

# Propuestas para el desarrollo de la Innovación social en México

# 3

Colección Innovación Social



FORO  
CONSULTIVO  
CIENTÍFICO Y  
TECNOLÓGICO, AC

**Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC**

Calle Melchor Ocampo 305  
Barrio de Santa Catarina, Coyoacán CP 04010,  
Ciudad de México  
[www.foroconsultivo.org.mx](http://www.foroconsultivo.org.mx)  
[foro@foroconsultivo.org.mx](mailto:foro@foroconsultivo.org.mx)  
Teléfono: +52 (55) 5611-8536

**Responsable de la edición:**

José Franco  
Adriana R. Guerra Gómez

**Coordinador:**

Victor Hugo Guadarrama Atrizco

**Equipo de trabajo:**

Alicia Acosta  
Mireya Arias  
Carlos Arteaga  
Fernando Valencia

**Diseño Editorial:**

Zurisdai Palomera  
Karina Maldonado

DR. Agosto 2018, FCCyT

Cualquier mención o reproducción del material de esta publicación puede ser realizada siempre y cuando se cite la fuente.

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>Profesionalización para la Innovación social</b>	7
1.1	Hacia la profesionalización de la innovación social	8
1.2	Esfuerzos de profesionalizar el sector en el mundo	9
<b>2.</b>	<b>Acompañamiento para la Innovación social</b>	15
2.1	Características generales de los programas de acompañamiento	16
2.2	La fuerza de la aceleración	17
2.3	Las experiencias a nivel mundial	18
2.4	Acompañamiento para la IS en México	27
<b>3.</b>	<b>Laboratorios de Innovación social</b>	29
3.1	Estados Unidos	31
3.2	Canadá	33
3.3	México	37
3.4	Otros casos latinoamericanos	39
3.5	Conclusiones	41
<b>4.</b>	<b>Financiamiento para la Innovación social</b>	42
4.1	Programas de financiamiento a nivel gubernamental	42
4.1.1	Big Society, Reino Unido	42
4.1.2	Social Innovation and Civic Participation, Estados Unidos	43
4.1.3	Innovation Union, Unión Europea	44
4.2	Bonos de Impacto Social (BIS)	44
4.3	Crowdfunding	46
4.4	Inversionistas Ángeles	48
4.5	Microfinanzas	49
<b>5.</b>	<b>Modelos de negocios para la Innovación social</b>	51
5.1	Modelos de negocios sociales	52
5.2	Modelo social Lean Canvas	54

5.3	Modelo de innovación social para crear éxito en los negocios .....	55
5.3.1	Modelo Leveraged non-profit .....	55
5.3.2	Modelo híbrido sin ánimo de lucro .....	55
5.3.3	Valor compartido .....	55
5.4	Modelos de negocios inclusivos .....	56
5.5	Empresas sociales .....	57
5.6	Empresas tipo B .....	58
5.7	Modelos sostenibles de impacto en México .....	59
5.7.1	Cadenas híbridas de valor .....	59
<b>6.</b>	<b>Propuestas de medición para la Innovación social</b> .....	<b>60</b>
6.1	Reino Unido - The Social Innovation Index 2016 (SII) .....	61
6.2	Índice de Potencial de Innovación Social (IPIS) .....	63
6.2.1	Subíndice de Innovación .....	64
6.2.2	Subíndice de Propósito Social .....	64
6.3	Agencia Vasca de Innovación, Parque Tecnológico de Bizkaia - Regional Social Innovation Index (RESINDEX) .....	65
	<b>Reflexiones finales</b> .....	<b>66</b>
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>67</b>

## Presentación

La innovación social implica adoptar nuevos enfoques a viejos problemas, a fin de encontrar soluciones que creen valor social. Significa ser estratégico, ambicioso y colaborativo en la búsqueda de formas para que la sociedad mejore sus condiciones de vida, mediante la movilización de los recursos y socios necesarios.

Para generar innovaciones sociales exitosas se requiere desarrollar infraestructura y recursos adecuados, así como condiciones específicas, debido a su meta de activar, fomentar y utilizar el potencial de innovación en toda la sociedad, por lo tanto, es conveniente crear las condiciones necesarias para permitir que la innovación tenga éxito.

Es importante destacar que en la innovación social deben estar implicados todo un conjunto de actores (gobierno, universidades, empresas y emprendedores, científicos, organizaciones sociales, financieras, sociedad civil, entre otros), ya que los problemas son complejos y demandan el involucramiento y el compromiso de un número grande de organizaciones.

