

Innovación Social

.....
JAIDER VEGA JURADO

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y
TECNOLOGÍA (CONACYT) - PARAGUAY**

Coordinación General de Prociencia
Sergio Duarte Masi

**Coordinación de la Cátedra Ciencia ,Tecnología
y Sociedad (CTS)-Paraguay**
María de la Paz Bareiro

Secretario Técnico del Área de Ciencias (OEI)
Juan Carlos Toscano

Equipo técnico
Carlina Ibañez
Paloma Núñez

Asunción, 2017.

Email: catedracts@conacyt.gov.py
Web: www.conacyt.gov.py
Teléfono (s): (595 21) 606 772 / 606 773 / 606 774
Dr. Bernardino Caballero N° 1240 entre Eusebio
Lillo y Tte. Vera
Asunción - Paraguay

ISBN 978-99967-829-9-2



Innovación Social

.....
JAIDER VEGA JURADO

Contenidos

Presentación y objetivos	5
1. Antecedentes conceptuales	7
1.1. Ciencia y desarrollo	7
1.2. Innovación	11
2. Innovación Social	14
2.1. Origen y definición del concepto	14
2.2. Ámbitos de la innovación social	22
2.3. Los actores de la innovación social	25
2.4. Características de la innovación social	26
2.5. El proceso de innovación Social	28
2.6. Barreras y desafíos de la innovación social en América Latina	37
Referencias	39
Enlaces de interés	41

Presentación y objetivos

Existe un consenso generalizado con relación a la importancia que tiene el conocimiento como factor de desarrollo en las sociedades contemporáneas. Desde hace ya varias décadas se ha venido señalando que el crecimiento económico y el progreso de una nación depende cada vez menos de la acumulación de los factores productivos tradicionales y se asocia, cada vez más, a la capacidad que esta tenga para generar y aplicar nuevos conocimientos, derivando en lo que algunos autores han descrito como la emergencia de las sociedades basadas en el conocimiento.

Esta expresión, ampliamente utilizada para dar cuenta de lo que se considera el rasgo fundamental de la sociedad actual, puede, no obstante, llevar erróneamente a pensar en el progreso científico como condición necesaria y suficiente, olvidando el papel que desempeña la innovación y los procesos de aprendizaje social asociados a la misma. Por ello, quizá resulte más conveniente, tal como lo aconsejan Arocena y Shutz (2001), hablar de una “economía basada en el conocimiento, modelada por el aprendizaje y motorizada por la innovación”.

Ciencia, tecnología e innovación constituyen, por tanto, los tres elementos clave para el desarrollo de los territorios. El reconocimiento de estos elementos ha derivado en la implementación de estrategias orientadas a la consolidación de los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, con un énfasis particular en el fortalecimiento de las capacidades de innovación empresarial. Esta visión, si bien es importante como estrategia para fomentar un desarrollo productivo con mayor

valor agregado, se queda corta al momento de dar respuesta a la magnitud y alcance de los problemas sociales actuales, tales como: la exclusión social y económica, el cambio climático, los abusos contra los derechos humanos o la falta de oportunidades de ciertos sectores de la población. Para estos problemas, la ciencia y la tecnología tienen también un alto potencial como instrumento de solución, pero ello requiere considerar aspectos como: ¿para quién se investiga?, ¿para qué se investiga?, y ¿cuáles son los objetivos detrás de todas estas actividades?; analizar el papel de los diferentes actores sociales y, finalmente, ampliar nuestra visión del concepto de innovación y vincularlo de una manera más directa con las demandas sociales.

Es aquí donde adquiere importancia el enfoque de la Innovación social, entendido en un sentido amplio como:

...el proceso que busca encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... O en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... Capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar... (European Commission, 2010)

El enfoque de innovación social es relativamente reciente y ha cobrado particular relevancia como objeto de política pública y como marco de análisis para diseñar e implementar proyectos novedosos orientados a generar cambios sostenibles. Entender los fundamentos conceptuales del enfoque, sus manifestaciones prácticas, así como las metodologías y los instrumentos que lo soportan, constituye un aspecto fundamental para fomentar el desarrollo y uso de la ciencia y la tecnología desde una perspectiva socialmente responsable.

OBJETIVOS:

- ▷ Estimular una reflexión crítica sobre el significado y las implicaciones de la innovación social como instrumento de desarrollo.
- ▷ Reconocer los conceptos, teorías y metodologías más relevantes de la innovación social en el contexto de la economía social y el desarrollo local.
- ▷ Identificar las técnicas y herramientas que ayuden a fortalecer la gestión e intervención de los grupos de interés y comunidades en contextos locales.
- ▷ Conocer y aplicar instrumentos prácticos y creativos para la generación de ideas innovadoras y sostenibles para los problemas sociales.
- ▷ Incorporar nuevas tendencias, perspectivas y prácticas innovadoras a su quehacer diario.

1 Antecedentes conceptuales

1.1 Ciencia y desarrollo

La ciencia, la tecnología y la innovación se presentan hoy día como tres elementos clave para el desarrollo de las sociedades contemporáneas. A diferencia de los que ocurría en época anteriores, el crecimiento económico y el desarrollo social de los territorios dependen no tanto de la disponibilidad de los factores productivos tradicionales (tierra, capital y trabajo), sino de la capacidad de los pueblos para generar, difundir y aplicar conocimientos. Ello ha dado lugar a la emergencia de una nueva generación de políticas y estrategias de desarrollo focalizadas en el fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas, así como en el apoyo al sector productivo para estimular los procesos de innovación.

El diseño de estas estrategias ha encontrado sustento en la emergencia de nuevos enfoques que tratan de explicar la forma en que se organizan y ejecutan las actividades

científicas, así como la naturaleza misma de los procesos de innovación. Durante mucho tiempo, la organización y el desarrollo de la ciencia como actividad social estuvo regulado por lo que Robert Merton denominó los “principios de la ciencia pura” (Merton, 1942) y que posteriormente se ha conocido como el *ethos metoniano*. Estos principios, que según Merton permitieron el desarrollo y mantenimiento de la ciencia a lo largo del tiempo, se concretan en los valores de comunismo, universalismo, desinterés y escepticismo organizado (Tabla 1). La primera letra de cada una de estas palabras produce el acrónimo en inglés CUDOS, que fonéticamente suena como el término griego *kudos*, que significa “fama” derivada de un logro o descubrimiento y que sintetiza lo que persigue el investigador en esta concepción de la ciencia.

Tabla 1. Principios del *ethos mertoniano*

Comunismo	Los resultados de investigación son producto de la colaboración social y, por lo tanto, tienen que ser asignados a la comunidad.
Universalismo	La aceptación o rechazo de los hallazgos de la ciencia no dependen de los atributos personales o sociales de los investigadores, sino de los argumentos o pruebas que se presenten.
Desinterés	El científico no debe aspirar a más beneficio que aquel que proporciona el hecho de contribuir al desarrollo de su comunidad y la satisfacción del trabajo realizado.
Organized skepticims (escepticismo organizado)	La aceptación o rechazo de los resultados e ideas de investigación se basan en la evaluación por pares y no en la tradición o en la autoridad vigente.

El pensamiento mertoniano estableció las bases de lo que podría denominarse el paradigma clásico de la sociología de la ciencia. Atendiendo a esta visión, el desarrollo de la ciencia estaba regulado básicamente por intereses académicos y disciplinarios, siendo la originalidad y la excelencia científica los criterios básicos utilizados para producir y valorar el conocimiento. Las consideraciones de tipo utilitarista, relacionadas con la aplicación o explotación socioeconómica del conocimiento, no tenían mayor peso en la estructuración social de la ciencia, ni en el desempeño de los colectivos que la hacían funcionar. No se quiere decir con ello que en el marco de esta visión no se reconociese valor práctico a la ciencia, pero sí que la preocupación sobre este aspecto era un hecho que trascendía la dinámica interna de la comunidad científica. En este sentido, si bien el conocimiento científico podría ser aplicado para la resolución de algunos problemas prácticos, este tipo de consideraciones no influía ni en la organización de la ciencia ni en el proceso mismo de producción del conocimiento. El objetivo central de la ciencia era el incremento progresivo del conocimiento, el cual, a su vez, constituía un bien común. La comunidad científica, por lo tanto, funcionaba como un sistema autónomo, regulado básicamente por lógicas internas y que no exhibía una relación directa con el entorno social y sus expectativas.

A partir de la década de 1970 surgen diversos trabajos que critican los pilares del *ethos* científico mertoniano y dan lugar a lo que algunos autores denominan un nuevo institucionalismo en la sociología de la ciencia. Estos trabajos se caracterizan no solo por poner en tela de juicio la validez de las normas y valores identificados por Merton, sino también por prestar mayor atención a los comportamientos de las organizaciones que producen ciencia, considerando tanto su faceta interna como su relación con otros actores. Focalizando la atención en este último aspecto, dos de los enfoques más conocidos son el de la ciencia post académica y el del Modo 2 de produc-

ción de conocimientos.

La noción de la “ciencia post académica” fue desarrollada por John Ziman (Ziman, 2000). Según este autor, en las últimas décadas del siglo pasado la ciencia académica sufrió una transformación sustancial que la acercó mucho más a las prácticas de la ciencia industrial. En este sentido, Ziman señala que la actividad científica se ha convertido en un proyecto social más colectivo, en la medida en que admite la participación de grupos u organizaciones ajenas al quehacer científico en la definición de los problemas de investigación. Ello, obviamente, penaliza la autonomía y el individualismo que caracteriza a los científicos académicos tradicionales y hace la actividad científica más permeable a las demandas y exigencias del entorno. Desde este punto de vista, la agenda de investigación se configura obedeciendo no solo a intereses académicos sino también teniendo en cuenta intereses sociales mucho más amplios. La utilidad de los resultados de investigación llega a ser, por lo tanto, un aspecto central en los procesos de producción de conocimiento.

Este último rasgo constituye uno de los puntos centrales del enfoque del Modo 2, expuesto en los trabajos de Gibbons, et al. (1994), y Nowotny, et al. (2001). Según esta tesis, en la sociedad contemporánea, junto a la modalidad habitual de la ciencia académica, disciplinaria, organizada en forma jerárquica, homogénea y con estructuras básicamente estables (Modo 1) tiene lugar otra forma de producción de conocimientos, que es transdisciplinaria, heterogénea, poco jerárquica y estructuralmente cambiante (Modo 2). Así, mientras que en el Modo 1 la producción de conocimiento obedece a las normas cognitivas que rigen cada disciplina y se desarrolla con el objetivo de avanzar en el conocimiento de la realidad para satisfacer los intereses académicos, en el Modo 2 el conocimiento se genera siempre en el contexto de la aplicación, es decir, atendiendo a las necesidades explícitas de algún agente externo (Tabla 2).

En términos generales, tanto el enfoque de la ciencia post académica como el enfoque del Modo 2 destacan la emergencia de una nueva manera de hacer ciencia que, en comparación con la de la ciencia académica tradicional, ve modificada no solo su sociología interna sino

también su función social externa. Estos enfoques reconocen el carácter utilitario del conocimiento como una dimensión fundamental que debe ser tomada en cuenta en los objetivos y desarrollo de las actividades científicas.

Tabla 2. Características del Modo 1 y Modo 2 de producción de conocimientos

Modo 1	Modo 2
Contexto académico.	Contexto de la aplicación.
Disciplinariedad.	Transdisciplinariedad y diversidad organizativa.
Homogeneidad.	Heterogeneidad.
Autonomía.	Responsabilidad y reflexividad social.
Control de calidad tradicional (revisión por pares).	Nuevas formas de control de calidad.

