterizado



por un déficit dentro de los sistemas de clientes, e impulsado por imperativos económicos y una cultura que lleva a minimizar el riesgo. Sin embargo, TACSI tiene la visión de una mayor responsabilidad moral, que reconoce que la consecución de estándares mínimos no es lo mismo que aprovechar el deseo de las personas por lo mejor para ellos mismos, sus familias y sus comunidades.

Creemos que si realmente queremos que más personas se desarrollen, los sistemas de bienestar social y los servicios existentes no son suficientes.

Debemos explorar las áreas del sistema que están en crisis e identificar oportunidades para fomentar el cambio sistémico.

Debemos codiseñar soluciones sociales, principios, plataformas, organizaciones y programas - que desarrollen nuestras capacidades, aspiraciones, relaciones y logros.

Desarrollar, no sólo sobrevivir

Family by Family (Familia por Familia) es una nueva red de familias que ayudan familias. Permite a las familias establecer y lograr sus propias metas con el apoyo de familias que ya lo han hecho anteriormente. Las metas son el mejoramiento del comportamiento de los niños, el hacer mejores amigos, el obtener más, o aprender más acerca de Australia. El servicio encuentra y entrena a familias que han sobrellevado tiempos difíciles, los conecta con familias que quieren que cambien las cosas, y entrena pares de familias por medio de una conexión de 10 a 30 semanas. El objetivo es permitir a las familias desarrollarse, no sólo sobrevivir.

El proyecto fue un ejercicio en co-diseño, lo que mezcla el pensamiento de diseño, el pensamiento de políticas, las ciencias políticas y los negocios, para resolver problemas sociales y demostrar nuevas maneras de trabajar con y para los servicios sociales. Durante doce meses, un equipo dedicado de tres - un sociólogo, un diseñador industrial y de servicios, y un trabajador social - trabajaron con más de 100 familias explorando lo que significan

buenos resultados para ellos y generando prototipos nuevos y mejores para ayudarles a llegar a ese punto.

A partir de su lanzamiento en abril de 2011, Family by Family ha recibido cubrimiento en la radio, televisión y prensa nacional, y es probablemente el único servicio en obtener un Premio Nacional a la Protección Infantil, al igual que un Premio Australiano al Diseño Internacional. Ha sido afortunado recibir una considerable - pero insuficiente - inversión de un rango de fuentes del gobierno, la comunidad y filántropos para desarrollar el modelo en un número creciente de lugares con miras a difundir Family by Family por toda Australia, para lo cual hay cada vez un mayor interés.

Lo más importante es que el programa está cambiando positivamente las vidas de las personas. La primera evaluación externa realizada a Family by Family, encontró que el programa producía mejores resultados para 90% de los participantes, haciendo que la académica líder en protección infantil, la profesora emérita Dorothy Scott, lo describiera como el programa más inspirador para ayudarle a familias vulnerables que ha conocido desde hace cuatro décadas.



Más recientemente, TACSI exploró otro reto social mayor que enfrenta Australia al igual que muchos otros países: el envejecimiento de nuestra sociedad. Mientras que la extensión de nuestra longevidad es algo para celebrar en lugar de lamentar, debemos adaptarnos al cambio en nuestras comunidades que se deriva de esta prolongación de la esperanza de vida. Nuestras instituciones, sea la pensión de cuidado por edad o nuestros sistemas de cuidado de la salud y de los ancianos, se han construido sobre patrones demográficos que no permanecen iguales en la actualidad. El encontrar maneras innovadoras de movilizar el cuidado informal, junto con los enfoques formales, se convertirá en una necesidad física.

Ideas atrevidas, mejores vidas

Además de nuestras propias exploraciones, en varias de nuestras actividades hemos preguntado a otros su idea acerca de lo que ven como un gran reto que enfrenta Australia, al igual que sus ideas acerca de cómo lo manejamos.

El Reto “Bold ideas, better lives” (ideas atrevidas, mejores vidas), descubrió ideas innovadoras para abordar los grandes retos sociales y ambientales que enfrentamos en Australia actualmente. Más de 250 solicitudes de todo el país nos hablaron acerca de los retos que los australianos conocían y querían abordar. La respuesta fue diversa y cubrió una gran cantidad de áreas, incluyendo las familias, el transporte, el diseño urbano, la juventud, la salud, la Australia indígena, la educación, la discapacidad, el empleo, las personas desamparadas, las mujeres y los refugiados. Aunque no se pudieron desarrollar todas las ideas propuestas, esto ayudó a comprender mejor la demanda por mejores respuestas en Australia a los retos que enfrentamos.

De muchas maneras, sólo hemos comenzado con ver superficialmente la demostración y el apoyo a la innovación social en Australia. Los planes futuros de TACSI incluyen un mayor énfasis sobre la construcción de capacidades en otros individuos y organizaciones, al igual que los esfuerzos por construir la comunidad de innovación global y australiana por medio de redes como Social Innovation Exchange con quien TACSI lideró la Escuela de Verano Internacional SIX en Adelaide en noviembre de 2012.





Instiglio: llevando bonos de impacto social a Colombia

Sebastian Chaskel, asociado senior en Instiglio y Michael Belinsky, socio fundador de Instiglio

Los gobiernos en Colombia y del mundo contratan con organizaciones privadas para ofrecer servicios sociales a sus poblaciones. En la mayoría de estos contratos, el gobierno paga a los proveedores de servicios por los procesos que deben realizar, en vez de los resultados que logran. Esto significa que un programa para mejorar la nutrición se puede financiar, por ejemplo, por medio de un contrato que le paga a un proveedor de servicios por la cantidad de comidas que entrega. De manera similar, un programa que le ayuda a las personas que salen libres de la cárcel a reintegrarse a la sociedad puede pagársele al contratista por la cantidad de talleres que lleva a cabo. Un problema con este método de contratación es que, entregar alimentos y realizar talleres puede no llevar al resultado deseado de, según el caso, una mejor nutrición o una integración social a los antiguos prisioneros. Los alimentos y los talleres pueden ser insuficientes para abordar el problema subyacente, o es posible que ni siquiera lo toquen en absoluto. Los fondos públicos por lo tanto pueden ser utilizados en programas que no entregan los resultados deseados.

En un intento por abordar este problema, algunos gobiernos han experimentado con la contratación de proveedores de servicio con una base de pago-por-éxito. En este tipo de contrato, los gobiernos deben pagar a los proveedores una porción del valor total del contrato por el cumplimiento de las actividades

requeridas, pero reservar un porcentaje para ser pagado únicamente si el programa tiene el impacto deseado. En vez de simplemente darle a las organizaciones un bono al finalizar su periodo de entrega de servicio si se desempeñan excepcionalmente bien, el gobierno se reserva una porción significativa de los fondos establecidos para asegurar que esté alineado el saldo al cierre del ejercicio de la organización con sus resultados sociales.

Este tipo de contrato le ayuda a los gobiernos a hacer un puente sobre la brecha entre los resultados sociales que adquiere y los resultados que recibe. El contrato sin embargo no es libre de incumplimientos. Un aspecto inherente de esta configuración es que a los muchos proveedores de servicios que con frecuencia son organizaciones sin ánimo de lucro, les falta la capacidad de operar bajo este tipo de acuerdo. Es posible que no haya un flujo de caja para cumplir con los servicios contratados, o que no puedan tomar el riesgo de no demostrar el impacto, ya que esto puede afectar de manera significativa su solidez financiera, o hasta poner en riesgo la existencia de la organización (Liebman, 2011, 8-9).

Para encontrar una manera sostenible de mejorar el impacto de los servicios sociales, Young Foundation en el Reino Unido desarrolló por primera vez el concepto de Bonos de Impacto Social (SIBs) en 2008-2009 (Mulgan et al., 2011, 5).

En un SIB, el gobierno contrata con un proveedor de servicios un servicio específico, pero no paga nada salvo que se logre el impacto.

El sector privado, en la forma de filántropos o inversionistas, es llevado a realizar una inversión desde un principio en el proveedor de servicios. Si el proyecto ofrece el impacto esperado, el gobierno paga una tarifa acordada utilizada para retornar la inversión, más intereses para el inversionista. Si el proyecto no tiene el impacto esperado, los dólares de los contribuyentes no son utilizados y los inversionistas pierden su capital.

El primer SIB fue creado por el Ministerio de Justicia en el Reino Unido en 2010 para reducir la tasa de reincidencia de los prisioneros a corto plazo en una prisión de las afueras de Londres. En este primer experimento con SIBs, las fundaciones invirtieron cerca de USD\$ 8 millones y podían recibir retornos por hasta el 13%, dependiendo de la reducción de la tasa de reincidencia (Social Finance, 2011, 2-3).

Los SIBs se construyen sobre la base de varios diferentes desarrollos recientes en la prestación de servicios sociales. Ante todo, existe actualmente un fuerte movimiento por utilizar el conocimiento científico en el escenario de políticas para decidir cuáles han de implementarse. Para lograr esto en el sector social, muchos gobiernos y fundaciones han contratado con investigadores para realizar pruebas controladas aleatorias o cuasiexperimentos para evaluar científicamente el impacto de ciertas políticas específicas. Los SIBs dependen de estas herramientas para determinar si un programa logra el impacto esperado. La expectativa es que una vez un programa se ha implementado con éxito por medio de un SIB una vez, los gobiernos querrán contratar dicho servicio directamente sin un SIB, debido a que el impacto del servicio será aparente. De esta manera, se espera que los SIBs incentiven la adopción de políticas que sean reconocidas como exitosas por medio de una evaluación rigurosa.