La innovación social debe estar presente como un nuevo paradigma de desarrollo para México, debe ser una ruta para la democracia y la participación, que fomente la economía, que apoye la transición ecológica y que permita enfrentar la transformación digital. Por ello, a continuación se presentan una serie de recomendaciones para fomentarla:

1. Promover a la **innovación social como alternativa viable para el desarrollo económico y social**, ya que está crea valor social y económico. La innovación social tiene una serie de impactos benéficos que van más allá del crecimiento económico tradicional.
2. **La transformación digital necesita de la innovación social** ya que la tecnología digital tiene efectos disruptivos, desmantelando las relaciones sociales actuales. La innovación tecnológica necesita ser fuertemente influenciada por la innovación social. Las innovaciones tecnológicas y sociales pueden trabajar mano a mano para crear nuevos servicios y productos con beneficios para toda la sociedad, así como abrir nuevos mercados.
3. Utilizar a **la innovación social como un mecanismo para la sostenibilidad ambiental**. Las innovaciones sociales juegan un rol importante en dirigir a la sociedad a través de la transición socio-ecológica necesaria para combatir, o al menos mitigar, cambio climático y otros problemas y degradaciones medioambientales.
4. Urge **crear políticas públicas más centradas en el ciudadano**. Es decir, diseñar las políticas con la gente y no sólo para la gente. Se requieren enfoques de participación bottom-up para vincular a un más amplio abanico de actores. Deben existir medidas vinculadoras, como plataformas de apoyo, redes e infraestructuras para la difusión de innovaciones sociales. Estas no pueden planearse en un esquema top-down, sino que requieren aprendizaje en tiempo real.
5. Es necesario desarrollar una política pública que ayude a mejorar la oferta y la demanda de innovaciones sociales, así como fomentar la creación de un entorno propicio para que se desarrollen, es decir, crear una **“política para la innovación social”**. El uso de mecanismos como las compras públicas para crear un mercado para la innovación social podría ser útil ya que en su rol como financiadores y proveedores de servicios públicos, las agencias públicas tienen la capacidad de ayudar a los innovadores sociales a desarrollar y probar

soluciones, ponerlas en funcionamiento y llevarlas a escala. Se puede además promover el uso de bienes públicos (p. ej. Datos Abiertos) para el fomento de la innovación social.

6. Se requiere también una formulación de políticas que sea en sí misma socialmente innovadora, en tanto adopte los principios y las herramientas de la innovación social. Es decir, que la política pública en sí misma sea una **“política como innovación social”**. Involucrar a los ciudadanos en cuestiones de política pública también puede ayudar a crear una mayor comprensión de los objetivos de la política y generar mayor confianza del sistema político, además de que puede mejorar la calidad de la gobernanza y la toma de decisiones. Es necesario, hacer de la innovación social una prioridad estratégica para promover una sociedad más participativa, inclusiva y democrática.
7. **Financiamiento e inversión.** Las estructuras de incentivos deben facilitar que los innovadores sociales combinen innovaciones tecnológicas y sociales de manera sinérgica. Se deben implementar financiamientos diferenciales y modelos de sustentabilidad para iniciar y escalar las innovaciones sociales y buscar fuentes de financiamiento públicas o privadas y promover una mayor colaboración público-privada.
8. **Construcción de capacidades y habilidades para los innovadores y emprendedores sociales.** Es necesario promover un clima cultural que ayude a entender y apoyar la función de las innovaciones sociales, iniciando en el sistema educativo, que debe enfocarse en la identificación de los principales problemas y oportunidades de la sociedad y lo que los ciudadanos pueden hacer para resolverlos. La política debe proveer espacios para el desarrollo de nuevos recursos humanos que apoyen la innovación social. Espacios experimentales, educación y capacitación y laboratorios son necesarios para optimizar el proceso de aprendizaje con las innovaciones sociales. Apoyar a los intermediarios, como incubadoras, aceleradoras y organizaciones de redes.
9. Se necesita **mayor participación de las universidades y centros de investigación para apoyar las innovaciones sociales**, es necesario otorgarle al desarrollo de innovaciones sociales el conocimiento experto y profesional que puede contribuir a un sistema más favorable para las innovaciones sociales. Las universidades y centros de investigación no están suficientemente integrados en este proceso, juegan un rol menor en el sistema de la innovación social. Estos actores del conocimiento pueden apoyar mediante la educación y la capacitación, el intercambio de conocimiento, la integración de nuevas tecnologías, monitoreo y evaluación de impacto, incluyendo marcos de trabajo para el impacto social, proyectos piloto y demostrativos, apoyo de competencias de gestión, provisión de espacios y procesos para la autorreflexión, entre otros.
10. Se requiere **un nuevo marco legislativo y de regulación.** La regulación puede tanto estimular como inhibir la innovación social, por ejemplo, en torno a nuevas formas de financiamiento (como el crowdfunding) y nuevos modelos comerciales que se desarrollan en iniciativas de economía colaborativa. Por ello es necesario desarrollar una “regulación inteligente” que permita un espacio para la innovación social sin dejar de proteger a consumidores y ciudadanos. Los formuladores de políticas pueden ayudar a mejorar la legitimidad y la visibilidad de la innovación social a través de iniciativas que mapean y miden la actividad e intentan medir su impacto y contribución.