Si bien los enfoques antes mencionados no están exentos de críticas, y se ha cuestionado la validez de los mismos para explicar el funcionamiento de la ciencia en su conjunto (considerando los diferentes ámbitos disciplinares y contextos geográficos), lo cierto es que hoy día existe una mayor dependencia de las actividades científicas hacia factores externos de carácter social, económico o político. Como resultado de ello, el modelo de ciencia tradicional, caracterizado por un alto grado de autonomía y guiado por intereses académicos y

disciplinarios, ha dado paso a un modelo de ciencia mucho más regulado, en el cual tanto la agenda de investigación como los sistemas de incentivos y evaluación son definidos atendiendo cada vez más a las demandas y necesidades externas, no necesariamente convergentes con los intereses o valores académicos.

Documento de ampliación:
Ciencia e Innovación: una relación compleja y evolutiva

Lo expuesto precedentemente se ve reforzado ante la emergencia de lo que se ha denominado una “sociedad basada en el conocimiento”. En este sentido, en las sociedades contemporáneas se le reconoce a la ciencia una importancia mayúscula como factor de desarrollo, pero para que ello ocurra esta debe contemplar no solo la misión de aportar al avance del conocimiento, sino también ser una herramienta para dar solución a los problemas y necesidades sociales y económicas. A la ciencia, por lo tanto, se le evalúa desde su capacidad para cumplir con un doble objetivo: la excelencia y la relevancia (o, como también se dice, pertinencia)¹. Dar cumplimiento a este objetivo dual, supone definir áreas estratégicas de desarrollo y repensar la ciencia y la tecnología en función de las mismas. La consideración de cuestiones como: ¿para quién se investiga?, ¿para qué se investiga?, ¿cuáles son los objetivos detrás de todas estas actividades?; adquieren hoy día mayor relevancia y su análisis representa un aspecto central para el diseño de políticas de desarrollo.

Esta mayor orientación de las actividades científicas hacia objetivos económicos y sociales, sin perder el rigor propio de la ciencia, plantea relación mucho más estrecha entre ciencia e innovación, en la medida en que el conocimiento se produce considerando no solo su valor intrínseco sino la utilidad del mismo y la investigación, se orienta cada vez más hacia valores sociales, económicos e incluso políticos.

1 Una ciencia de excelencia es aquella que sobresale por su originalidad, profundidad, calidad, elegancia, apertura de nuevas áreas de investigación. La relevancia, por su parte, se asocia con el impacto que tengan los resultados de la actividad científica, a corto o mediano plazo, en términos de solución de alguna necesidad social o económica.

1.2 Innovación

Joseph Schumpeter fue el primer autor en ofrecer una amplia definición de innovación y en destacar su importancia en la dinámica del crecimiento económico. Este autor definió la innovación como la introducción de “nuevas combinaciones” de los recursos productivos, las cuales podían adoptar cinco formas básicas: a) la introducción de un nuevo producto; b) la introducción de un nuevo proceso; c) la apertura de un nuevo mercado; d) la conquista de nuevas fuentes de suministro de materias primas, y e) los cambios en la organización industrial. En su libro *Business Cycles* (1939), Schumpeter resaltaba el impacto potencial que las innovaciones ejercen sobre el conjunto de la economía y adicionalmente postulaba la existencia de dos tipos de individuos: los empresarios innovadores que, incapaces de prever el futuro, están dispuestos a enfrentarse a todos los riesgos para llevar a cabo innovaciones y los imitadores que simplemente actúan como gestores rutinarios, siguiendo el camino abierto por los heroicos pioneros (Freeman, 1998). Asimismo, Schumpeter concebía la innovación como un proceso de destrucción creadora a través del cual se reconfiguraba constantemente la estructura de la industria.

Tal como se observa, Schumpeter definió la innovación desde una perspectiva netamente económica y centrada fundamentalmente en los “productos” y en la industria. Este sesgo, por llamarlo de alguna manera, estuvo presente durante gran parte del siglo pasado y marcó el desarrollo de la literatura académica relacionada con los procesos de innovación e incluso el foco de intervención política. Es así como se desarrolló una primera corriente que se centraba en definir la innovación de una forma restrictiva, relacionándola únicamente con el desarrollo de nuevos productos y procesos (innovación tecnológica) y destacando las actividades de I+D como la fuente por excelencia del proceso innovador.

Para algunos, esta visión de la innovación fue ejemplificada en lo que ha sido denominado el *Modelo lineal de Innovación*, el cual se caracterizaba por presentar la innovación como una secuencia de fases sucesivas que tienen como punto de partida la generación de nuevo conocimiento, continúa con la aplicación y explotación comercial de dicho conocimiento y culminaba con la difusión. Según este enfoque, el proceso que da lugar a la innovación es fluido pero tiene lugar en ámbitos diferentes, existiendo una clara división del trabajo a lo largo de toda la secuencia, en la que participan diferentes agentes que actúan atendiendo lógicas también distintas. Así, la investigación básica es típicamente conducida en las universidades e institutos de investigación, mientras que la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico es llevado a cabo en las empresas, especialmente aquellas con un fuerte departamento de I+D. Además, dada esta especialización del trabajo y que cada agente responde a diferentes motivaciones e incentivos, una interacción directa entre ellos (por ejemplo, entre universidad y empresa) no constituía un elemento fundamental para el desarrollo del proceso. De hecho, lo más aconsejable era garantizar la libertad y autonomía de cada uno de los agentes que intervienen en el mismo.

En contraste con la visión antes mencionada, a mediados de los ochenta se desarrolló un nuevo enfoque que contemplaba la innovación como un proceso interactivo y social. Esta corriente de pensamiento, señala que la I+D no es la única fuente de la innovación y que esta puede derivarse del desarrollo de otro tipo de actividades, tales como el diseño, el marketing, las actividades de producción, etc. Adicionalmente, se reconoce que las innovaciones pueden ser no solo tecnológicas (productos y procesos), sino también de organización o de mercadotecnia, y que pueden estar referidas tanto a la industria manufacturera como a los servicios.

Alineado con esta visión de la innovación, se desarrolla en las últimas décadas del siglo pasado el Manual de Oslo como directriz general para medir y analizar los procesos de innovación en los territorios. Este Manual, en su tercera y última edición, (OCDE, 2005) define la innovación como:

...la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.

De esta forma, el Manual de Oslo destaca no solo la naturaleza diversa de la innovación (producto, proceso, organizacional y mercadotecnia), sino que además pone énfasis en la importancia de las relaciones que establecen las empresas con otros actores de su entorno para el desarrollo de los procesos de innovación.

Este carácter interactivo que se le atribuye al proceso innovador es probablemente el rasgo más importante de esta nueva visión de la innovación. De él se desprende importantes implicaciones, no solo en la forma en que se organiza la innovación en el contexto de la empresa, sino también en la manera como esta tiene lugar a nivel social. Así, mientras que en el modelo lineal se prima la autonomía e independencia de los diferentes agentes sociales, en el marco de esta nueva visión la interacción entre los mismos es un aspecto fundamental. La innovación pasa a ser considerada un proceso colectivo y dinámico, que lo lleva a cabo la empresa a través de una relación activa con otros agentes e instituciones (científicas, industriales o gubernamentales), configurando lo que se ha denominado sistema de innovación. El enfoque de sistema de innovación surgió inicialmente como un marco de análisis para estudiar y comparar el desempeño de diferentes economías nacionales y determinar la influencia que ejerce en el mis-

mo las estructuras institucionales y productivas (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Edquist, 1997), pero su uso se extendió rápidamente a otros niveles de análisis, emergiendo de esta forma conceptos como el de los sistemas regionales de innovación (Cooke, 1992), los sistemas sectoriales de innovación (Breschi y Malerba, 1997) y los sistemas tecnológicos de innovación (Carlsson y Stankiewicz, 1995).

La utilidad que este enfoque ha demostrado tener como herramienta para analizar y comparar procesos de innovación en diferentes niveles de agregación (nacional, regional, sectorial), así como sus implicaciones para la definición de instrumentos de intervención gubernamental, ha fomentado su rápida difusión no solo en el entorno académico, sino también en el ámbito político.

En resumen, del mismo modo en que ha cambiado la visión predominante sobre la sociología de la ciencia, la forma de entender el proceso de innovación ha experimentado una transformación relevante: de una visión restrictiva, centrado en la naturaleza tecnológica de la innovación y su dependencia de la I+D, sea pasado a una visión mucho más amplia, que reconoce no solo un mayor número de ámbitos en los cuales se puede innovar, sino también que destaca el carácter dinámico e interactivo de dichos procesos. Esta diferencia no resulta trivial puesto que, dependiendo de la percepción que se tenga de la innovación, así se pondrá el énfasis en el estudio de unos u otros factores determinantes de la misma y en las acciones que de ellos se derivan. Una concepción restrictiva hace más hincapié en las innovaciones radicales y se adapta mejor a sectores de media y alta tecnología, mientras que la concepción amplia se relaciona más con las innovaciones incrementales y tiene aplicación en todos los sectores de la economía (OEI, 2012).

Documento de Ampliación:
**Ciencia, tecnología e innovación
para el desarrollo y la cohesión
social. Documento para Debate. OEI
(2012).**

No obstante, a pesar de la evolución antes señalada, en los últimos años se ha llamado la atención sobre la necesidad de ampliar más el concepto de innovación y no limitarse exclusivamente a una visión de carácter económica. Alcanzar un desarrollo productivo con mayor valor agregado es, sin lugar a dudas, un objetivo estratégico de las diferentes economías nacionales, en el cual la innovación juega un papel central. Pero, dicho objetivo, aunque relevante, se queda corto al momento de propender por un verdadero desarrollo y progreso social. En este sentido, si bien el término “desarrollo” puede resultar un tanto vago en la medida en que depende del referencial que se adopte, lo cierto es que este supone mucho más que el simple crecimiento económico y fortalecimiento industrial. Para la mayor parte de los países, en particular los latinoamericanos, alcanzar una mayor equidad distributiva, un aumento significativo de la cohesión social y la inclusión ciudadana, así como garantizar el acceso a los servicios sociales básicos, constituyen aún una tarea pendiente. En estas áreas, como en muchas otras relacionadas con desequilibrios o necesidades sociales, promover soluciones innovadoras, basadas o no en las capacidades científicas y tecnológicas, representan un desafío importante.

Es precisamente en relación a estos temas que ha cobrado fuerza en los últimos años el concepto de innovación social, no solo como tema de análisis académico sino también como objeto de fomento en el marco de la política pública. El desarrollo de este enfoque, conlleva a una visión mucho más ampliada de la innovación, en la medida en que trasciende del énfasis en la generación del valor económico hacia el énfasis en la generación de valor social. De esta forma, podría decirse que una

visión amplia de la innovación se refiere tanto a innovaciones empresariales (tecnológicas, organizacionales y en comercialización) como a innovaciones sociales, todas representando diversas formas de generación y uso del conocimiento, actores participantes y contextos de referencia. En esta línea, se entiende por innovación la capacidad y el proceso de generación, transferencia y aplicación de conocimiento científico y/o empírico, dentro y fuera del ámbito del mercado, que incremente la productividad o la efectividad de una comunidad, organización o empresa en forma sostenible, permitiéndole alcanzar sus objetivos, satisfacer sus necesidades o incrementar su bienestar. Es decir, la innovación crea valor a partir del conocimiento y se generan externalidades positivas de carácter económico y social (DNP, 2013)

En los capítulos siguientes, la atención se focaliza en el análisis del enfoque de innovación social, sus orígenes características y herramientas de desarrollo.

2 Innovación Social

2.1. Origen y definición del Concepto

No existe consenso con relación al origen y uso formal del concepto de innovación social. Si bien se reconoce que el interés, tanto académico como político, en torno al enfoque es relativamente reciente (últimas dos o tres décadas), los temas y conceptos relativos a la innovación social existen desde mucho antes. Tal como lo manifiesta Godin, la innovación social (como concepto y actividad) ha existido en diversas formas por más de dos siglos (Godin, 2012).