En segunda instancia, el concepto de inversión de impacto ha emergido para identificar un campo creciente de actores interesados en utilizar sus fondos para lograr un impacto social. Estos actores incluyen fundaciones e inversionistas privados que se consideran inversionistas de impacto, interesados en ver retorno en términos de un impacto social, mientras esperan un retorno financiero moderado o ninguno en absoluto. Los inversionistas de impacto son diferentes a la caridad tradicional en cuanto a que esperan un impacto cuantificable como resultado de su inversión. Mientras que la inversión de impacto ha llevado a la implementación de programas sociales significativos, el campo con frecuencia es criticado por operar de manera independiente con respecto al gobierno. Los SIBs ofrecen una oportunidad a los inversionistas de impacto para que logren un impacto social cuantificable mientras apoyan además al sector público.

Debido a que el primer SIB fue diseñado en el Reino Unido, varios gobiernos han comenzado a experimentar por sí solos con este modelo. En los Estados Unidos, el presidente Barack Obama propuso USD\$ 100 millones para los SIBs en el presupuesto de 2012 (Fundación Rockefeller, 2012, 8). Los estados de Massachusetts y Nueva York, al igual que la ciudad de Nueva York, están entre un grupo de gobiernos innovadores que manejan pilotos de SIBs en los Estados Unidos. Otros países como Australia, Canadá e Israel, han creado además iniciativas para explorar cómo pueden utilizar el modelo.



Instiglio fue fundado en febrero de 2012 e incubado en el Laboratorio de Innovación de Harvard en Cambridge, Massachusetts. De hecho, los miembros del personal de Instiglio le ayudaron a Massachusetts a crear su primer bono de impacto social en los Estados Unidos. Con una misión para traer bonos de impacto social a países en desarrollo, la organización se basa en la premisa de que los países de ingresos medios y bajos enfrentan problemas sociales similares a los de los países más ricos, por lo tanto se pueden beneficiar de muchas de las mismas soluciones. Si los SIBs ayudan a países en desarrollo a mejorar el impacto de sus programas sociales, este modelo además

puede ser útil para los países de ingresos medios y bajos.

En agosto Instiglio estableció una oficina en Medellín, reflejando la importancia que la organización le da a trabajar en el terreno con los gobiernos y los proveedores de servicios. Colombia fue elegido como una base adecuada debido a sus programas sociales significativos con el gobierno nacional, estatal y local, su sofisticado sector social y la presencia de varios líderes políticos pensados como líderes potenciales para el modelo de bono de impacto social.



Referencias

Liebman, Jeffrey. *Bonos de Impacto Social: Un modelo financiero prometedor para acelerar la innovación social y mejorar el desempeño del gobierno*. Centro para el Progreso Americano, febrero de 2011, http://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/issues/2011/02/pdf/social_impact_bonds.pdf

Mulgan, Geoff, Neil Reeder, Mhairi Aylott y Luke Bo'sher. *Inversión de Impacto Social: El reto y oportunidad de los Bonos de Impacto Social*. Fundación Young, marzo de 2011, http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2011/06/11-04-11_Social_Impact_Investment_Paper_2.pdf

Fundación Rockefeller. *Una nueva herramienta para el impacto social: cómo pueden los bonos de impacto social movilizar el capital privado para promover el bienestar social*, 2012, <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/655fab01-83b9-49eb-b856-a1f61bc9e6ca-small.pdf>

Finanzas Sociales. *Bono de Impacto Social de Peterborough, 2011*, http://socialfinance.org.uk/sites/default/files/SF_Peterborough_SIB.pdf



Organizaciones más despiertas y atentas a gestionar los cambios de un mundo global

Fernando Palop Marro, fundador de Triz 21 SL. Profesor de la Universidad Politécnica de Valencia. Director técnico PPT¹ ERICA VT² e IC³

Nos apropiamos de un conocimiento imprescindible para la mejora de la competitividad como un ejercicio que cambia la cultura de nuestra empresa para hacerla más proactiva y más pendiente de la información externa.

Gerente de una de las empresas al evaluar el resultado de su participación en el taller

1. PPT: Proyecto Piloto de Transferencia
2. VT: Vigilancia Tecnológica
3. IC: Inteligencia Competitiva

En la mente de todos los que tienen que tomar hoy en día decisiones de tipo estratégico, se viene soportando la aceleración de los cambios de distinta índole que se generan a nuestro alrededor y la forma cómo estos condicionan dichas decisiones. Antes bastaban los retratos de situaciones guardados en la memoria o en el baúl de recuerdos para percibir y analizar con el transcurso del tiempo modificaciones en el paisaje y objetos que presiden nuestras vidas. Así, por ejemplo, se abrían o cerraban tiendas y otros locales en una calle, variaba la indumentaria, los objetos de consumo, el tipo de trabajo o los medios de transporte. Ahora me atrevo a decir, que es tal la velocidad de dichos cambios, que no acertamos a comprenderlos solo basándonos al comparar retratos estáticos del antes y del ahora. Hoy se requiere para decidir comprender el movimiento y sentido del cambio. Solo así alcanzamos a intuir sus consecuencias y evoluciones posibles.

No es casualidad que estemos en el reinado del video. Como consecuencia de esa “animación” experimentada por la evolución de la realidad cotidiana, el ambiente que rodea a los negocios - pero en distinta manera, también al mundo de la investigación- se ha convertido en más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Estas características están tan presentes que ya han llevado a los anglosajones a denominarlas con su acrónimo de esas mismas palabras en inglés: VUCA. Lo cierto es que son las propias características de un mundo global donde hasta hace muy poco, importantes áreas geográficas y países, y sobre todo sus habitantes, tenían débil o nulo protagonismo en el devenir del planeta.

Este nuevo ambiente y la actual dinámica del cambio requieren de un nuevo paradigma a tomar en consideración.

La cultura y los procesos de aprendizaje de la organización tienen estrecha relación con los cambios que acontecen a su alrededor

Así como en la forma en que se construyen y toman las decisiones. Es decir, cómo la organización y su esfera de influencia detecta, anticipa y “lee” el significado e implicaciones de dichos cambios, pero también como integra y transforma los resultados de esa capacidad de aprendizaje en acciones, en decisiones.¹

La vigilancia tecnológica y la inteligencia para competir forman parte de ese nuevo paradigma y se constituyen en herramientas clave para la definición de programas de desarrollo tecnológico e innovación en los ámbitos empresarial y académico. De igual forma, muestran su valor en el direccionamiento de políticas públicas para orientar los esfuerzos y recursos de ciencia, tecnología e innovación (C+T+i) y contribuyen a la materialización de innovaciones y nuevas tecnologías que generan una ventaja competitiva para las regiones, sectores y actores involucrados en el desarrollo de C+T+i. Esto se debe a que dicho nuevo paradigma constituye un punto de partida firme para identificar oportunidades, detectar amenazas y definir líneas de investigación y proyectos de innovación. A la vez, ayuda a que las organizaciones obtengan y analicen información clave de toda índole para que sus directivos tomen decisiones estratégicas con mayor capacidad de gestionar la incertidumbre y reducir con ello el riesgo. Esto es clave para que se aprovechen mejor las oportunidades empresariales e investigativas.

En este contexto nace en abril del 2011 el Proyecto Piloto de Transferencia (PPT) y Desarrollo de Capacidades Regionales en Vigilancia Tecnológica (VT) e Inteligencia Competitiva (IC)², fruto del programa ERICA³ y resultado de un convenio con la Universidad Politécnica de Valencia como organización contraparte. Los destinatarios de esa transferencia han sido 21 empresas y 7 instituciones de Antioquia. Su objetivo: la mejora de la capacidad de direccionamiento y ejecución de la estrategia de empresas e instituciones mediante metodologías de planeación estratégica y prospectiva (vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva). La meta fue potenciar en las organizaciones partícipes una mayor capacidad para detectar y aprender de los cambios

1. (Palop, F., 2013 La Inteligencia para Competir nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado. Cuadernos de Estrategia, nº especial en imprenta. Madrid).
2. (Recibe distintos nombres, se entiende mejor su significado como inteligencia para competir.)
3. (ERICA, plataforma de coordinación interinstitucional está integrada por instituciones públicas, privadas y académicas de Antioquia y España www.programaerica.org/)



del entorno y tomar decisiones en consecuencia. En suma, potenciar una palanca que sumara al fortalecimiento de la competitividad y desarrollo de Antioquia.