Para algunos, el origen del término puede encontrarse en la teoría del cambio social de William Ogburn en 1923. Según este sociólogo americano, el cambio social tendría lugar en la interacción entre dos culturas complementarias: la cultura material (los artefactos y proyectos tecnológicos) y la cultura inmaterial — las reglas y prácticas que caracterizan nuestra relación con la tecnología— (Innerarty, 2009, p.20). Otros autores van mucho más atrás y se remontan a las obras de sociólogos como Karl Marx, Max Weber y Emile Durkheim, quienes centraron su atención en procesos más amplios de cambio social.

Tal como lo manifiesta Arciniega (2009), el concepto de IS ha sido abordado esencialmente en los países de tradición anglosajona, con una primera contribución a mediados de los ochenta con los aportes pioneros de Kingston (1984) y Rickards (1985), luego continuada a finales de los noventa por autores como Geoff Mulgan (2007) y adoptada en esquemas de intervención concreta en países desarrollados

como Canadá, Gran Bretaña, Austria, Francia y Estados Unidos. De igual forma, han emergido diversos centros a nivel internacional enfocados en el análisis y promoción de los procesos de innovación social, al tiempo en que centros de referencia han definido líneas de investigación específicas para abordar esta temática. Entre estos centros se destacan: The Young Foundation y Nesta en Gran Bretaña; el Centro de innovación Social de Stanford; Crises y el Centro para la Innovación Social en Canadá; El centro para la innovación social de Holanda y la Cepal en el contexto de América Latina. Cada uno de estos centros ha promovido investigaciones sobre la naturaleza y características de los procesos de innovación social, cuyos resultados han derivado en definiciones diversas sobre el concepto, algunas de las cuales se recogen en la Tabla 3. Pese a ser un fenómeno en auge, en la literatura actual no existe consenso académico acerca del significado de la innovación social. Por el contrario, lo que se pone de manifiesto es la naturaleza extremadamente flexible del concepto, que puede ser abordado desde enfoques disciplinares y contextos muy diferentes.

Tabla 3. Algunas definiciones de innovación social.

Autores	Definición
F. Moulert	La innovación social reside en dos pilares: la innovación institucional, que comprende las innovaciones en las relaciones sociales, en el empoderamiento de las personas y en la gobernanza y la innovación en el sentido de la economía social, como la satisfacción de las necesidades que se producen en las comunidades locales.
A. Hubert	Las innovaciones sociales deben ser sociales tanto en sus medios como en sus fines y se definen como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente dan respuesta a las necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones, generando bienestar en la sociedad y al mismo tiempo produciendo mejora en su capacidad para actuar.
J. Hochgerner	Innovaciones sociales son nuevos conceptos y medidas para resolver problemas sociales que son aceptadas y utilizadas por los grupos sociales afectados.
<i>INNOVATION UNION (European Commission 2010/10/6)</i>	La Innovación Social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales, que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público... o en producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad... capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar...
B. Lévesque	Cambios sociales que se producen en tres áreas complementarias: el territorio, la calidad de vida de sus habitantes, junto a las condiciones de trabajo y empleo.
G. Mulgan	La innovación social comprende actividades y servicios innovadores que surgen con el objetivo de satisfacer alguna necesidad social y que son desarrollados y difundidos predominantemente por organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales.
Cepal	Nuevas formas de hacer las tareas, nuevas tareas, nuevas formas de gestión o de administración, con una relación costo eficiencia mejor que la de los modelos tradicionales, que tenga el potencial de ser replicado, tanto en el país en donde se origina como en otros países de la región, que haya demostrado ser sostenible económica y políticamente, que se pueda convertir en política pública, que tenga efectos sobre los determinantes de la pobreza, que tenga el potencial para reducir la discriminación y la exclusión y muy importante para la Cepal, que promueva y fortalezca la participación de la comunidad como un aporte a la ciudadanía y por lo tanto, al fortalecimiento de la democracia.

Una de las primeras definiciones explícitas de innovación social, es la de Michael D. Mumford, quien indica que las innovaciones sociales son aquellas nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales (de un modo más eficiente que sus alternativas) y crean nuevas relaciones sociales y colaboraciones (Mumford, 2002).

De acuerdo con Mumford (2002), hay una continuidad en la innovación social: desde un extremo, caracterizado por la creación de nuevos tipos de instituciones sociales, la formación de nuevas ideas de gobierno, o el desarrollo de nuevos movimientos sociales, hasta el otro extremo, caracterizado por la creación de nuevos procesos y procedimientos para estructurar el trabajo colaborativo, la introducción de nuevas prácticas sociales en un grupo, o el desarrollo de nuevas prácticas en los negocios o en la empresa.

La innovación social se describe como la aplicación de nuevos arreglos sociales e institucionales, nuevas formas de movilización de recursos, nuevas respuestas a los problemas para los que las soluciones disponibles han generado resultados ineducados. En estos procesos se movilizan los recursos tangibles e intangibles de una manera nueva; la innovación social tiene lugar en el contexto de fundamentos y estrategias para el establecimiento de vínculos entre las personas y las comunidades y entre comunidades (Klein y Harisson, 2007; Moulart y Nussbaumer, 2005). En este sentido, la innovación social afecta también las relaciones sociales de gobernanza y a la satisfacción de las necesidades básicas que aquellas dejan al descubierto: innovaciones en las formas de cooperación, en la comunicación y en una gobernanza adecuada facilitadora de dichos procesos (Irizar, 2008).

En aproximaciones más recientes, el enfoque de la innovación social se entiende no solo como nuevo modo de gobierno que trabaja a través de campos tradicionales de responsabilidades con una participación activa de los

ciudadanos, que es eficaz en el tratamiento de los desafíos de la mitigación del cambio climático, la justicia social, el envejecimiento, etc., sino también en áreas como la cultura de la confianza y la asunción de riesgos, necesarias para promover las innovaciones científicas y tecnológicas (BEPA, 2011).

En el año 2013, la Comisión Europea publicó una Guía de Innovación Social en que definía dicho concepto como “innovaciones que son sociales, tanto en su fin como en su proceso”, que “no solo son buenas para la sociedad sino que impulsan la capacidad de los individuos para actuar”, una definición muy similar a la otorgada por A. Hubert y adoptada también por The Young Foundation en Inglaterra. Aunque dicha Guía aclara que aún no existe un consenso real en cuanto al significado de este término, lo considera como una estrategia esencial para la competitividad de la región, que aplicarse a los servicios sanitarios, a la educación, a la vejez y al cambio climático.

Tal como se puede apreciar a partir de los párrafos anteriores, no existe una definición única sobre innovación social. Este hecho es comprensible si se tiene en cuenta que las necesidades sociales, foco de los procesos de innovación social, son muy amplias y diversas. Esta falta de precisión sobre el concepto constituye una de las principales debilidades del enfoque, en especial cuando se considera su uso como instrumento u objeto de política pública.

En general, las diversas definiciones de innovación social van desde aquellas que se basan en nuevas ideas pasando por las que se enfocan en nuevas configuraciones de prácticas sociales, hasta aquellas que se refieren a nuevos mecanismos y normas, todas orientadas específicamente a la generación de valores sociales (el bienestar social, la atención sanitaria, la inclusión social, la expresión y práctica de la libertad etc.) sin que esto riña con la generación de valor económico (productividad, competitividad empresarial, rentabilidad financiera etc.).

Tabla 4. Algunos aspectos clave relacionados con la noción de innovación social

Aspecto	Descripción
Valor compartido	A diferencia de una innovación privada, la innovación social focaliza en el bien común y en su replicabilidad en lugar de protección.
Producto o proceso	La innovación social es versátil. Puede suponer una iniciativa, producto, proceso o programa que cambia profundamente las rutinas básicas, los recursos, la autoridad o las creencias de cualquier sistema social (Westley, 2008). O también nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones o colaboraciones (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010).
Importancia de la colaboración	Ya en las primeras definiciones de innovación social se observa una tendencia a hablar de la interacción entre diferentes actores: "... nuevas ideas acerca de cómo deben organizar las personas, las actividades interpersonales o las interacciones sociales para cumplir uno o varios objetivos comunes" (Mumford, 2002). "La innovación social no se limita a un solo sector o campo" (Bacon, Faizullah, Mulgan y Woodcraft, 2008).
Generador de cambio sistémico	Estudios recientes hacen hincapié en la necesidad de un cambio sistémico: "una verdadera innovación social es aquella que cambia el sistema y que altera de forma permanente las percepciones, las conductas y las estructuras que anteriormente originaban esos problemas" (Centro de Innovación Social, Toronto). Esto último queda demostrado en la Guía de la Comisión Europea, que expresa una confianza tremenda en el potencial que ofrece concepto: "las nuevas ideas acerca de los sistemas sociales y las interacciones sociales, aunque son poco habituales, pueden tener un impacto tremendo en nuestras vidas y en el mundo" (Marcy y Mumford, 2007).
Propuesta de mercado	A diferencia de las respuestas tradicionales a los problemas sociales propuestas por las ONG y por los movimientos sociales, la innovación social se define, en muchas ocasiones, como una propuesta de mercado que genera valor económico. No es solo una cuestión de resolver un reto social, sino que también "se trata de innovaciones en nuestra capacidad para organizar los recursos sociales y financieros, con el fin de lograr un impacto social a gran escala" (Eric Young, citado por Pearson, 2007).

<p>Ambigüedad del concepto</p>	<p>A pesar de la popularidad del concepto de innovación social en muchos ámbitos políticos y empresariales, e incluso entre las comunidades de los emprendedores sociales, el concepto ha recibido algunas críticas: “La «innovación social» es un término que le gusta a casi todo el mundo, pero nadie está muy seguro de lo que significa. A algunos académicos les gustaría abandonar la noción de innovación social completamente, argumentando que no añade nada que no sepamos sobre la innovación y es demasiado vaga para ser de utilidad (Pol y Ville, 2009).</p>
--------------------------------	---

Fuente: Adaptado de Buckland y Murillo, 2014.

Si bien las definiciones presentan algunos puntos de coincidencia, lo cierto es que dependiendo del enfoque que se adopte, los resultados que persiguen así como los mecanismos de fomento y los actores clave pueden cambiar significativamente. En una reciente publicación del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP, 2013) y con base en los esquemas desarrollados por Basi (2011) y Martínez (2011), se presentó una clasificación general de los enfoques más representativos de la innovación social, los cuales se resumen en la Tabla 4.

El enfoque sistémico considera la innovación social como un proceso complejo que busca lograr un cambio social sistémico y que no se puede ver reducido a la contribución única de un individuo u organización. Entre los elementos característicos de este enfoque se destacan; el entender la IS como un proceso, más allá del resultado o los impactos que se obtienen de este; el apelar de manera directa a la capacidad de la sociedad, y específicamente de las comunidades, para gestionar procesos de IS; y entender su carácter disruptivo en la medida que puede cambiar el sistema social en el cual opera. (DNP, 2013).

Por otra parte, desde un enfoque más económico, la innovación social es vista como un proceso cuyo objetivo principal es satisfacer una demanda social, dándole preponderancia al papel del emprendedor social. En el marco de esta perspectiva, el acento es puesto so-

bre el rol del emprendedor social que satisface necesidades a través del diseño e implementación de productos, servicios, o modelos que son más eficaces que las alternativas existentes.

Desde un enfoque gerencial, la innovación social es concebida como una solución novedosa a un problema social que crea valor y beneficia a la sociedad en su conjunto. Algunos de los rasgos distintivos de este enfoque son los siguientes: la idea de dinámicas intersectoriales más allá de una simple perspectiva de alianzas, sino entendida como el surgimiento del llamado “cuarto sector” que borra los límites entre sectores privados, públicos y sector social, y que a su vez conlleva a la premisa de que la innovación social puede ser gestada desde cualquiera de estos; y la incorporación del componente de creación de valor social, entendido como “la creación de beneficios o reducciones de los costos para la sociedad —a través de esfuerzos para atender las necesidades y problemas sociales— por vías que van más allá de las ganancias privadas y de los beneficios derivados de la actividad del mercado” (Phills et al., 2008, p. 39).

El enfoque de ciencia política, por su parte, amplía la noción de innovación como elemento directamente relacionado con el mercado y la eficiencia económica al vincularlo al mismo tiempo como instrumento clave para promover los procesos de inclusión social de sectores marginados y una mayor participación ciu-

dadana. Atendiendo a este enfoque, entre los objetivos clave de los procesos de innovación social se encontrarían el fomentar una mayor inclusión de grupos socialmente excluidos y mejorar las capacidades políticas de los ciudadanos, facilitando el acceso a los recursos necesarios para mejorar derechos fundamentales y participación.

Finalmente, el enfoque participativo —que según los autores citados ha sido promovido fundamentalmente por la Cepal— se caracteriza por la incorporación del componente de política pública y replicabilidad como una aproximación metodológica a la naturaleza sistémica de las innovaciones sociales, y el abordaje en cierta medida restrictivo del papel del sector privado en la innovación social desde la mirada de la responsabilidad social empresarial.

Tal como se observa en la Tabla 4, cada uno de los enfoques antes descritos, plantea objetivos diferentes y destaca el rol de diversos actores como gestores clave de los procesos de innovación. Esta diversidad ha derivado en el surgimiento de un variado grupo de académicos e instituciones que trabajan en la frontera de la investigación y la acción práctica la temática de la innovación social desde diferentes aristas, que incluyen, entre otros tópicos: la innovación en los servicios públicos, el emprendimiento social, la innovación abierta y centrada en el usuario, el fomento de la participación ciudadana, innovaciones que mejoren la movilidad y el uso de los recursos naturales, entre otras.

La importancia de la innovación social dirigida exitosamente hacia desafíos sociales, económicos, políticos y medioambientales del siglo XXI, ha sido reconocida no solo dentro de la estrategia Europa 2020, sino también a escala global. De modo que “en el último tiempo, la innovación social ha venido creciendo en influencia tanto en la erudición como en la política” (Moulaert, et al., 2013, p.1).

América Latina, si bien no fue el contexto donde empezó a desarrollarse las investigaciones sobre el tema, ha sido igualmente

testigo en los últimos años de un creciente interés por el análisis de los procesos de innovación social y la definición de mecanismos para su promoción. En este campo, más allá de los avances puntuales de determinados países, la Cepal ha jugado un papel importante en la identificación, análisis y difusión de iniciativas de innovación social, como actividad previa para la consolidación de este tema en el territorio. En este sentido, se destaca el informe de la Cepal *De la Innovación Social a la política pública* (Rey de Marulanda y Tancredi, 2010), el cual hace un análisis de experiencias exitosas en el territorio, tornando visible a la innovación social como un tema relevante en América Latina. En este documento se revisan múltiples iniciativas en diferentes áreas, destacando las buenas prácticas y los métodos innovadores. Con el apoyo de fondos de la Fundación W. K. Kellogg, la Cepal identificó y revisó 4.800 experiencias de innovación social en Latinoamérica y el Caribe recogidas durante cinco años. Esta información se encuentra en la página web de la Cepal, donde se puede además hacer una búsqueda por países y áreas y encontrar una información más detallada de algunas de las iniciativas analizadas.

En el marco de este proyecto, la Cepal precisó ocho criterios para seleccionar las iniciativas ganadoras en un proceso concursal llevado a cabo durante cinco años:

- ▷ Innovación, entendida como el grado de novedad —incremental o disruptiva— que se incorporaba en las experiencias seleccionadas.
- ▷ Relación entre costos y resultados, dada la importancia del componente de sostenibilidad de las iniciativas como un supuesto base para su replicabilidad y escalabilidad.
- ▷ Potencial de replicabilidad, analizado desde el contexto nacional y latinoamericano.
- ▷ Potencial de transformarse en política pública, desde la perspectiva local, regional o nacional.
- ▷ Efectos sobre los determinantes de la pobreza.

- ▷ Potencial para disminuir la discriminación y la exclusión.
- ▷ Potencial de sostenibilidad es un criterio que involucra componentes de maduración —tiempo de implementación—, sostenibilidad financiera y articulación con la comunidad y la sociedad civil a la cual sirve.
- ▷ Desarrollo de responsabilidad social, como una forma de identificar y fomentar la participación del sector privado en este tipo de iniciativas.

Documento de Ampliación **De la innovación social a la Política Pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe.**

En resumen, el concepto de innovación social es muy complejo y evoluciona con el tiempo. Por su propia naturaleza innovadora y por la diversidad y complejidad de los problemas sociales, económicos y ambientales que enfrentan las comunidades, es probable que surjan nuevas definiciones y enfoques de innovación social, y que no se llegue a una definición general consensuada. Por ese motivo, hasta este punto se aborda el debate académico y la evolución del concepto, para pasar al análisis de la innovación social en la práctica.

Tabla 5. Enfoques de Innovación social

	Económico	Gerencial	Sistémico	Participativo	Gencia Política
Definición	Nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen las necesidades sociales (con mayor eficacia que las alternativas) y que a su vez crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones.	Una nueva solución a un problema social es más eficaz, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes y cuyo valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de en individuos particulares	Proceso complejo donde interactúan factores sociales, económicos y culturales que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos y los flujos de autoridad o las creencias del sistema social en el que se	Nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de gestión con respecto al estado del arte en la región, que permitieran mejores resultados que los modelos tradicionales, que fuesen costo eficientes y muy importante, que promovieran y fortalecieran la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de sus propio desarrollo y por lo tanto fortaleciendo la conciencia ciudadana y con ello la democracia de nuestra región	Cambios en programas, agencias e instituciones que llevan una mejor inclusión de los grupos excluidos en diversos ámbitos de la sociedad. Cambios en la dinámica de las relaciones sociales, incluyéndolas relacio-
Gestor de la IS	Emprendedor social	Emprendedor social y Empresa social	Comunidad y Emprendedor institucional	N/D	Sociedad civil Colectivos sociales y culturales
Objetivo principal	Satisfacer una necesidad social a través de un servicio realizado por el emprendedor o la empresa social	Creación de valor social	Cambios profundos/disruptivos en el sistema social.	Mejorar resultados de modelos tradicionales / Aumentar niveles de participación ciudadana y democracia	Inclusión social y fomento del desarrollo local. Aumento de capacidad socio-política y acceso a los recursos necesarios para satisfacer necesidades fundamentales
Conceptos clave	Emprendedor, economía social,	Responsabilidad social corporativa, tercer sector, valor social	Sistema social, complejidad, comunidad, cambio disruptivo	Desarrollo, democracia, comunidad, beneficiarios	Gobernanza, sociedad civil, territorio local, inclusión social
Capacidad cambio institucional	Relativa. Atender demandas sociales con intención de afectar la agenda política. Enfoque incrementalista	Relativa. Solución de problemas sociales con intención de afectar la agenda política.	Alta. La IS se da en tanto que hay cambios en el sistema institucional y social	Relativa. El fin principal es mejorar resultados sociales con intención de incidir en políticas públicas y empoderar a las comunidades como un medio	Proceso ambivalente. La IS puede conformar un cambio institucional que de paso a un nuevo paradigma en las relaciones de poder pero también puede suponer una rectificación del status quo.
Ciclo del proceso	Lineal	Lineal	No lineal	Lineal	No lineal
Organismos que lo fomenta	Nesta	Centro de Innovación Social de Stanford	SIG (Social Innovation Generation)	CEPAL	SINGOCOM

Fuente: DNP (2013)

Este cuadro lo necesitamos tipeado. No se lee bien

2.2. Ámbitos de la innovación social

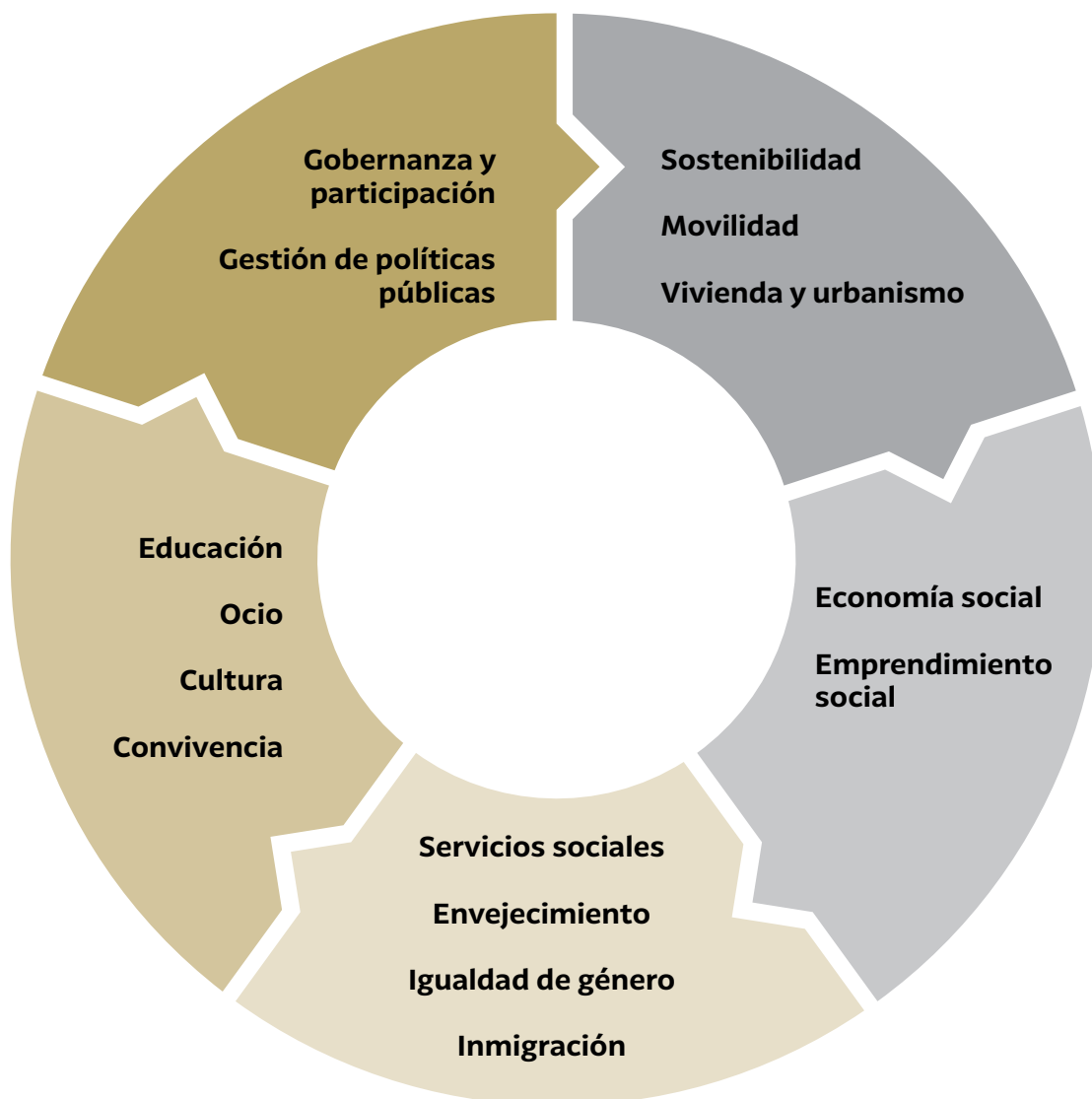
Tal como se ha comentado, un rasgo central de los procesos de innovación social es que están orientados a dar solución de una manera novedosa y eficiente a las problemáticas sociales. En este sentido Morales (2008), señala que la innovación social tiene una serie de rasgos específicos que la diferencian de la innovación de carácter tecnológico-económico como son: su orientación hacia la resolución de problemas sociales —más que al mercado—, el uso intensivo de capital intelectual en su vertiente humana y relacional —más que financiero—, su tendencia a la difusión abierta —en lugar de la protección de la idea— y su carácter también complejo, más que en aspectos tecnológicos, en cuestiones relacionales. Asimismo, ha propuesto una tipología de la innovación social:

- ▷ **Organizativa:** Instituciones que aglutinan a voluntarios de naturaleza profesional y sistemas de intercambio alternativo al mercado. Implican la vinculación de profesionales y cooperación internacional, así como sistemas de trueque estandarizado.
- ▷ **Financiera:** Pequeños créditos con política de género y poca burocracia, es el caso de los microcréditos.
- ▷ **Comercial:** Actividad comercial con límites de abusos de intermediarios y beneficiando a los productores de origen, comercio justo.
- ▷ **Medioambiental:** Inserción laboral y preservación del medioambiente, procesos de reciclaje; incluye también la explotación de recursos endógenos y de desarrollo local.
- ▷ **Metodológica** (a nivel de gestión pública): Colaboración público-privada para la actuación local; implica la elaboración de presupuestos participativos.