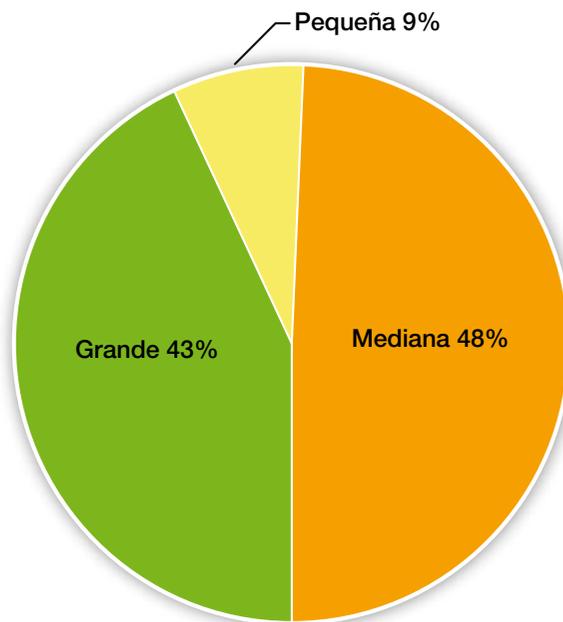
El empeño no era menor, pues semejante objetivo se inicia en primer lugar con aspectos que atañen a la cultura de la organización. No en balde se dice que la VT e IC parten de un estado de conciencia y ánimo presto para ello en personas y organizaciones despiertas. Organizaciones motivadas por las oportunidades que ofrecen los cambios, curiosas y tenaces ante la novedad para perseguirla y también listas a reaccionar con agilidad ante amenazas que supongan los mismos.

Por otro lado, la transferencia comportaba el “aprender haciendo” de los participantes para que con el tiempo crearan capacidades en sus organizaciones. Ello suponía apropiarse de determinados conocimientos y de su forma de aplicación en determinadas habilidades de manejo y análisis de la información. Pero conforme a dicho planteamiento, requería el aprendizaje y puesta en práctica de un proceso de trabajo en equipo en VT e IC, inicialmente con carácter piloto, para que la empresa pudiera validar su idoneidad e integrarlo con el tiempo como proceso propio. La VT e IC es

ante todo un “juego de equipo”. Aprovecha un potencial existente -pero habitualmente desaprovechado- en el colectivo que integra a las organizaciones y su área de influencia.

A su vez, se ha buscado dotar al propio proceso de transferencia de una dinámica sostenible. Es decir, se formaron inicialmente especialistas en las habilidades fundamentales que exige la VT e IC, que a su vez actuaron en un segundo paso bajo tutoría de la Dirección del proyecto como facilitadores en la puesta en práctica de ejercicios piloto de VT en las empresas, conforme a un proceso de trabajo que debían validar. Se desarrollaron materiales formativos y una guía de implantación finalmente publicada,⁴ de forma que el proceso de transferencia pudo adquirir una dinámica propia sin necesitar, a partir de un cierto momento, de la presencia en el mismo ni de la Dirección aportada por la Universidad Politécnica de Valencia ni de Ruta-n como entidad gestora del proyecto.

El PPT ha estado abierto a todas las empresas de Antioquia, sin importar su tamaño y actividad para compartir experiencias y capacitación: desde empresas pequeñas de no más de una treintena de empleados a grandes corporaciones, tal y cómo muestra el gráfico:



Fuente: Informe final PPT ERICA VT e IC. Medellín - Valencia 25 de Mayo 2012

4. (ERICA, 2013 Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Palop Marro, F. y Martínez Cadavid, J.F. para Programa ERICA. Medellín, 35pp)



A su vez, sin buscarlo, se mantuvo una elevada equidad en el género de sus participantes: 54% de varones formados junto a 46% de mujeres, y casi igual en la proporción de facilitadores.

Dos años después de iniciado este proyecto a través de la transferencia de la buena práctica, se constata a través de los indicadores del propio proyecto, y de otras evidencias, cómo se están generando capacidades en la región o potenciado las que ya existían en este tema en un proceso ya autosostenido y en marcha. Proceso que, concluido el proyecto que lo generó, contribuye al fortalecimiento de las empresas e instituciones que hacen parte del sistema regional de innovación de Antioquia.

Cerca del 90% de las empresas participantes confirmaron en 2012 aplicar la metodología recibida y al menos un 80% haber seguido realizando por su cuenta nuevos ejercicios de VT tras el primer piloto. Para el que suscribe ha sido una gran satisfacción participar en el mismo.

En la actualidad este PPT ha tenido continuidad con otro proyecto orientado específicamente a las instituciones académicas y a la mejora de sus capacidades de planeación y orientación de sus líneas de investigación. Se trata de FORCIVT, (Fortalecimiento de Capacidades Institucionales en Vigilancia Tecnológica) promovido por el programa Ruta N y en curso de desarrollo 2012-2013.

Emprendimiento e innovación social en un contexto de crisis

Olga Porro Martorell, coordinadora del programa Momentum de ESADE Business School

Ser emprendedor social en un momento en que la economía está en plena tensión es todo un desafío. En estos momentos, los emprendedores sociales existentes se están aferrando aún más a sus fundamentos de determinación, pasión, afán de superación, capacidad de innovación y movilización de recursos para sobreponerse a los obstáculos de la crisis.

En realidad, en épocas de crisis es cuando realmente se necesita que aparezcan más emprendedores sociales nuevos que se atrevan a dar respuestas a los grandes retos que va planteando el nuevo paradigma económico. Su potencial por crear impacto social, a la vez que generar valor económico de una forma sostenible, es una de las herramientas más valiosas y sólidas de las que se dispone para ofrecer una solución a la crisis. Sus modelos viables pueden convertirse en “la poción mágica”. Seguramente muchos de nosotros solo veríamos problemas y limitaciones en lugares donde un emprendedor social solo sabe detectar oportunidades. En un momento de replanteamiento del sistema capitalista establecido, los emprendedores sociales pueden dar la mirada alternativa que se necesita para vivir en una economía más equitativa, humana y equilibrada.

Precisamente el programa Momentum Project, desarrollado por BBVA y ESADE, nació con esta vocación. En un momento en que

la situación económica es muy complicada, no se quería abandonar a todos los emprendedores sociales a su suerte, y pareció una buena idea crear un programa para acompañarles y ayudarles a crecer, para que emprender socialmente en tiempos de crisis no fuera una heroicidad. Pero, para entender bien el rol vital de los emprendedores sociales en tiempos de crisis, es necesario definir bien qué se entiende por el fenómeno del emprendimiento social y cómo se relaciona con la innovación social.

La categoría de emprendedor social y el término emprendimiento social, parecen un poco confusos para muchos ya que el hecho de crear una empresa ya tiene un componente social en sí mismo. De hecho, un emprendedor (sin adjetivo calificativo) es el responsable de crear riqueza para la sociedad, ofrecer nuevos puestos de trabajo y facilitar el desarrollo de nuevos servicios y productos, aspectos que por sí solos parecen tener un componente social.





Para comprender bien el significado de emprendimiento social, es interesante comprobar que no es redundante añadir 'social' a la palabra emprendimiento y que era necesaria la aparición de una nueva categoría de emprendedor social. La distinción está en que el motor fundamental que mueve a un emprendedor social no es el mismo que el de un emprendedor ordinario. El emprendedor social busca por encima de todo atacar un problema social (o medioambiental) y provocar un impacto y proceso de transformación social. Esta es la base de sus decisiones. Para cumplir con esta misión, decide crear una iniciativa desde una estrategia y enfoque empresarial. Por el contrario, lo que motiva al emprendedor ordinario es más bien la simple aventura y el desafío de crear una empresa.

Así pues, el emprendimiento social es un fenómeno que utiliza principios y herramientas empresariales (por lo tanto, anclados en los criterios de eficiencia y competitividad) para crear y gestionar de forma sostenible una iniciativa que genere una transformación social. Por lo tanto, el objetivo y misión principal es la creación de valor social, aunque para ello siempre será imprescindible el requisito de la supervivencia (en otras palabras, la sostenibilidad económica).

Se puede encontrar una explicación detallada del fenómeno de emprendimiento social en el libro *Empresas que inspiran futuro* de Alfred Vernis y Maria Iglesias, en donde los autores también reflexionan sobre los modelos de negocio exitosos de ocho casos de emprendedores sociales.

En realidad, es muy difícil definir un único perfil de emprendedor o emprendedora social. Además, existen diversas definiciones e interpretaciones del emprendimiento social en función de la escuela de pensamiento económico y del contexto al cual se aplica el término. Así por ejemplo, en Momentum Project se utiliza normalmente la definición propuesta por Pamela Hartigan, directora del Skoll Centre for Social Entrepreneurship en la Universidad de Oxford: "Imagínense la combinación entre Richard Branson y la madre Teresa de Calcuta".

Aún así, se pueden identificar unos rasgos característicos comunes. El más importante se refiere al uso de la innovación social como estrategia para encontrar un producto o servicio nuevo o diferente o un enfoque nuevo a un reto social.

La innovación social se refiere a las nuevas ideas y planteamientos que nacen para resolver los problemas sociales.

A día de hoy y quizás como resultado de la crisis, la innovación social crece a un ritmo sin precedentes y, cada vez más, se encuentran ejemplos de innovación social más exitosos y sostenibles en el tiempo. En este sentido el Instituto de Innovación Social ha publicado recientemente un libro *Vías hacia el cambio sistémico: empleo y variables para la innovación social*, donde precisamente los autores Heloise Buckland y David Murillo demuestran este nuevo paradigma. En el libro se explican cuatro casos de innovación social: la comunidad online de activistas más grande del mundo, una red local de redes que intercambian bienes y servicios sin utilizar dinero, un banco de alimentos especializado en recuperar alimentos no comercializados y redistribuirlos a personas necesitadas y un organismo del gobierno del Reino Unido que tiene como misión aplicar las finanzas conductuales a las políticas públicas para lograr el bienestar social. Todo ello demuestra la enorme diversidad de tipos de innovación social que existen en la actualidad.