Más allá de tipologías o categorizaciones de innovación social, lo relevante es señalar que este tipo de innovaciones pueden estar orientadas a diferentes ámbitos y cubrir diversas problemáticas sociales. El espectro oscila desde las que se relacionan con propósitos sociales, hasta las que tienen que ver con el arte y la cultura, pasando por innovaciones institucionales o propias del sector público. Sin pretender ser exhaustivo, en el Gráfico 1 se identifican algunos de los campos más relevantes en los que se han concentrado el desarrollo de iniciativas de innovación social.

El objeto o ámbito de las innovaciones sociales son necesidades o problemas sociales en áreas como: servicios sociales (educación, salud, justicia); en el ámbito económico (empleo, ingresos); en el ámbito del medioambiente (afectación de comunidades y de los recursos naturales, contaminación); y en el ámbito de la democracia, que incluye, entre otros, el ejercicio de los derechos de los ciudadanos, la participación en la vida democrática, el control de los recursos públicos, etc.

Gráfico 1. Ámbitos de la innovación social



Uno de los ámbitos más representativos de la innovación social lo constituye la innovación en el sector público o en el gobierno. En este entorno, la innovación está asociada con la modernización del Estado y con procesos de generar innovación en las instituciones públicas y en los programas de intervención social, buscando mejorar su efectividad, su eficiencia, su cobertura y su impacto. La innovación en el sector público puede involucrar tres componentes estratégicos de la innovación: la innovación tecnológica, como puede

ser la adopción y el uso de las TIC, la adopción de plataformas tecnológicas que faciliten el *Gobierno-en-Línea*, o la adopción de nuevas tecnologías de apoyo a sus programas de intervención; la innovación social, relacionada con innovación en estructuras administrativas o de gobierno, con estrategias de interactuar con la comunidad y con los ciudadanos, o con procesos para apuntalar la toma de decisiones; y la innovación en gestión del conocimiento en programas gubernamentales, tal como es el caso del manejo de la información

y los datos, la creación de sistemas de información para apoyar la toma de decisiones, sistemas de monitoreo y de evaluación de impacto de los programas gubernamentales y el fortalecimiento de procesos de aprendizaje a partir de lo que funciona bien o mal en la implementación de las políticas públicas (DNP, 2013).

Otro ámbito muy importante de la innovación social lo constituye el relacionado con la economía social y el emprendimiento social. Se podría decir que las innovaciones sociales desarrolladas en este ámbito son las que más relación tienen con las innovaciones empresariales tradicionales, en la medida en que se orientan al desarrollo de productos (bienes o servicios) que persiguen dar respuestas a necesidades sociales, a través del uso de métodos empresariales. En este ámbito, el actor por excelencia de la innovación social lo constituye el emprendedor social, quien se ocupa de los problemas relacionados con la pobreza, educación, salud u otros aspectos de la sociedad. La Fundación Schwab para el Emprendimiento Social define a los emprendedores sociales como personas que “buscan soluciones prácticas a problemas sociales combinándolas con innovación, iniciativa y oportunidad. Profundamente comprometidos con generar valores sociales, estos emprendedores ponen en relación nuevos procesos, servicios, productos, y exclusivas maneras de combinar prácticas probadas con innovación, rompiendo barreras que antes eran difíciles de cuestionar. Lo más destacado es que ellos actúan como alquimistas sociales, convirtiendo recursos poco utilizados en herramientas productivas, trabajando con ellas y motivando grupos de personas y comunidades”.

Los emprendedores sociales reconocen un problema social y usan la experimentación y el análisis empresarial para encontrar una solución. El emprendimiento social combina la pasión y el idealismo de una organización sin ánimo de lucro con el trabajo duro y la disciplina del negocio convencional. Se podría decir

que es más eficiente, innovador y efectivo que el voluntariado, no solo alivia los síntomas de un problema social sino que lo aborda desde la raíz.

Relacionado también con el ámbito económico, aparecen los negocios inclusivos como otra modalidad de innovación social. Este tipo de negocios se definen como iniciativas empresariales económicamente rentables y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima, o vendedores/distribuidores de bienes o servicios.

Los modelos de negocios inclusivos ofrecen una oportunidad importante para el sector privado: invertir en empresas que incluyen a las poblaciones de escasos ingresos como socios de pleno derecho económico. Mediante el uso de modelos de negocios inclusivos las empresas aumentan sus ingresos incorporando a estos sectores en su cadena de valor, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores.

En términos generales, los dos ámbitos señalados anteriormente se asocian con innovaciones sociales promovidas por el sector público y por el sector privado respectivamente. No obstante, estos no son los únicos actores o agentes sociales que pueden promover los procesos de innovación social. Un actor por excelencia es la propia comunidad. En este entorno de innovación tiende a predominar enfoques de “abajo-hacia-arriba”, donde el énfasis se pone en tomar como punto de partida el conocimiento empírico que tienen los productores o los miembros de la comunidad de sus propias necesidades, de sus estructuras de organización social y de sus técnicas de producción.

2.3. Los actores de la innovación social

No hay actores privilegiados para la innovación social. El propio concepto “social” es por definición inclusivo y es la articulación entre agentes la que debe proporcionar resultados fructíferos ante escenarios cada vez más inciertos y complejos. Innovadores sociales, por lo tanto, pueden desarrollarse en cualquier ámbito y provenir de cualquier clase social. Tal como se ha mencionado en el apartado anterior, la innovación social puede tener lugar en el sector público, el sector privado y, obviamente, en organizaciones del tercer sector. Es más, las innovaciones sociales generalmente se originan a partir de las colaboraciones entre actores pertenecientes a diferentes sectores.

Si algo ha demostrado el análisis de experiencias exitosas de innovación social en distintos contextos nacionales es que el éxito de la misma depende en gran medida del establecimiento de alianzas entre los actores que lideran el proceso y las instituciones de mercado, académicas y gubernamentales que ofrecen recursos necesarios para su escalamiento y replicabilidad. En otras palabras, el fomento de los procesos de innovación social, al igual que ocurre con las actividades de innovación empresarial, dependen en gran medida de la consolidación de efectivos ecosistemas de innovación².

A este respecto, por ejemplo, el informe de la Cepal citado anteriormente, destaca tres elementos básicos como claves de éxito de los procesos de innovación social, a saber (Cepal, 2010):

- ▷ La participación activa de la comunidad beneficiada, convirtiéndose en un actor propio de la innovación y no solo un receptor de las acciones implementadas. La comunidad es la que tiene la capacidad de identi-

car los problemas más apremiantes y ante alternativas de solución son quienes tienen, más que nadie, la capacidad de aproximar su factibilidad. En muchos casos, esta participación es incipiente en las fases iniciales del proyecto, pero durante la ejecución de la iniciativa esta se fortalece y genera un sentido de pertenencia y compromiso de la comunidad ante la innovación planteada.

- ▷ El desarrollo de un proceso de capacitación y aprendizaje continuo durante la ejecución de la iniciativa, fruto del compromiso y participación de la comunidad.
- ▷ La capacidad de la iniciativa para conformar alianzas con diversos actores: miembros de la comunidad, otras comunidades, organizaciones de la sociedad civil, con el sector privado, con grupos de interés en los mercados donde participan, con el sector académico y, particularmente, con el Estado a nivel local, nacional e internacional.

Independiente del actor que lidere los procesos de innovación social, el gobierno tiene un rol clave en los mismos como promotor y regulador. La experiencia ha demostrado que si bien algunas iniciativas de innovación social se desarrollan por generación espontánea y con la participación activa de la comunidad o del emprendedor social, la innovación social puede ser también un proceso organizado. El programa y el diseño de la política pueden producir innovaciones exitosas que sean escalables y conseguir un cambio de nivel de la sociedad. Esto le da un papel central al sector público, a nivel nacional, regional y local.

² Un ecosistema de innovación social puede definirse como el conjunto de relaciones y flujos de recursos y conocimientos en torno a una innovación social, que facilita su asimilación cultural, política y tecnológica. Cuenta con una gran diversidad de actores. (Vernis y Navarro, 2011)

2.4. Características de la innovación social

Tal como se ha comentado, la innovación social ha ido ganando relevancia en las últimas décadas, no solo en el ámbito académico como tema objeto de análisis, sino también como estrategia empresarial y como mecanismo para enfrentar los complejos problemas sociales, económicos y económicos que aquejan al mundo actual. Ha habido en los últimos años un esfuerzo considerable de diversos actores por visibilizar las iniciativas de innovación social, lo cual ha derivado en un incremento significativo en el número de iniciativas y de mecanismos de soporte a las mismas. Así, por ejemplo, se ha incrementado el número de plataformas de *crowdfunding*, que ofrecen a los emprendedores recursos financieros para el desarrollo de sus proyectos. A ello cabe añadir que los mismos emprendedores sociales apuestan por el lanzamiento de iniciativas que apoyan a sus homólogos a través de programas de formación e incubación y, sobre todo, de espacios de *co-working*.

Este ecosistema de innovación social tan diverso y fértil provoca también una inquietud entre los diferentes tipos de promotores de la innovación social, las empresas interesadas en posicionarse en la cresta de la ola de la innovación social y las entidades financieras que apuestan por el valor compartido (social y financiero). En este marco, las preguntas que se plantean suelen estar orientadas, por una parte, a identificar las características fundamentales que hace de una iniciativa una innovación social, y por otra, a definir métricas que permitan valorar el impacto y los resultados de la misma. En este sentido, podría decirse que el informe de la Cepal sobre las experiencias exitosas de innovación social en América Latina, constituye un primer intento regional por intentar responder estas cuestiones. Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, para la realización de este proyecto, la

Cepal definió una serie de criterios que fueron usado como marco para evaluar las iniciativas propuestas y seleccionar las de mayor éxito. Dichos criterios fueron señalados en el apartado 2.1.

Más recientemente, Buckland y Murillo (2014) abordaron esta cuestión e identificaron cinco variables clave que pueden ser utilizadas para analizar las innovaciones sociales. Estas variables son el impacto social, la sostenibilidad económica, el tipo de innovación, la colaboración intersectorial y la escalabilidad y replicabilidad de la iniciativa.

La primera variable (impacto social), analiza hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado. La sostenibilidad económica indaga sobre el modelo de financiación y las estrategias que se han adoptado para garantizar la supervivencia de la iniciativa en el futuro. El tipo de innovación, por su parte, puede ser analizada considerando su grado de novedad (incremental o radical), su grado de apertura (abierta, cerrada) su naturaleza (producto, proceso, método organizativo, etc.) o su origen (entre o intra firma/organización). La colaboración intersectorial analiza quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos; mientras que la escalabilidad hace referencia a la capacidad de la iniciativa para ampliar su alcance o replicarse y en qué condiciones puede hacerlo (ver Gráfico 2).

Gráfico 2. El Modelo de las cinco variables.



Fuente: Buckland y Murillo (2014)

Documentos de ampliación:
Iniciativas de innovación social en Paraguay:
Cooperación vecinal con pequeños agricultores
Programa comunitario de salud

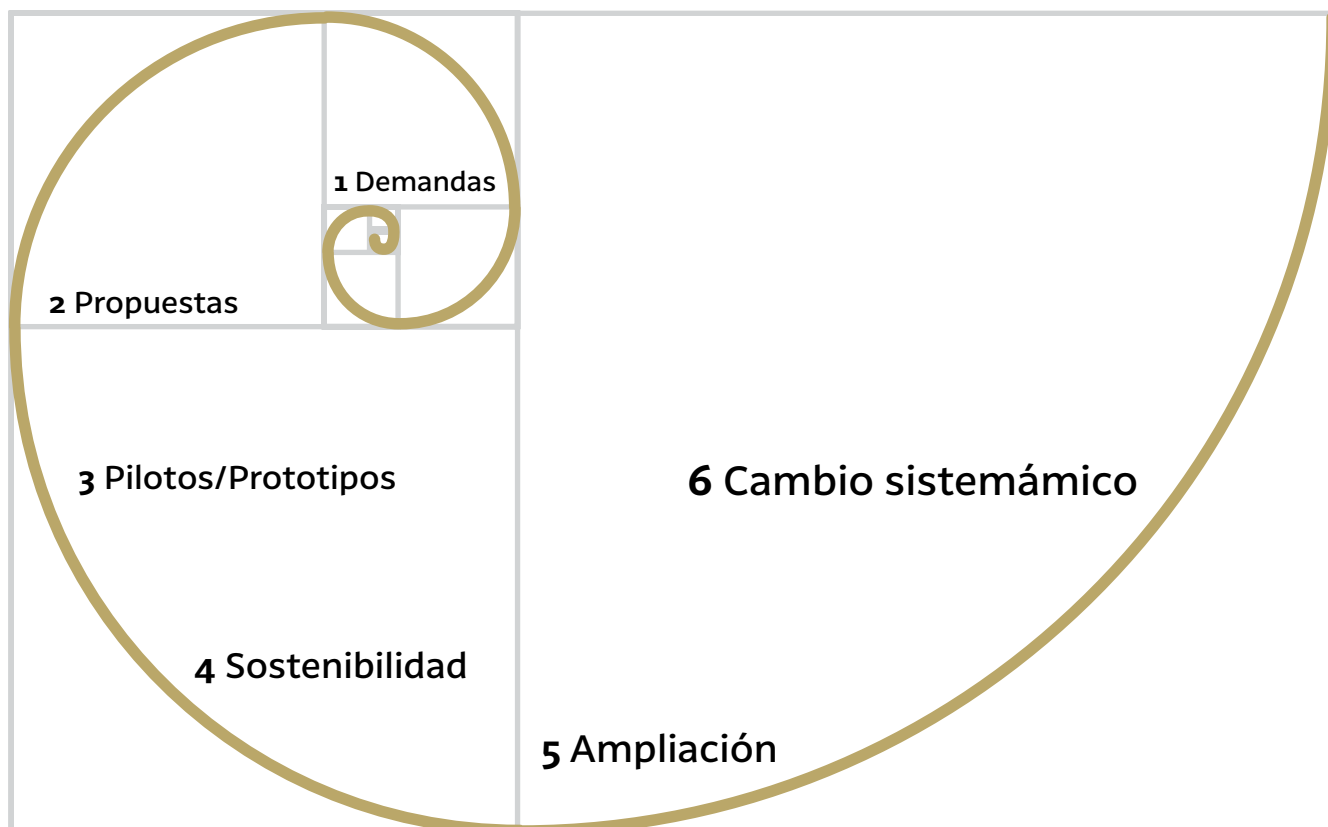
2.5. El proceso de innovación social

Uno de los modelos más empleados en la literatura para analizar los procesos de innovación social es el propuesto por Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) en su libro *The Open Book of Social Innovation*, publicado conjuntamente por The Young Foundation and Nesta, dos de los centros más importantes a nivel mundial en el análisis de esta temática.

Según los autores antes mencionados, la innovación social puede ser vista como un proceso en espiral que se desarrolla en seis etapas. Estas etapas movilizan ideas desde su concepción hasta la creación de cambios sis-

témicos. Es importante aclarar, que el modelo no establece que las etapas tengan que desarrollarse necesariamente en forma secuencial, ni que el proceso siempre tenga que seguir un orden predefinido. Asimismo, existe una constante retroalimentación entre las etapas. En este sentido, el esquema planteado debe ser considerado como un marco de referencia para pensar sobre los distintos tipos de apoyo necesarios para desarrollar este tipo de innovaciones.

Gráfico 3. El proceso de innovación social



Fuente: Murray et al., 2010.

Tal como se muestra en el Gráfico 3, las etapas incluyen el diagnóstico del problema; la generación de propuestas; el desarrollo de un prototipo y su consiguiente modelo de negocio (sostenibilidad) y una estrategia de ampliación, que eventualmente puede llegar a provocar un cambio sistémico (Murray et al., 2010).

Etapas 1. Avisos, inspiraciones, diagnóstico.

Identificar un problema y la necesidad que se desea resolver constituye el punto de partida de las iniciativas de innovación social. Temas como el desempleo, el maltrato o la discriminación por razones de género, la crisis financiera, la pobreza, los recortes presupuestarios, etc., pueden inspirar a los innovadores sociales y motivarles a buscar nuevas soluciones. En esta etapa es importante trazar las preguntas esenciales de forma correcta antes de empezar a diseñar propuestas para resolver los retos planteados: ¿cuál es el problema del negocio/ idea?; ¿dónde está la oportunidad?; ¿qué ha cambiado o cómo podría hacerlo? Es muy importante en esta etapa identificar claramente el problema raíz que se desea resolver y no quedarse exclusivamente con el análisis de los síntomas. Tal como se dice popularmente, una definición adecuada del problema representa el 50 % del camino hacia la definición de una solución eficaz. Una vez se ha definido el problema, es necesario observar qué hace la gente, cómo piensa, qué necesita y desea.

Etapas 2. Propuestas e ideas (ideación). Para resolver el problema o reto identificado, los innovadores sociales empiezan a generar ideas y propuestas. En esta etapa se pueden utilizar distintas metodologías. Lo importante es mantener la creatividad y la mente abierta e involucrar a los grupos de interés.

Etapas 3. Prototipado. En esta etapa se pasa la acción, a implementar las ideas sobre las que se ha trabajado en las etapas anteriores. Para poder innovar y emprender nuevos proyectos es necesario mantener la motivación y reco-

nocer que a veces hay que intentar las cosas y liberarnos de las creencias que nos limitan y nos bloquean. Un prototipo es una primera muestra o modelo construido para probar un concepto o proceso, se diseña para examinar y probar (a través de analistas y/o los propios usuarios) un nuevo diseño, con el objetivo de mejorar su precisión.

Etapas 4. Sostenibilidad. La etapa de la sostenibilidad llega cuando la idea se pone en práctica. Implica el perfeccionamiento y la racionalización de las ideas junto con la identificación de las fuentes de ingresos, para asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa social u organización benéfica, garantizando la supervivencia de la innovación. En el sector público esto significa identificar los presupuestos, equipos y otros recursos, como la legislación.

Etapas 5. Escalado y difusión (ampliación). En esta etapa hay una serie de estrategias para el crecimiento y la difusión de una innovación, desde el crecimiento de la organización, a través de licencias y franquicias o federaciones y más flexible de difusión. La emulación y la inspiración también juegan un papel fundamental en la difusión de una idea o práctica. Este proceso se refiere a menudo como “escala”, y en algunos casos la palabra es adecuada, ya que la innovación es generalizada dentro de una organización o la organización se expande.

Etapas 6. Cambio sistemático. El cambio sistemático es el fin último de la innovación social. Por lo general involucra la interacción de diversos elementos: movimientos sociales, modelos de negocio, leyes y reglamentos, datos e infraestructuras, y una forma completamente nueva de hacer y de pensar. El cambio sistémico implica nuevos marcos o arquitecturas formadas por muchas de las innovaciones más pequeñas.

Las innovaciones sociales comúnmente enfrentan las barreras y la hostilidad de un viejo orden. Los pioneros pueden dejar de lado estas barreras, pero en la medida en que pueden crecer; a menudo dependen de la creación de nuevas condiciones para que las innovaciones sean económicamente viables. Estas condiciones incluyen las nuevas tecnologías, las cadenas de suministros, formas institucionales, las habilidades y los marcos regulatorios y fiscales. La innovación sistémica comúnmente involucra cambios en el sector público, sector privado, sector de la macroeconomía y del hogar por lo general durante largos períodos de tiempo.

En su libro, Murray et al. (2010) describen en detalle cada una de las etapas antes mencio-

nadas e identifican algunas de las principales metodologías y técnicas que pueden emplearse en cada una de dicha etapas. La lista que proponen los autores es muy amplia, a pesar que ellos mismos reconocen que no es una identificación exhaustiva y que algunos métodos o técnicas pueden haber sido obviadas.

La Tabla 5 presenta una descripción general de las que a juicio del autor constituyen algunas de las metodologías y técnicas de mayor uso en los procesos de innovación social. Por cuestión de alcance, este documento focaliza en el análisis de dos de estas técnicas: *design thinking* y la indagación apreciativa.

Tabla 5. Técnicas de Innovación Social

Metodología /Técnica	Breve Descripción	Etapas en la que se puede utilizar
<i>Design thinking</i> (Pensamiento de diseño)	Es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas (empatiza, Define, Idea prototipa y testea). No es lineal. En cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante, saltando incluso a etapas no consecutivas.	Identificación del problema. Ideación. Prototipado. Sostenibilidad.
Indagación apreciativa	Es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, grupo o sistema, para promover a partir del mismo el cambio estratégico y el crecimiento sostenible de las organizaciones.	Inspiración. Ideación. Pilotos.

<p>Proceso de la U</p>	<p>El proceso de la U es una metodología que trabaja con retos complejos, resuelve problemas difíciles y hace visible una amplia gama de oportunidades. Dentro de este proceso el colectivo recorre una trayectoria en forma de U, donde comienza en suspender las formas de pensar pasadas y de ahí en adelante sigue pasos muy puntuales de colaboración como co-sensibilizar, co-presenciar y co-realizar. De esta forma los resultados vienen de una situación actual e incluso del mayor potencial futuro de la organización. Es así como se co-crea una realidad.</p>	<p>Inspiración. Ideación.</p>
<p>Árbol de problemas</p>	<p>También conocido como método del árbol, técnica del árbol de problemas, análisis situacional o análisis de problemas, esta herramienta nos permite mapear o diagramar el problema. La estructura de un árbol de problemas es: En las raíces se encuentran las causas del problema: El tronco representa el problema principal. En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias. Es una forma de representar el problema logrando de un vistazo entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y qué es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que nos permite hacer diversas cosas en la planificación del proyecto, como se verá a continuación en las ventajas.</p>	<p>Identificación del problema.</p>
<p><i>World café</i> (café del mundo)</p>	<p>Es un proceso de interacción a través de la conversación entre un grupo de personas, de forma cálida y significativa, donde se cuestionan una serie de preguntas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería.</p>	<p>Ideación.</p>
<p>Canvas (modelo de Lienzo de Osterwalder)</p>	<p>La herramienta de plantilla de modelos de negocio permite observar los nueve bloques del sistema en una sola imagen (Propuestas de valor; Segmentos de cliente; Canales distribución y comunicaciones; Relación con los clientes; Flujos de ingreso; Recursos clave; Actividades clave; Red de socios y estructura de costos) y comprender las relaciones que se establecen entre cada una de las partes del modelo.</p>	<p>Sostenibilidad. Ampliación.</p>