Con Momentum Project en España, el BBVA y ESADE quieren apoyar a los emprendedores sociales para así crear un potente ecosistema de emprendimiento social que pueda dar respuesta a muchos de los problemas que hoy en día afronta el sistema económico de este país. Los emprendedores sociales, con el poder de la innovación y con su carácter energético y persistente, son esenciales para el proceso de cambio. En Momentum se les apoya y se les da acceso a financiación para que puedan triunfar en los mercados en que compiten y puedan crecer y escalar su impacto.

Innovación social desde el gobierno: ¿Misión imposible?

Natalia Currea Dereser, coordinadora PD y Gestión del Conocimiento ANSPE

Colombia evidencia un rezago considerable frente a países de características similares en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. En 2009 la inversión total en investigación y desarrollo en Colombia fue del 0,2% del PIB, un nivel muy bajo en comparación con países como Argentina que invierte el 0,5%, Chile el 0,7%, Brasil el 0,8% o Corea del Sur el 3,2%.

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 Prosperidad para Todos, reconoce la innovación como un eje fundamental en todas las esferas del desarrollo, que garantiza no solo la sostenibilidad del crecimiento económico y la competitividad del país, sino también la sostenibilidad ambiental y el progreso social. Por su parte, la Estrategia Nacional de Innovación incluye la promoción de la innovación social como un mecanismo que permite buscar y desarrollar soluciones novedosas a los problemas sociales en Colombia, siendo el más importante la reducción de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más vulnerable.

En este contexto, el Centro de Innovación Social (CIS), de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), es una estrategia pionera para desarrollar la innovación social desde lo público. Una figura como esta desde el gobierno, que busca identificar, escalar y replicar soluciones alternativas a las necesidades de la población en pobreza extrema, enfrenta importantes barreras que se resumen en que la lógica con la cual opera lo público es diferente de aquella con la cual operan otros sectores.

Las instituciones del Estado, atendiendo su mandato, deben concentrarse en ampliar la cobertura, lo cual dificulta la pertinencia

de los programas. Un ejemplo de esto son las soluciones ofrecidas en el sector de vivienda, en el cual se estandarizan los materiales y las características técnicas de las casas sin tener en cuenta el contexto de la comunidad. Por su parte, los procesos de innovación social surgen para dar respuesta a necesidades específicas de la comunidad, a partir de metodologías que se basan en las particularidades sociales, culturales y geográficas de esa comunidad y que, por tanto, aseguran la pertinencia y apropiación de las soluciones.

Por otro lado, es necesario comprender que una innovación social está ligada a cambios sociales que requieren de tiempo para ser asimilados y arraigados. En contraste en el sector público, los procesos de planeación son largos y dispendiosos, y los de ejecución son usualmente cortos, respondiendo a las vigencias fiscales que son anualizadas.

En este mismo sentido, es de la naturaleza de una innovación social el pasar por etapas de ideación, desarrollo de la idea, prototipado y pilotaje. En este proceso existe el espacio para realizar ejercicios de ensayo y error, en donde es reconocida la posibilidad de que una innovación social fracase. Para el sector público, esta dinámica es difícil de adoptar, ya que no es posible asumir la inversión en proyectos que impliquen capital de riesgo.

Existen también otro tipo de barreras. La primera de ellas tiene que ver con la generación y apropiación de conocimiento en torno a la innovación social. Existen distintas formas de definir la innovación social: puede ser un proceso, una solución, una práctica, un producto, una metodología, un nuevo diseño, un cambio ideológico o un cambio cultural. En efecto, este es un concepto que está en una etapa incipiente de desarrollo y que plantea dilemas y discusiones como, por ejemplo, la diferencia entre emprendimiento social e innovación social, o la asociación entre la innovación social con el desarrollo social. Para enriquecer el debate es fundamental reconocer el valor del conocimiento que proviene de los diferentes sectores: academia, entidades públicas, empresa privada, ONG y, especialmente, aquel conocimiento que proviene de la experiencia y sabiduría de las comunidades.

La segunda se asocia con la necesidad de reforzar la cultura de la sistematización y documentación de las experiencias de innovación social, ya que este conocimiento es la base para el fortalecimiento colectivo de proyectos a partir de la generación y difusión de aprendizajes.

En tercer lugar se puede mencionar la falsa creencia de que invertir en innovación social no es rentable. Para entender que esto no es cierto, se requiere un profundo entendimiento de lo que es la rentabilidad social.

Por último, aún no existe un entorno favorable para la innovación social. En Colombia se ha reconocido la falta de una cultura de asociatividad que se base en la colaboración entre organizaciones para impulsar el crecimiento de todos los actores implicados. Así, existe una atomización de los actores locales y una dificultad para poner de acuerdo voluntades e intereses diferentes para resolver problemas comunes.

A pesar de que se enfrentan grandes retos, es importante resaltar la importancia de trabajar por la innovación social desde el sector público. Desde el CIS, existe la posibilidad de promover, replicar y escalar soluciones que ya han sido probadas y cuya pertinencia esté asegurada. Al mismo tiempo, es desde lo público desde donde se puede trabajar con mayor efectividad en la creación de entornos favorables

para promover la eliminación de barreras, así como la creación de incentivos que favorezcan la innovación social.

Finalmente, el sector público es el llamado a liderar novedosos esquemas colaborativos entre lo público, lo privado, la sociedad civil, la academia y la comunidad, que aseguren intercambio de aprendizajes, conocimiento y experticia.

Así, el CIS busca trabajar en forma articulada con el sector privado, la academia y el tercer sector, de modo que con el concurso de estos esfuerzos se logre que este tipo de soluciones se conviertan en política pública.

Sin duda es necesario crear condiciones favorables dentro del gobierno para fomentar el desarrollo de iniciativas de innovación social, creando incentivos necesarios para que los innovadores sociales, tanto entidades como individuos, se comprometan con la solución a los problemas sociales y de exclusión existentes, trabajando en estas alternativas de desarrollo para los colombianos con menos oportunidades.





Deusto Innovación Social: la mirada humana de la innovación

Garbiñe Henry, directora de Deusto Innovación Social (Universidad de Deusto)

La globalización, la sociedad del conocimiento y la crisis mundial están produciendo un cambio en los comportamientos y hábitos sociales. Las personas son el motor del cambio hacia un modelo de desarrollo sostenible, socialmente responsable, generador de riqueza y respetuoso con el medio. Desde Deusto Innovación Social queremos mirar los procesos de globalización, innovación y cambio social con los ojos de las personas, analizando el impacto de esos procesos en sus vidas, en los cambios de costumbres y valores, en las transformaciones de los marcos de convivencia y en las transformaciones culturales. El empoderamiento social es fundamental para que los procesos de transformación y cambio se traduzcan en desarrollo e innovación (D+I) y no generen nuevas desigualdades y brechas sociales.

La Universidad de Deusto se caracteriza por su claro compromiso social, con la lucha por la justicia en el mundo y en nuestro entorno más concreto, y comprometida con un desarrollo más justo y equilibrado. En este sentido, Deusto apuesta por una innovación socialmente responsable y sostenible, es decir, aquella dirigida a solucionar retos y a maximizar su retorno social. En esta línea de profundización y valorización otorgada a la innovación social, Deusto Innovación Social se consolida como una Unidad de Desarrollo Universitario dentro de la Fundación Deusto y estrechamente vinculada a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, que colabora con el resto de facultades y centros de la Universidad de Deusto en los ámbitos de lo social. En julio de 2011 se aprobó el Plan Estratégico de Deusto Innovación Social 2014, que incluye diez objetivos,

cuatro líneas estratégicas y diez programas de actuación, en los que están implicados más de 150 personas.

Deusto Innovación Social es una apuesta de la universidad por potenciar la investigación y la transferencia en los ámbitos de la innovación social para comprender científicamente los cambios sociales, anticipar los escenarios futuros y formular proyectos que favorezcan una mejora y transformación de la sociedad. Todo ello basado en unos valores y actitudes que sitúen a las personas en el centro de todos los ámbitos de actuación, ya que estamos convencidos profundamente, tal y como Aristóteles señalaba, de que “El fin de la ciencia especulativa es la verdad, y el fin de la ciencia práctica es la acción.”

Los objetivos estratégicos que se persiguen desde Deusto Innovación Social son:

1. Colaborar en la transformación estructural y cultural que demanda la sociedad del conocimiento, desde la preocupación ética y humanística que aparece en el Proyecto Universitario Deusto, poniendo también al servicio de la sociedad el patrimonio científico de la Universidad, los resultados de investigación y docencia y cualquier otra actividad de la misma.
2. Impulsar la coordinación entre todas las partes de la cadena de valor de la innovación social en la Universidad de Deusto: la actividad investigadora, divulgativa, de transferencia y de apoyo al emprendimiento social, retroalimentando la actividad docente de las facultades.
3. Captar y gestionar proyectos e impulsar las actividades de transferencia de conocimiento de todas las facultades y centros de la Universidad en los diferentes ámbitos de lo social y con la máxima calidad.
4. Conseguir convenios de colaboración y recursos financieros notables.
5. Fomentar la colaboración entre facultades, centros y equipos de investigación de Deusto en el ámbito de lo social.
6. Atraer y retener el talento.
7. Colaborar estrechamente con el mundo empresarial, institucional y social.
8. Buscar presencia internacional.
9. Buscar colaboración con otros centros de la agregación Aristos Campus Mundus.
10. Apoyar en la promoción y difusión de los resultados de las investigaciones sociales realizadas en Deusto.