<p>Seis sombreros para pensar</p>	<p>Es una técnica que facilita la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral. Este método reproduce, de forma sencilla, los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones, convirtiéndolos en algo sistemático y público. Para simplificar el pensamiento, este método propone que las cosas se atiendan una por una, y que todos los participantes se concentren coordinadamente en la que está siendo estudiada. Así, no solo se facilita el cambio de actitud —para lo cual basta con pedir un cambio de sombrero—, sino que se organizan puntos de vista diferentes y se crea un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones. Cada sombrero simboliza una forma de ver, una manera específica de pensar, que no se preocupa tanto por describir lo ya ocurrido, sino que intenta vislumbrar lo que está por venir.</p>	<p>Ideación.</p>
<p><i>Crowdfunding</i></p>	<p>El <i>crowdfunding</i> es un mecanismo para obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual. Es posible clasificar las campañas de <i>crowdfunding</i> en los siguientes tipos: campañas basadas en la donación (el modelo más filantrópico), en una recompensa (a cambio de un producto), en el crédito (a cambio de un interés financiero) y en el capital (a cambio de acciones en la empresa).</p>	<p>Sostenibilidad. Ampliación.</p>
<p><i>Elevator pitch</i></p>	<p><i>Elevator pitch</i>, o <i>elevator speech</i>, es un anglicismo que se utiliza en el discurso de presentación sobre un proyecto o emprendimiento, ante potenciales clientes o accionistas cobrando especial relevancia para este segundo colectivo que se supone que busca proyectos y emprendedores con ideas claras, concisas y sintéticas para tomar decisiones sobre si invertir o no. No es un discurso de venta y recibe su nombre, en referencia al poco tiempo empleado para utilizarlo, asemejando a un viaje en ascensor.</p>	<p>Ampliación.</p>

<p><i>Open space</i> (Espacio Abierto)</p>	<p>El Espacio Abierto es un proceso emergente que invita a todos los participantes de un sistema dado (equipo, organización, comunidad) a construir y organizar su propia agenda, en torno a un tema central (o pregunta) que a todos convoca e interesa. Todo ocurre en una gran “plaza de mercado”, abierta y transparente, en la que libremente se negocian los subtemas y se conforman los distintos grupos que los llevarán adelante. Cada una de estas reuniones es luego reportada, publicándose sus principales conclusiones y sugerencias en un panel central especialmente montado. Al final, las acciones sugeridas por cada grupo pueden ser votadas en plenario, y en base a las prioridades allí establecidas, se logra crear una lista concordada de acciones con seguimiento programado.</p>	<p>Ideación.</p>
<p>SCAMPER</p>	<p>SCAMPER es una herramienta que permite activar la creatividad y las habilidades para resolver problemas. En esencia, es una lista de preguntas que capacita y fuerza a pensar y ver de diferentes formas las soluciones a un problema. Su idea central se basa en que todo lo nuevo es una reinvención, una modificación de lo que ya existe.</p> <p>SCAMPER es un acrónimo (un mnemotécnico) en inglés, donde cada una de sus letras referencia a una acción a estudiar ante cualquier desafío: <i>Substitute</i> (sustituir), <i>Combine</i> (combinar), <i>Adapt</i> (adaptar), <i>Modify</i> (modificar), <i>Put to other uses</i> (pensar en otros usos), <i>Eliminate</i>, <i>Rearrange</i> (reorganizar)</p>	<p>Ideación.</p>

2.3.1. Design thinking

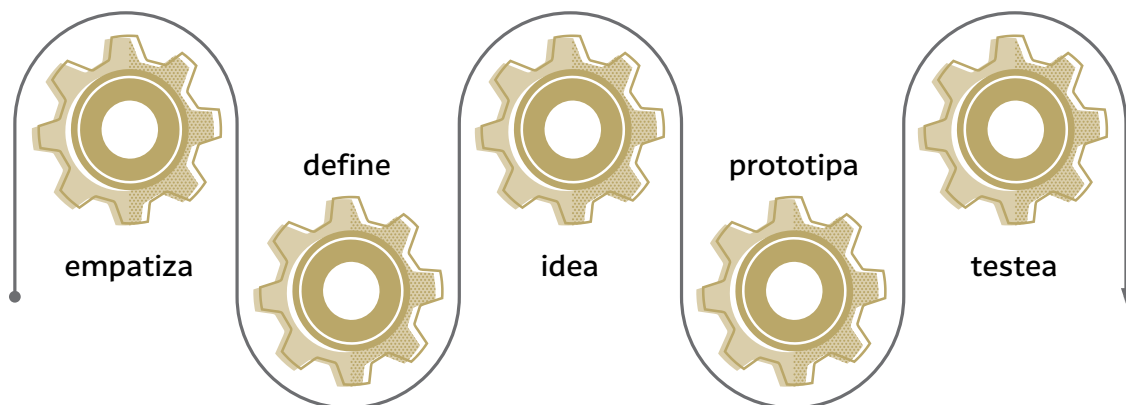
Design thinking es un término acuñado por la consultora en innovación y diseño IDEO (www.ideo.com) y profesionales de la Universidad de Stanford (www.stanford.edu), para referirse a un proceso metodológico de resolución de problemas. El proceso recoge aspectos del proceso creativo de los diseñadores, a la vez que complementa dicho proceso con métodos de observación de los antropólogos.

Uno de los aspectos más importantes del *design thinking* es la focalización en los aspectos humanos o de los usuarios, como punto de partida a un proceso que considerará también

los aspectos tecnológicos (factibilidad) y los aspectos del negocio (viabilidad).

El proceso de *design thinking* se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante si se considera oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Se inicia recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que se encuentre el proceso.

Gráfico 4. Etapas del design thinking



Empatizar: El proceso de *design thinking* comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que se está desarrollando, y también de su entorno. Por lo tanto, en esta primera etapa se trata de ponerse en los pies del usuario, cliente o de la comunidad que está sufriendo la problemática. Para ello se utilizan técnicas como la observación de campo, entrevistas a profundidad, pasar un día en la vida del cliente, entre otras, para encontrar *insights* u oportunidades de innovación.

Definir: Una vez que se tiene un conocimiento profundo del cliente o de la situación problemática, el equipo de innovación define el problema o reto en el que va a innovar. Generalmente, lo que uno pensaba que era el problema original no necesariamente será el nuevo problema que se va a solucionar. La clave de esta etapa es hacer que el equipo cuestione sus paradigmas sobre el problema y lo vea desde un punto de vista fresco y diferente, lo que permitirá encontrar soluciones nuevas e innovadoras. El resultado de esta etapa consiste en la identificación de problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

Idear: Este es el momento en donde se generan ideas creativas para solucionar el problema. Nótese que en la mayoría de los proyectos de innovación se empieza con un *brainstorming* sin haber pasado por las etapas de entender-empatizar-definir, lo que generalmente lleva a que el equipo no piense diferente y genere las mismas ideas de siempre, ideas incrementales o ideas que no son prácticas de implementar. Son precisamente las tres etapas anteriores, las que hacen que la “ideación” utilizando *design thinking* sea realmente efectiva.

Prototipar: Una de las diferencias del *design thinking* es que reduce el riesgo del proceso de innovación al generar prototipos rápidos y baratos que pueden irse a probar inmediatamente con el cliente. Esto es lo que hace que esta metodología sea muy orientada a la acción. La idea de esta etapa es “pensar haciendo” para recibir retroalimentación del cliente para volver a iterar nuevos diseños hasta llegar a una solución satisfactoria para el reto de negocios.

Testear: Durante esta fase se prueban los prototipos con los usuarios implicados en la solución. Esta fase es crucial, y ayuda a identificar mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias. Una vez que se tiene una idea que es aceptada por el cliente, se procede a desarrollar un caso de negocios y plan de acción para ejecutar la solución.

En el marco de las etapas anteriores, se pueden definir problemas, realizar las preguntas más adecuadas, crear más ideas, y seleccionar las mejores respuestas. El proceso ayuda a desarrollar grandes ideas de manera rápida y más eficiente, ya sea en el desarrollo de nuevos productos o servicios, innovaciones en procesos, creando nuevas formas de comunicar a los clientes, o reinventando un modelo de negocios completo de la empresa.

Documento de ampliación:
Design Thinking for Social Innovation

2.3.2. Indagación apreciativa

La indagación apreciativa es un proceso (o filosofía) de desarrollo organizacional, basado en las ideas de David Cooperrider, que involucra a las personas de una organización con el objetivo de renovarla, cambiarla y enfocarla en el desempeño.

La indagación apreciativa se basa en la suposición de que las organizaciones cambian en función de las preguntas que se hacen; aquellas organizaciones que indagan en sus problemas y dificultades obtendrán más de lo mismo, mientras que aquellas que intenten descubrir qué es lo mejor que pueden encontrar en sí mismas descubrirán cómo tener más éxito.

Esta aproximación es contraria a la visión más común, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En lugar de obsesionarse en el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas presentes. Una visión conjunta de lo que ya se hace bien genera una visión colectiva del potencial futuro de la organización, comunidad o grupo social. Esta imagen compartida en positivo guía la mejora y el crecimiento.

El término “indagación” hace referencia al arte y la práctica de hacer preguntas que refuercen la capacidad de la organización de sacar el máximo rendimiento de su potencial (las personas y las organizaciones siempre se mueven en la dirección que marca el sentido de las preguntas que se plantean). El término “apreciativa” señala que la energía necesaria para un cambio en positivo se crea cuando las organizaciones constantemente recuerdan y ponen en valor lo que hacen bien.

La tabla siguiente resume las principales diferencias entre la resolución de problemas convencional y la indagación apreciativa.

Tabla 6. Características de la indagación apreciativa frente a la resolución convencional de problemas

Resolución de problemas convencional	Indagación apreciativa
Parte de la percepción de una carencia.	Parte de la apreciación positiva de una fortaleza.
Analiza causas y busca culpables.	Visualiza lo que se puede llegar a ser.
Analiza posibles soluciones.	Fomenta el diálogo sobre lo que se podría llegar a ser.
Receta acciones como si fueran un tratamiento médico.	Innova a partir de lo que ya se tiene.

La indagación apreciativa consta de cuatro etapas: descubrir, soñar, diseñar y destino.

La primera etapa (descubrir), tiene como finalidad identificar las fortalezas o potencialidades que posee la organización, el grupo social o la comunidad. Esta etapa se focaliza en los momentos de excelencia que hacen posible el mejor desempeño y se articula mediante entrevistas estructuradas que crean una narrativa rica de la situación.

La segunda etapa (soñar) consiste en la visualización de los procesos que funcionarían bien en el futuro. Se trata de soñar un futuro —de la organización, comunidad o grupo— en el que los mejores momentos sean la constante a partir de la explotación de las fortalezas y potencialidades identificadas en la etapa anterior. Se suele articular mediante un encuentro grupal amplio conducido por facilitadores, pero basado en el diálogo y la construcción de una narrativa conjunta.

La tercera fase (diseño) consiste en la planificación y “priorización” de aquellos procesos que podrían funcionar bien. En esta fase hay que bajar el sueño al nivel de la realidad y confrontarlo, como una provocación, con las condiciones actuales. Se trata de diseñar la organización (comunidad) soñada por el encuentro

grupal, definir cómo “debemos actuar” para irnos acercando al sueño.

Finalmente, en la cuarta fase (destino), se procede a la implementación, la ejecución del diseño. En esta fase se asumen responsabilidades y compromisos concretos.

La IA se puede aplicar a todo tipo de procesos y organizaciones y es especialmente útil para la innovación social. Una aplicación de esta metodología en el cambio social, la pueden encontrar en: The World Inquiry into Business as an Agent of the World Benefit (www.changemakers.com/node/169741), una iniciativa global que promueve la investigación sobre el papel de las empresas en la innovación social utilizando indagación apreciativa. En su página pueden encontrar casos de las mejores innovaciones sociales realizadas por empresas respondiendo a las siguientes preguntas:

- ▷ ¿Qué cambiaría en el medioambiente y en la calidad de vida de las personas si las empresas sirvieran como agentes de cambio en beneficio de la comunidad y del planeta?
- ▷ ¿Cómo pueden crear las empresas un medioambiente saludable, consiguiendo al mismo tiempo rendimientos adecuados a través de medios y herramientas de sostenibilidad y emprendimiento social?