Para el cumplimiento de estos objetivos se despliegan cuatro líneas estratégicas:

Línea 1. Investigación y transferencia. Deusto Innovación Social pretende apoyar y poner en valor la investigación en temas sociales y la transferencia del conocimiento generado a la sociedad en el ámbito local, nacional e internacional.

Línea 2. Redes y proyección social. Desde Deusto Innovación Social se impulsa el perfil de la Universidad como centro comprometido con la transformación de la sociedad, a través de su actividad investigadora, de difusión y acción, mediante su participación en redes sociales, ciudadanas, institucionales y empresariales en el ámbito más cercano y en el internacional.

Línea 3. Gestión y personas. Deusto Innovación Social es un centro de captación y fomento de la investigación social de calidad, motivado, participativo y eficiente, al servicio de las personas y que persigue la mejora continua de todas sus acciones y servicios desde, para y con las personas.

Línea 4. Principios y valores. La educación universitaria está cada vez más explícitamente comprometida con la formación en valores, más aún en el caso de la Universidad de Deusto, al tratarse de una universidad jesuita. El compromiso con los valores subyace a la identidad de Deusto Innovación Social y en los servicios que ofrece a la comunidad universitaria en particular y a la sociedad en general.



Para llevar a cabo el Plan Estratégico Deusto Innovación Social 2014, nuestra cadena de valor comienza con la investigación social aplicada para tratar de comprender científicamente los cambios sociales, anticipar los escenarios futuros y formular proyectos que favorezcan una mejora y transformación de la sociedad. Seguimos con la formación en competencias sociales para cualificar al alumno en las competencias necesarias para los ámbitos de vida y trabajo, más allá de los conocimientos adquiridos durante su formación universitaria. El tercer eslabón es la transferencia a la sociedad para transformar el conocimiento en resultados concretos. En cuarto lugar, consideramos esencial la comunicación y sensibilización a la sociedad, del conocimiento necesario para hacerla partícipe de una cultura responsable y sostenible en el tiempo. Y por último, el impulso al emprendimiento social a través de la formación en competencias para desarrollar de forma integral a las personas y mejorar su empleabilidad.

En cada uno de los apartados de nuestra cadena de valor, Deusto Innovación Social trabaja las diferentes vertientes del comportamiento

humano ante las transformaciones sociales, priorizando cuatro ámbitos: sostenibilidad urbana y territorial; políticas públicas y gobernanza; valores, bienestar social y condiciones de vida y; turismo, ocio, cultura y deporte.

Algunos ejemplos de los proyectos realizados desde Deusto Innovación Social son, entre otros, el Observatorio Urbano de Barrios de Bilbao, el proceso de participación ciudadana del proyecto urbanístico de la zona de Garellano, la codirección de la publicación del libro sobre el Cuarto Sector en Euskadi, que incluye sesiones de reflexión y cooperación de diversos agentes implicados en realidades concretas como por ejemplo el empleo juvenil, la igualdad, la sostenibilidad, etc.

Para finalizar es importante destacar que la innovación social está llamada a ser la marca de excelencia de la Universidad de Deusto, porque todo está hecho por personas, para personas y con personas.



"POR", "PARA" Y "CON" PERSONAS

Referencias

- Henry, G.; Urzelai, A.; y Zurbano, M. (2012). *El cuarto sector en euskadi*. Edita: Innobasque-Agencia Vasca de Innovación. Depósito Legal: BI-368/2012. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=183>
- Henry, G. (2012). *Mercado laboral y formación continua universitaria*. Informe (Bizkailab) <http://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/57064.pdf>
- Henry, G. (2012). *Grado de conocimiento, los valores y la percepción de la igualdad de género entre la juventud en Bizkaia*. Informe (Bizkailab). <http://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5747-Report-01-Juventud-Igualdad1.pdf>
- Henry, G. (2013). *Innovación social*. En *Revista doc.613, Número 2*, pp. 8-11. http://issuu.com/photoartekomite.com/docs/doc613_n2
- Aristegui, I. y Henry, G. (2013). *Mercado laboral y nuevos yacimientos de empleo: mercado laboral juvenil*. Informe (Bizkailab). Pendiente de publicar.

Sitios web

- Aristos Campus Mundus. <http://www.aristoscampusmundus.net>
- Convenio Bizkailab entre Diputación Foral de Bizkaia e Universidad de Deusto. www.bizkailab.deusto.es
- Deusto Innovación Social. www.innovacionsocial.deusto.es
- Plan Estratégico de la Universidad de Deusto 2014. http://www.deusto.es/servlet/Satellite/GenericoMenu/1298537381391/_cast?%231227879422943%231102609954981/0/UniversidadDeusto/GenericoMenu/GenericoMenuTPL?tipoColeccion=Page



Aprendizajes de los procesos de innovación abierta

Ignacio Vidal, gerente general Colombia Socialab

En Socialab queremos unir a la empresa y la sociedad. Estas dos no deben ser enemigas, deben ser aliadas y favorecerse mutuamente, y la innovación social es la fórmula para lograrlo. Para esto desarrollamos consultorías de innovación social a través de un proceso de cocreación con los futuros usuarios para asesorar a las empresas en el desarrollo nuevas unidades de negocios que apunten a atender al segmento más pobre y a incluirlo como consumidores de valor.

Si la empresa lo logra, estará generando un negocio con un tremendo potencial (el 63% de la población mundial es pobre y no está siendo atendida) y a la vez estará generando un cambio social positivo y de alto impacto, democratizando el mercado y satisfaciendo las necesidades de este segmento. Es una especie de Responsabilidad Social Empresarial 2.0 con alta rentabilidad social y retribución económica. Ya algunas empresas en latinoamericana se han atrevido con excelentes resultados: Movistar, Inchalam, CGE, Jardim, por nombrar algunas.

Por ejemplo Movistar, luego de la alianza con Socialab, rompió un gran paradigma relacionado con la capacidad de pago del segmento más pobre en Chile. Lograron comprender el contexto y darse cuenta de que esas familias destinaban cerca de 50 dólares a la conectividad pero a través de un cibercafé. Movistar propuso un Notebook con internet móvil que se paga en cuotas mensuales. El resultado para las familias es pagar menos (cerca de 30 dólares mensuales), tener internet en la casa y un computador propio. Para movistar significa generar una nueva unidad de negocios en la que pretenden conectar a más de 2 millones de familias en 3 años.

En algunos años las empresas estarán obligadas a reinventarse si quieren sobrevivir a un mercado cada vez más saturado y más competitivo. En Socialab poco a poco estamos logrando mostrarle al mundo la oportunidad que significa atender a este gran segmento que tradicionalmente ha sido estigmatizado por la sociedad en términos comerciales, retratándolos como consumidores de valor y dándole un



El apoyo entregado a los emprendedores está basado en una planificación que incluye un proceso de 10 meses de incubación en la academia Socialab, donde el fundamento principal es presentar soluciones rápidas y económicas mediante una metodología centrada en el usuario, teniendo presente el componente de cocreación con las personas durante todo el proceso.

Hace algunos días terminó el primer concurso Proyecta Colombia, organizado junto a Anspe y Compartamos con Colombia, donde el desafío era solucionar los problemas cualitativos de vivienda en el sector de la extrema pobreza. Recibimos 136 soluciones después de un proceso de 2 meses en el que los emprendedores dejaron sus oficinas y trabajaron junto a sus futuros usuarios. Sólo 8 llegaron a la gran final en que el panel evaluador seleccionó 5 para financiar.

Lamentablemente hay varias barreras culturales que no permiten que el emprendimiento y la innovación social sean vistos como una solución de problemas sociales complejos de alto impacto y retorno. Una de estas barreras radica en entender estos problemas complejos con tristeza. Cuando es así, surge el asistencialismo y la caridad.

giro a los negocios como la herramienta más poderosa para la superación de la pobreza. Hoy tenemos presencia en Chile, Argentina, Uruguay y Colombia. Contamos con una plataforma de innovación en internet abierta, donde buscamos incentivar el desarrollo de las futuras empresas sociales para que solucionen las mayores y más importantes problemáticas que enfrentan.

Lo que hacemos en www.socialab.com es levantar una problemática desde el trabajo en campo, junto a los usuarios (o futuros clientes) que viven en las comunidades más vulnerables. Luego, la transformamos en un desafío y la publicamos en la plataforma, poniéndola a disposición de quien pueda nutrirse de ella de una forma sustentable y responsable. A estas personas las financiamos y las apoyamos para que su idea se transforme en un proyecto escalable, dotado con el potencial de impactar y cambiar el mundo y convertirse en una herramienta fundamental para la superación de la pobreza.

Por otro lado hay una demonización del lucro que no logra convivir con el bienestar social; prácticamente se comprenden como antónimos. Pero nuestro foco es que el mundo civil y el mundo privado vean estos problemas como desafíos, sin pena. Nosotros entendemos el lucro como la generación de retorno de una iniciativa.

Para que un negocio social sea factible debe **generar impacto positivo en las personas** y debe ser rentable económicamente, de lo contrario está condenado a morir.

Que sea rentable no es lo mismo que lucrar indiscriminadamente. Mientras no se haga la diferencia habrá prejuicios hacia la innovación social.



Comfama en el contexto de la innovación social

La diversidad y el dinamismo de las sociedades conllevan cambios de gran complejidad. La creación de Comfama en 1954 parte de un contexto social particular de consenso entre empresarios y trabajadores, dando origen a un modelo de gobernanza orientado a las alianzas público privadas.

En las presentaciones institucionales se suelen destacar los proyectos innovadores que han dejado huella en nuestra población objetivo. Sin embargo, más allá de cada uno de esos proyectos, se encuentra una institución que desde su creación tiene incorporada la innovación social en su actuación social.

La inserción de nuevos actores, el crecimiento del sector de servicios, la desindustrialización temprana, la informalidad empresarial, entre otros problemas sociales, han

incorporado complejidades en la prestación de servicios sociales que hacen de la innovación un tema problemático. No obstante, una de las claves de éxito al buscar la innovación es reducir la complejidad y tener la capacidad de reinvertirse.

“En todas las actividades, Comfama conecta a otros actores de una manera estratégica alrededor de problemas comunes y, mediante la coordinación, asegura que se encuentren, adapten e implementen soluciones locales. Los resultados son evidentes en los altos niveles de satisfacción de los usuarios de sus múltiples líneas de servicios, y en las perspectivas positivas que tienen sus socios sobre el trabajo que desempeña. Los socios empresariales, trabajadores y políticos son efusivos cuando hablan de la organización” (Andrews y Hoyos, 2012).

Las trayectorias de Comfama señalan una evolución acorde con las demandas sociales de la región mediante préstamos en educación a los hijos de los empleados, servicios de capacitación, salud, educación para propiciar la inserción de la mujer en el mercado laboral o la creación de jardines infantiles que faciliten la participación de las madres en la economía. De esta manera, progresivamente se insertaron servicios acordes con las necesidades de la población en las diferentes décadas de funcionamiento de la caja, encaminados al bienestar de una población trabajadora.

“Comfama reúne a organizaciones de estos distintos sectores para asegurar que los servicios estén a disposición de los beneficiarios. Típicamente, desempeñan un papel tanto estratégico como administrativo en estos procesos. El papel estratégico implica conectar a las organizaciones a nivel de políticas o misión para acordar cuáles servicios es necesario proveer, cómo debe hacerse dicha provisión, y quién debe estar involucrado. El papel administrativo implica coordinar las operaciones mismas entre múltiples organizaciones, y a menudo contribuir con la gerencia práctica que se requiere para operar instalaciones y procesos para la prestación de servicios. Hay varios ejemplos que explican estos roles en la prestación de servicios más tradicionales del sector público (como la vivienda y la educación) y en el fomento de compromisos para promover el empresarismo (incluyendo desarrollo de los negocios) y construcción de comunidad” (Andrews y Hoyos, 2012).

Para analizar las trayectorias institucionales, se puede identificar el tema de la innovación como una constante en la Caja. La pregunta a plantear es ¿cómo fueron sucediendo estas innovaciones? Antes bien, se podría reflexionar que alguna de las claves para innovar es tratar de reducir la complejidad, mas no simplificar la realidad, para obtener las respuestas anticipadas a las necesidades sociales. De allí el interés de Harvard por hacer de Comfama su caso de estudio.¹

Esta metodología de casos se ha incorporado en diversas escuelas de Harvard como un ejercicio pedagógico de simulación de una junta directiva que debe abordar de manera analítica un problema o reto y decidir de la manera más acertada posible, sobre la base de escenarios contrarios. El eje de la disertación en el caso Comfama se basó en si la buena

práctica que ha resultado ser el modelo de alianzas para proveer servicios sociales podría ser replicado en otros países y, de ser posible, bajo qué condiciones.

Entre los elementos y algunas de las conclusiones del grupo que vale la pena destacar hay que mencionar que uno de los grandes secretos de Comfama como buena práctica internacional, no es tanto el modelo en sí sino la estructura como se gobierna y gestiona la organización; la buena práctica es cómo esta organización construye relacionamientos institucionales y hace una lectura precisa de las necesidades del contexto en que opera y desarrolla los mecanismos para adaptarse y encontrar las soluciones adecuadas. De esta forma ha consolidado una habilidad para convertirse en conector estratégico de actores, cataliza y potencia las capacidades de ese tejido de actores y se constituye en coordinador táctico, en administrador activo de la interacción para facilitar la implementación adecuada, productiva y exitosa de las soluciones.²

Frente a un contexto histórico de insuficiente capacidad de las instituciones públicas, Comfama es un modelo capaz de apalancar la ética y capacidades de un sector privado fuerte, para ponerlo al servicio de la prestación eficiente y rentable de servicios sociales. Comfama logró detonar lo que en palabras del prestigioso economista Dani Roddrick se llama un ‘spin social’, es decir un dinamizador sostenido de prácticas y soluciones a desafíos y problemas, que para Roddrick es un modelo que se debería adaptar para el éxito de políticas industriales en muchos países. Como señala el informe:

“Con el tiempo se ha convertido en un catalizador para las asociaciones público-privadas, a través de intervenciones caracterizadas por la transparencia y el profesionalismo. Sus actuales niveles de actividad son mucho más amplios de lo que eran incluso hace una década, en parte porque han sido vistas como efectivas y confiables, y porque leyes como las de 1993 y 2002 permitieron ampliar el portafolio de servicios y crear nuevas alianzas. Indudablemente, es un modelo organizacional al que deben mirar otros países en vías de desarrollo, pero con un cuidadoso análisis de sus raíces y de los muchos acontecimientos que fomentaron su crecimiento” (Andrews y Hoyos, 2012).

1. La investigación fue liderada por el profesor Matt Andrews del Harvard Kennedy School. El caso fue discutido en la clase de políticas públicas del Profesor Andrews al cual asistieron 50 estudiantes de las Maestrías de Administración Pública y Desarrollo Internacional, y de la Maestría de Políticas Públicas.

2. Conclusiones de la Directora de Comfama, María Inés Restrepo de Arango. 2012.





En tiempos actuales: innovación social y empresas en Singapur

Tong Yee, director The Thought Collective

El contexto de Singapur es único ya que es uno de los pocos países en el mundo que disfrutan del privilegio de tener un gobierno eficiente y confiable. Con frecuencia se bromea en Singapur diciendo que el gobierno es la empresa social más grande y exitosa del mundo, dado su registro de lograr un crecimiento económico inmenso mientras se abordan de manera amplia los problemas de desarrollo social en medio de rápido crecimiento. Lo irónico es que debido a un gobierno generalmente responsable, los ciudadanos no se han motivado a crear soluciones cívicas propias y mucho menos empresas sociales o movimientos cívicos. Los cambios globales, sin embargo, han traído olas tumultuosas de cambio a nuestras costas y parece ser que la necesidad de crear soluciones desde cero, es actualmente de la mayor importancia.

Por una parte, durante los últimos tres años, se ha conformado un grupo de personas inusualmente disidentes convertirse en críticos de nuestro gobierno. Esta tendencia no es diferente a las tendencias globales más amplias que estamos experimentando en Rusia, China, el Medio Oriente y el Sudeste Asiático. Un mejor acceso a nuevas ideas y la posibilidad de conectarse y organizarse en línea sin problemas, han animado al público a hablar de manera apasionada acerca de nuestra creciente brecha entre los ingresos, los costos de supervivencia en aumento y una política estatal, al parecer, inefectiva. En el centro de todo esto, nuestras instituciones tradicionalmente incondicionales han comenzado a perder la confianza de nuestra gente, creando un espacio inesperadamente positivo para el crecimiento de empresas sociales e innovación dirigidas por los ciudadanos. Con el reconocimiento que requerimos para poder apoyar iniciativas desde cero, el gobierno de Singapur ha invertido generosamente en la construcción de capacidades en el sector social, a un punto en el que una población ahora cívica puede comenzar a encontrar nuevas entidades en las que puede confiar y depender, mientras no compromete el abordaje de otras necesidades nacionales mayores.

Este es el espacio único en el que nosotros, The Thought Collective, nos encontramos hace 11 años. En 2002, la mayoría en el equipo de pioneros éramos profesores de escuelas públicas que deseábamos establecer una escuela para atender a los desafortunados en Singapur; una escuela que fuera más allá del curso del currículo, encontrando maneras innovadoras



de combatir la apatía y la irresponsabilidad en nuestra sociedad. Sin tomar fondos del gobierno, reunimos recursos y obtuvimos lo suficiente como para establecer nuestra primera entidad. Lo que comenzó como un trabajo desde el corazón para atender a aquellos que luchaban a nivel financiero en Singapur, ha crecido desde entonces en un colectivo de 5 empresas sociales con una fuerza de personal combinada de 140 personas, logrando ingresos anuales de aproximadamente USD \$9 millones. Honestamente jamás nos imaginamos que nuestra visión de empresas sociales escalara a este punto, pero la década pasada nos ha enseñado múltiples cosas y esperamos compartir las estrategias claves y el aprendizaje en este artículo.