2.6. Barreras y desafíos de la innovación social en América Latina

En un reciente documento elaborado por la OEI se discutían los principales desafíos que enfrenta América Latina para alcanzar un desarrollo con equidad. En dicho documento, se destaca la necesidad de alcanzar un desarrollo productivo con mayor valor agregado —ámbito en el cual la innovación tecnológica empresarial constituye un factor clave— pero al mismo tiempo se señala una diversidad de retos que la región enfrenta en materia de equidad distributiva, cohesión, ciudadanía y participación y calidad y cobertura de la educación. Estos últimos campos constituyen ámbitos en los cuales la innovación social se presenta como una estrategia adecuada.

Por mencionar solo algunas cifras señaladas en el informe, se tiene que más de 200 millones de habitantes de Iberoamérica son pobres y más de 80 millones son indigentes. La tasa de desempleo juvenil de la región es de 13 % (6,7 millones), cifra 2,5 % veces mayor a la tasa de los adultos. El 20 % de los jóvenes no estudia ni trabaja y de ese grupo la mayoría son mujeres (67 %). La tasa de desempleo de las mujeres jóvenes es de 17 %, mientras que la de los hombres de 11 %. En lo que respecta a la educación, según se consigna en el documento *Metas Educativas 2021* (OEI, 2010), “entre el 40 % y el 60 % de los alumnos latinoamericanos participantes en las pruebas PISA no alcanza los niveles de rendimiento que se consideran imprescindibles para incorporarse a la vida académica, social y laboral como ciudadanos”.

Las anteriores son solo algunos datos que reflejan la complejidad y profundidad de los problemas sociales que enfrenta la región. Esta situación, por sí misma, debería ser un caldo de cultivo adecuado para que florecieran iniciativas diversas, en tipo y en cantidad de innovaciones sociales. No obstante, si bien

ha habido avances en este campo, lo cierto es que la innovación social está aún lejos de alcanzar en América Latina la relevancia y posicionamiento que ha logrado en otros contextos. Lo anterior conduce necesariamente a preguntarse cuáles son las barreras u obstáculos que enfrentan estos procesos en la región.

En este sentido, y citando a Domanski, et al. (2016), se puede decir que un primer obstáculo para el desarrollo de la innovación social en la región es precisamente el desconocimiento y poca claridad en cuanto a su aplicación práctica. En este sentido, los autores manifiestan que si bien no es necesario que exista un acuerdo respecto al concepto de innovación social, sí es fundamental enfocar la discusión para delimitar los márgenes y dilucidar los posibles alcances. Si no se tiene claridad sobre lo que supone la innovación social o los efectos de la misma, difícilmente se logrará una mayor vinculación de las instituciones de soporte (analistas financieros, emprendedores sociales, fundaciones y políticos) que permitan la consolidación de un ecosistema de innovación. En este sentido, y como también lo manifiestan los autores antes citados, hay que reconocer que en los últimos años, ha habido un incremento en el número de eventos y debates en torno al tema, lo que ha generado un escenario cada vez más propicio para el desarrollo de la innovación social; sin embargo, siguen siendo discusiones aisladas que no han llegado a influir significativamente a los hacedores de políticas y otros actores relevantes (Domanski, et al., 2016).

A lo anterior, se suman otros elementos relacionados con el marco institucional y la política pública, la deficiencia en los servicios de soporte y la falta de participación de las comunidades. Con relación al primer aspecto,

en términos generales no se ha desarrollado en la región una fuerte voluntad política para desarrollar la innovación social. El tema de la innovación social no aparece reflejado como prioridad en los planes de gobierno de la mayoría de los países de la región, y en aquellos en los que se menciona aún no se desarrollan instrumentos suficientes para su promoción.

En lo que respecta a los servicios de soporte, las deficiencias se manifiestan, de un lado, por la inexistencia de algunos servicios, tales como aquellos relativos al escalamiento de innovaciones sociales; y de otro, por el bajo nivel de especialización de los existentes y, por ende, su poca pertinencia para atender las particularidades de las innovaciones sociales (Frias, et al., 2016).

Finalmente, la deficiente participación ciudadana y comunitaria debilita los alcances e impactos de las iniciativas de innovación social, dado que en algunos casos sin apropiación y empoderamiento por parte de las comunidades, las innovaciones no llegan a escalar e impactar a la comunidad (Frias, et al.,

2016). En esta línea, cabe mencionar que en la práctica parece haberse desarrollado una visión restringida de los procesos de innovación social, dominada por la visión que el emprendedor social es el actor más relevante del proceso. Es así como la aplicación práctica de esta temática se ha focalizado mayoritariamente en las empresas sociales de corte tecnológico, que deja de lado una amplia gama de proyectos e iniciativas que podrían ser consideradas como innovaciones sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, si se desea avanzar en materia de innovación social en América Latina es necesario tomar medidas que atenúen los obstáculos antes señalados, mejorando el marco institucional, las instrucciones de soporte y dinamizando la participación y empoderamiento de la comunidad. Para ello, la investigación en innovación social juega un papel importante en la medida en que contribuye a conocer mejor el fenómeno, evaluar su impacto, visibilizar experiencias exitosas e identificar buenas prácticas.

Referencias

- Arciénaga, A. (2009). *Innovación Social y Tecnologías Sociales: Similaridades y Diferencias de Enfoques Políticos*.
- Arocena, R. y Sutz, J. (2001): “La universidad latinoamericana del futuro. Tendencias-Escenarios-Alternativas”, Universidad de la República Oriental del Uruguay, Colección UDUAL 11.
- Bacon, N.; Faizullah, N.; Mulgan, G.; Woodcraft, S. *Transformers: How local areas innovate to address changing social needs*. Nesta, 2008.
- BEPA (2011). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Bureau of European Policy Advisers. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2796/13155
- Buckland, H., Murillo, D. (2014). La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y Agentes. ESADE.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2013). Bases Conceptuales de una Política de innovación Social. Bogotá.
- Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., Rocha, D. (ed). 2016. *Innovación Social en Latinoamérica*. Corporación universitaria Minuto de Dios.
- Freeman, C. (1998): “The economics of technical change”, en Archibugi, D. y Michie, J. (eds.), *Trade, Growth and Technical Change*, Cambridge University Press, [v.c. (2000), La economía de la innovación: las visiones de Ralph Landau y Christopher Freeman. Fundación COTEC, Estudio No 17].
- Frias, N., Lozano, M., Aparicio, S. (2016). “Barreras e Incentivos a la Innovación social en Colombia”. En: Domanski, D., Monge, N., Quitiaquez, G., Rocha, D. (ed). 2016. *Innovación Social en Latinoamérica*. Corporación universitaria Minuto de Dios.
- Gibbons, M.; Limoges, C.; Nowotny, H.; Schwartzman, S.; Scott, P. y Trow, M. (1994): *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London, Sage.
- Godin, B. (2012). “Social innovation: utopias of innovation from c 1830 to the present”. Working Paper No. 11, Project on the Intellectual history of Internationalisation, Montreal, Canada, CSIIC. Available online at: http://www.csiic.ca/PDF/SocialInnovation_2012.pdf <Accessed 14th February>
- Innerarty, D., (2009). La sociedad de la innovación, Innobasque.
- Irizar, M. Z. (2008). Gobernanza e innovación social. El caso de las políticas públicas en materia de ciencia y tecnología en Euskadi. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (60), 73–93.
- Kingston, W. (1984): *The Political Economy of Innovation*, The Hague/Boston. Reimpreso por Martinus Nijhoff, 1989.
- Klein J-L, Harrison D (eds.) (2007) *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Lundvall, B. A. (1992): “User-producer relationships, national systems of innovation and internationalisation”, en Lundvall, B. A. (ed.), *National Systems*.
- Malerba, F. (2002): “Sectoral Systems of Innovation and Production”, *Research Policy*, 31, 247-264.
- Marcy, R.; Mumford, M. “Social Innovation, Enhancing performance through creative analysis”. *Creativity Research Journal*, 19, pp. 123-140, 2007.
- Martínez, R. (2011). Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas. Trabajo Final/ Master Pensar y Gobernar las Sociedades Complejas. UAB.

- Merton, R. (1942): "Science and technology in a democratic order", *Journal of Legal and Political Sociology*, 1, 115- 126. (Reimpreso como: "The normative structure of science", en R. K. Merton, *The Sociology of Science*, University of Chicago Press, Chicago, 1973).
- Moulaert F., Nussbaumer J., (2005). The social region. Beyond the territorial dynamics of the learning economy *European Urban and Regional Studies*, 12 (1): 81-100.
- Moulaert, F.; MacCallum, D.; Mehmood, A. & Hamdouch, A. (Eds.). (2013). *The International Handbook on Social Innovation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd. Pp. 13-24.
- Mumford, M. D. (2002). "Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, Vol. 14, nº 2, pp. 253-266.
- Mulgan, G. & Tucker, S. y Ali, R. & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Oxford Said School, Working Paper, Oxford.
- Murray, R.; Caulier-Grice, J.; Mulgan, G. *The Open Book of Innovation*. The Young Foundation y Nesta, 2010.
- Nelson, R. (ed.) (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*, Oxford University Press: New York, Oxford.
- Nowotny, H.; Scott, P. y Gibbons, M. (2001): *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Cambridge, Reino Unido: Polity Press.
- OEI (2012). *Ciencia, Tecnología e innovación para el desarrollo y la Cohesión Social. Programa iberoamericano en la década de los bicentenarios*.
- Phillis J.A. & Deiglmeier, K. & Miller, D.T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 4, Stanford.
- Pol, E.; Ville, S. "Social Innovation. Buzz word or enduring term?". *The Journal of Socio-Economics*, 38, pp. 878-885, 2009.
- Rey, N., Tancredi, F. (2010) *De la Innovación Social a la Política Pública: Historia de éxito en América Latina y el Caribe*. Cepal. Santiago de Chile.
- Rickards, T. (1985). *Stimulating Innovation: A Systems Approach*, Palgrave MacMillan, Londres.
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*, Cepal.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: Theoretical, Historical and Statistical analysis of the Capitalism Process*, New York, McGraw-Hill.
- Vernis, A.; Navarro, C. "El concepto de ecosistema para el emprendimiento Social", *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 17, enero-abril de 2011.
- Westley, F. "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *Innovation Journal*, vol. 15, nº 2, 2010
- Ziman, John (2000): *Real Science: What It is and What It Means*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Enlaces de interés

Portal de la Cepal sobre innovación social
<http://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social>

ESADE – Instituto de Innovación Social
<http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation>

Informe Innoexplora. Documento de conclusiones y análisis de experiencias de innovación social

http://www.fundacionctic.org/sites/default/files/innoexplora_web.pdf

Guía Europea para la innovación social

<http://www.chap.gva.es/documents/599445/599488/Traducci%C3%B3n+de+la+Gu%C3%ADa+de+Innovaci%C3%B3n+Social.pdf/86278f94-5f81-4df7-b949-61e69c583588>

Librería Innovación Social: recursos gratuitos
<http://innovationforsocialchange.org/buy-ebooks/>

80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación:

<http://www.extension.uner.edu.ar/adjuntos/documentos/84o886371964.pdf>

Guía para la Sistematización de Experiencias Innovadoras

http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/genero/siste_expinn_fautapo.pdf



**CÁTEDRA
DE CIENCIA
TECNOLOGÍA
Y SOCIEDAD**
PARAGUAY



Organização
dos Estados
Ibero-americanos
Para a Educação,
a Ciência
e a Cultura



Organización
de Estados
Iberoamericanos
Para la Educación,
la Ciencia
y la Cultura