Capitalización sobre hábitos existentes del mercado

En Singapur hay algunos sectores muy fuertes que se benefician de la confianza o pasión del mercado por ciertos bienes y servicios. El sector educativo, por ejemplo, es muy estable y es la primera industria en la que desarrollamos nuestra primera empresa social. Nuestra misión social de combatir la apatía por medio de nuestras clases obtuvo mucha popularidad, no porque las personas se preocuparan por nuestra misión social, sino porque las personas ya tenían el hábito de buscar clases de colegiatura. La capitalización sobre los hábitos del mercado de Singapur ayudó a mantenernos sostenibles durante los primeros años.

Nuestra misión social no es una excusa para la mediocridad del mercado

Con frecuencia las personas piensan esto porque trabajan por una buena causa y soportan una misión social que es una razón suficiente para patrocinar sus empresas sociales. Esto no podría ser más lejano a la realidad. En Singapur, y probablemente ocurra por todo el mundo, una empresa social está sujeta a los mismos estándares y expectativas de calidad como cualquier otra empresa. En ese sentido, una empresa social tiene por lo tanto un reto

mucho mayor para llegar a ser exitosa. Nunca le permita a su producto ser mediocre simplemente porque cree que le está yendo bien, pues lo que está haciendo en realidad es justificar su calidad promedio.

Resuelva sus propios problemas por medio de nuevos negocios

The Thought Collective resolvió de manera consistente los propios problemas al establecer nuevos negocios. Esta expansión lateral nos benefició de varias maneras. El establecer nuestra propia compañía editorial para poder satisfacer nuestra propia necesidad de una plataforma de mercadeo nos permitió generar más capacidades como grupo de compañías, sin la necesidad de tercerizarlas con demasiada frecuencia. De manera estratégica, cada nueva compañía que establecíamos era útil en atender nuestras necesidades más inmediatas y costosas. Esto mantuvo los costos operativos bajos y nos dio agilidad para adaptarnos al contexto y necesidades globales.

Atendiendo a otros grupos objetivos, redefiniendo nuestros clientes y nuestro fondo de recursos

Cuando comenzamos a desarrollar cada vez más capacidades, descubrimos que estábamos en una posición ventajosa para beneficiar y ayudar a otros. A diferencia de muchas entidades que siguen luchando con su saldo al cierre del ejercicio y permanecen en un cerco financiero, nosotros pudimos beneficiarnos de nuestra expansión lateral por medio de la creación de diferentes maneras de atender a las empresas más jóvenes. Ofreciendo un espacio de oficina compartido, publicidad gratuita por medio de publicaciones y espacio complementario en eventos en nuestros restaurantes, se bajó el costo inicial, nos ayudó a hacer más amigos y aprender los unos de los otros. Planeamos a nuestras empresas siempre considerando las agendas de la nación, la comunidad y otras entidades corporativas. Esto redefinió a quienes íbamos a atender y dio el ímpetu a muchas nuevas soluciones sinérgicas.



La pasión y el carisma son tanto una elección como una habilidad, no son talentos innatos

Tanto la pasión como el carisma fueron muy útiles en permitir que nuestros proyectos crecieran, ya que pudimos comunicar la visión con mayor facilidad y construir confianza con menos resistencia de otros. El carisma, como un efecto a corto plazo, no se debe subestimar y la pasión como impulsor a largo plazo tampoco se debe subvalorar como una habilidad crucial. Muchas personas creen que la pasión y el carisma son innatos, pero esta creencia les distrae del hecho que podemos elegir ser vulnerables, emocionalmente comprometidos y empáticos: todas estas son habilidades que se pueden practicar con un aumento de la pasión por la vida y el interés de otros por usted y por su trabajo.

Está bien si usted no sabe lo que está haciendo

Después de 5 empresas y múltiples iniciativas sociales exitosas, tenemos confianza en decir que sólo aprendimos lo que sabemos en retrospectiva. En un principio rara vez comprendimos lo que hacíamos ni para dónde íbamos, esto sigue ocurriendo en la actualidad. A lo que permanecemos comprometidos es a nuestras misiones sociales, y esta responsabilidad con múltiples cosas es la que hemos decidido liderar, y esto nos ha inspirado a seguir aprendiendo y desarrollando nuevas habilidades. Nuestro alcance de responsabilidades define nuestro alcance de habilidades. Las personas que crearon el cambio en el mundo no eran expertos en su campo de cambio, simplemente estaban dispuestos a liderar y aprendieron lo que necesitaban saber en el camino.





Negocios inclusivos: innovación para cocrear valor con la base de la pirámide

Germán Ignacio Casas Arango, asesor en mercados de la Base de la Pirámide Comfama-BID.

El concepto de la Base de la Pirámide (BdP) se remite al segmento de la población mundial que se encuentra en la parte inferior e intermedia de la pirámide económica mundial. Son cerca de cuatro mil millones de personas en el mundo que poseen bajos ingresos para satisfacer todas sus necesidades de alimento, transporte, educación, y demás requerimientos que con las entradas disponibles son difíciles de abastecer satisfactoriamente. Sin embargo, y pese a su escaso poder adquisitivo, estudios del World Resources Institute y la International Finance Corporation, han mostrado que los consumidores de la BdP representan más de US\$ 500 mil millones en cuanto a paridad de poder adquisitivo.¹

1. Tomado de CEPALSTAT, base de datos de la Cepal

Con el deseo de proponer una solución efectiva para erradicar la pobreza, el autor indio C.K. Prahalad y el norteamericano Stuart L. Hart, propusieron dejar de pensar en las personas de bajos ingresos como víctimas o como cargas para la sociedad y los Estados, y más bien aprovechar sus potencialidades como “empresarios sumamente creativos y consumidores, conscientes del valor, la calidad, el rendimiento, y capaces de contribuir al desarrollo económico y social de sus naciones y regiones”.

En el presente artículo se expondrán algunas características de los mercados de la base de la pirámide que imponen barreras a la creación y desarrollo de mercados para aprovechar eficientemente los recursos y el acceso de bienes y servicios para quienes hacen parte de la BdP. Adicionalmente, se expondrá un tipo de solución innovadora que algunos organismos multilaterales de lucha contra la pobreza están implementando en América Latina y el Caribe, como nueva herramienta para mejorar las condiciones de vida de las personas de bajos ingresos, específicamente lo que se ha denominado Negocios Inclusivos.

Ruptura de paradigmas tradicionales

Para poder superar la pobreza debe entenderse el proceso de intervención como de creación conjunta, o lo que autores² llaman de cocreación, en donde los consumidores de la BdP se miren con respeto y como individuos aportantes a la solución de los problemas. Para que se propicien adecuadas condiciones es necesario involucrar a todos los stakeholders. Es así como el sector privado juega un papel fundamental en la generación de poder adquisitivo de los más pobres. Debe propiciar condiciones de alianza y mutua confianza con los consumidores de la base de la pirámide para facilitar de esa manera el acceso y consumo de sus productos e implementar medidas que minimicen las asimetrías de información contractuales, con lo que se generan negocios de recíproca ganancia.

Para que los nuevos enfoques de negociación en la BdP obtengan los impactos esperados de co-creación de valor e inclusión económica de las personas de bajos ingresos, se debe trabajar exhaustivamente en un cambio

de mentalidad de los líderes empresariales, hacedores de política económica, líderes políticos, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y entidades filantrópicas, para intervenir la problemática de manera coordinada, dejando a un lado el excesivo asistencialismo económico y social.

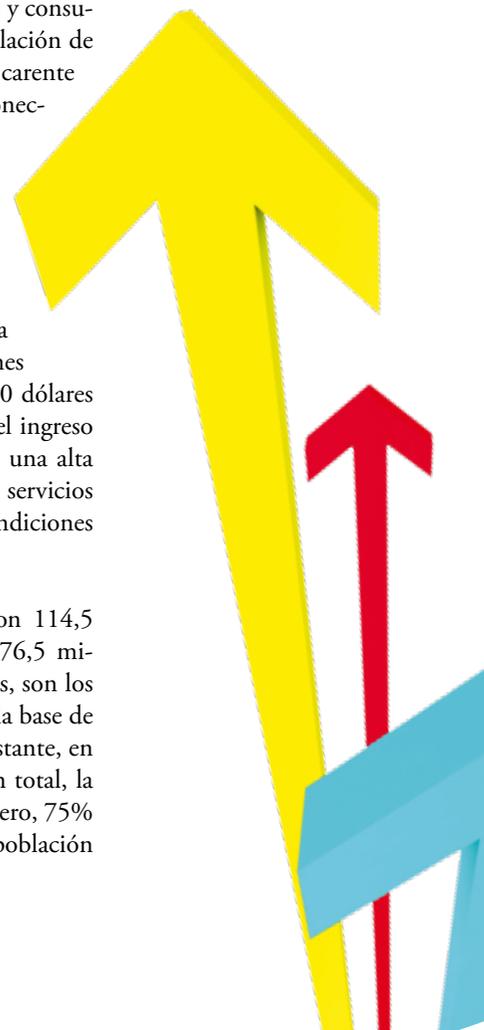
Una oportunidad para la innovación

La BdP es una importante fracción de la población mundial que integra un mercado poco explorado e inexplorado. C.K. Prahalad detecta situaciones que producen barreras de entrada para satisfacer las necesidades en la base de la pirámide, entre las que se resalta:

- La falta de comprensión y penetración en estos mercados, sumado a la carente aplicación de tecnologías innovadoras para hacerlo.
- Entornos que restringen el acceso a servicios financieros de los más pobres.
- Las asimetrías de información y los elevados costos de transacción implícitos en los procesos de creación, abastecimiento y consumo de bienes y servicios para la población de la base, explicados en parte por la carente infraestructura física e ineficiente conectividad dentro de los países.

En América Latina y el Caribe –ALC–, según cifras del World Resources Institute and International Finance Corporation en su publicación Next Four Billion, el 70% de la población, alrededor de 360 millones de personas viven con menos de 300 dólares al mes, y solo representan el 28% del ingreso familiar total. Dicho mercado tiene una alta demanda insatisfecha en bienes y servicios básicos, empleo y vivienda en condiciones dignas.

En términos absolutos, Brasil con 114,5 millones de personas, México con 76,5 millones y Colombia con 30,5 millones, son los países que más población aportan a la base de la pirámide en el continente. No obstante, en términos de porcentaje de población total, la BdP representa un 65% para el primero, 75% para el segundo y un 70% de la población



para el tercero. En cambio Haití con un 95%, seguido de Ecuador y Bolivia con un 90%, son las naciones con mayor porcentaje de la población perteneciente a la base de la pirámide económica.³

Para el caso de América Latina y el Caribe las cifras no son alentadoras, pero generan grandes oportunidades de innovar y desarrollar nuevos mercados e incentivar la inclusión de las personas de bajos ingresos en la generación de valor económico, puesto que su tamaño representa al año US\$ 509 mil millones⁴ (en paridad de poder de compra) y se encuentra inexplorado, propiciando la creación de nuevos negocios, tanto de los individuos de la BdP como de las grandes empresas, suministrando productos que suplan las necesidades insatisfechas y se conviertan en actividades rentables que además contribuyen a la disminución de la pobreza, gracias al incremento del poder adquisitivo de las personas de bajos ingresos que se da por medio de su inclusión en las cadenas de producción y distribución de las grandes firmas.

Implementación de un innovador tipo de negocio

Entender a los individuos de bajos ingresos como potenciales productores y consumidores permitirá crear nuevas oportunidades de negocios en la BdP, abasteciendo necesidades que, con los enfoques tradicionales de producción y distribución, no sería posible hacer. Se abre la posibilidad de generar un nuevo enfoque de negocio que vincule de una manera más activa a la población de bajos ingresos en la generación de valor económico y que logre impactar varios frentes (social, económico, ambiental)

con los mismos esfuerzos.

Una innovadora propuesta implementada por varias entidades multilaterales⁵, entre ellas el Banco Interamericano de Desarrollo, es la de Negocios Inclusivos (NI) como aporte importante en la creación de valor. Los NI se definen como “una iniciativa empresarial que al incorporar a las comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor de una empresa, promueve la reducción de la pobreza, creando así una situación de ganar-ganar, en la que tanto la empresa como las comunidades se benefician mutuamente”.⁶

Los NI funcionan mediante la interrelación de una empresa, llamada “empresa ancla” o “tractora”, con emprendedores y consumidores locales, con la intención de minimizar los costos de transacción y maximizar el beneficio social de la comunidad impactada. La empresa ancla agrega a su red productiva a las personas de bajos ingresos, bien sea como socios empresariales, proveedores de materia prima, prestadores de servicios distribuidores y, finalmente, como consumidores cuando la empresa introduce en el mercado productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas de bajos ingresos, cumpliendo con condiciones de accesibilidad y calidad.

En la figura se presenta un esquema de funcionamiento de los Negocios Inclusivos propuesto por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES). Este flujo muestra claramente los actores involucrados en los NI, donde la empresa ancla incorpora a las personas de bajos ingresos en su cadena de valor, y los organismos estatales, multilaterales y de cooperación no gubernamental acompañan, apoyan e incentivan la generación de nuevos negocios de una manera dinámica y retroalimentadora.



Fuente: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES).

En los NI deben confluír grandes y medianas empresas, microempresarios, organizaciones de la sociedad civil y el sector público; todos contribuyendo al desarrollo de las condiciones de los más pobres, con lo cual podrá aumentarse la capacidad de inversión en los mercados, optimizar las redes de suministro y abastecimiento, la calidad de los productos, los usos de la información y la disminución de los costos de transacción.

Se reducen así los costos sociales de la pobreza generando incluso economías de escala, aglomeración y alcance que permitan una mejor utilización de los recursos escasos.

Si un organismo se dispusiera sin la colaboración de otros a contrarrestar las causas que provocan las trampas de la pobreza, los recursos tendrían que ser casi ilimitados, y esto en el contexto de una economía globalizada es imposible. Por eso la importancia

de la coordinación de políticas, que pueden traducirse en alianzas público privadas, en las que concurran múltiples fuentes de recursos, pero con dirección gerencial y enfocadas a los resultados, para facilitar la medición del impacto de las intervenciones.

La intervención debe ser de manera holística, porque hay que tener en cuenta todos los aspectos posibles y conocimientos adecuados, para que las herramientas que contribuyen a la disminución de la pobreza se puedan utilizar y adaptar a las condiciones hostiles⁸ de los mercados de la BdP. Las experiencias ya aplicadas deben servir para la adaptación de nuevas tácticas futuras, hay que multiplicar lo exitoso y entender que cada país tiene sus particularidades, pero entendiendo que la mayoría comparten el mismo flagelo de la pobreza, por lo tanto la misma oportunidad de combatirlo juntos, con el valioso acompañamiento de entidades que sean exitosas en este tema.



En conclusión, hay que entender que los mercados de la BdP no son un bloque petrificado en el cual una solución puede ser beneficiosa para todos; por el contrario, para satisfacer sus necesidades debe saberse que son un mercado con múltiples subsegmentos en los que las soluciones son diferentes de acuerdo con el contexto socioeconómico. Por tanto deben crearse soluciones multidimensionales y flexibles que puedan adaptarse rápidamente a las necesidades en ambientes hostiles.

Cuando los agentes involucrados logren entender las diferentes necesidades a satisfacer y cómo podría llegarse a eso, las oportunidades de negocios crearán círculos virtuosos y con ganancias para todos los involucrados. Así se reducirán considerablemente los costos de transacción de la economía y además se ayudara a la reducción de la pobreza de las regiones. Además, se romperán los paradigmas tradicionales con los que hasta hace poco se desenvolvían los agentes de la economía.

2. Textos sobre la base de la pirámide: hacia la co-creación de valor y desarrollo. Miguel Ángel Gardetti. 2009. P 21
3. Ibid, pag 8
4. UNU-WIDER, La Distribución Mundial de la Riqueza de los Hogares. 2006.
5. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del grupo BID, ha detectado un problema fundamental en la incorporación de nuevas empresas en la BdP en ALC "La población de bajos ingresos de América Latina y el Caribe tiene un poder adquisitivo enorme y creciente, constituyendo así un atractivo mercado de consumo. Sin embargo, muchas grandes empresas no han sido capaces aún de operar con éxito en los mercados de dicha Base de la Pirámide en la medida que se dedican simplemente a venderles a los pobres, y no a verlos como cocreadores y copropietarios de nuevas iniciativas empresariales. Estas empresas no están conscientes de los nuevos modelos de negocio innovadores que logran doble beneficio final: la obtención de beneficios de su negocio corporativo, al mismo tiempo que la generación de un impacto social, mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, algunos sin explotar, a nivel local".
6. Guía de Negocios Inclusivos. SNV Netherlands Development Organisation. BID. Propuesta de Versión 1.1. Junio del 2009.
7. Tomada de www.negociosinclusivoscolombia.org
8. La palabra se refiere a las difíciles condiciones en las que se desarrollan los mercados en la base de la pirámide como falta de infraestructura, inadecuadas condiciones de salubridad, poco acceso a la internet, etc.

Referencias

- GARDETTI, Miguel Ángel. *Compilador. Textos sobre la base de la pirámide: hacia la cocreación de valor y desarrollo*. Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa. Buenos Aires, Argentina. 2009.
- Guía de Negocios Inclusivos. *SNV Netherlands Development Organisation BID Propuesta de Versión 1.1*. Junio del 2009.
- Instituto Mundial para la Investigación de Desarrollo Económico*. Naciones Unidas (World Institute for Development Economics of the United Nations University, UNU-WIDER). La distribución mundial de la riqueza de los hogares. 2007.
- Prahalad. C.K. *La fortuna en la base de la pirámide*. Wharton school publishing y Grupo editorial Norma. 2005.
- Prahalad. C.K. *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Wharton school publishing y Grupo editorial Norma. 2010.
- HAMMOND, Allen L. KRAMER, William J. KATZ, Robert S. TRAN, Julia T. WALKER, Courtland. *Next Four Billion*. World Resources Institute. International Finance Corporation. 2007.