En este documento se desarrollan aspectos clave en materia de profesionalización, acompañamiento, laboratorios, financiamiento, modelos de negocio e indicadores para la innovación social. Mediante el análisis se identifican puntos centrales y actividades fundamentales para el desarrollo de la innovación social en México.

# Profesionalización para la Innovación social 1

Las sociedades de avanzada son aquellas que saben generar, atraer y retener talento. Sin duda, la economía del conocimiento no se puede entender sin la gestión de la innovación, la investigación, el desarrollo tecnológico, el diseño y la formación de capital humano. Y esto se debe a que el proceso de la inteligencia colectiva se va desarrollando a medida que compartimos con otros nuestras destrezas y conocimientos.

Ante la perspectiva de un futuro cercano altamente automatizado, la tendencia es valorar aquellas habilidades y capacidades que tiene que ver con la toma de decisiones, la planificación y la priorización de tareas, el dominio tecnológico y el trabajo en equipo, todas ellas asociadas con el capital humano especializado. Es por ello que necesitamos dar a los trabajadores del conocimiento las herramientas adecuadas para aprovechar al máximo su potencial creativo, adaptarse y enfrentar la ola de cambios que requiere esta nueva era.

Apostar por el desarrollo del capital humano es una manera de asegurar la productividad y la eficiencia general del país, en tanto el talento y las capacidades de los trabajadores representan hoy el principal diferenciador (Medina, 2018), tanto en las industrias como en los países, en términos de competitividad e innovación. La mejor estrategia para consolidar una inclusión exitosa en un entorno global cambiante, por lo tanto, será la de fortalecer las habilidades que permitan una sociedad más sostenible e incluyente.

Es un hecho que la enseñanza es la clave para profesionalizar los sectores, y en esto, la Innovación Social (IS) tiene mucho que aportar. La IS es un concepto y una acción que ha estado ligada al progreso de los individuos y de la sociedad a través del tiempo. A partir de ella se han logrado consolidar soluciones escalables y replicables a los problemas existentes. La implementación de soluciones o acciones requieren de la participación de actores que, a partir de su experiencia y conocimientos, puedan contribuir en el análisis de las problemáticas locales y en la construcción colectiva de soluciones eficientes. En ese diseño de soluciones la IS no se desvincula del desarrollo o de la innovación tecnológica, por lo contrario, las aprovecha y apropia en función de las necesidades locales.

Uno de los problemas de las iniciativas que parten del sector social, es su carácter relativamente informal y desestructurado, sobre todo en comparación con propuestas técnicas o académicas similares. En los últimos años, se ha destacado la responsabilidad que deben tener las instituciones de educación superior para actuar más allá de sus roles tradicionales de investigación y enseñanza. Existen claras oportunidades para complementarlos con otros que hagan frente a los retos sociales, económicos y culturales que afectan a las comunidades de las que forman parte.

La academia y otras organizaciones, incluyendo las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se están vinculando a proyectos por medio de los cuales se puedan satisfacer las necesidades apremiantes de estas poblaciones. A pesar de que se han implementado políticas en beneficio de los pobres, falta mucho en el tema de inclusión social, ya que muchos no satisfacen sus nece-

sidades más básicas y se tienen que conformar con lo poco que ofrecen los gobiernos en relación con: salud, educación, prestaciones sociales y sobre todo, la informalidad laboral<sup>1</sup> (CEPAL, 2018).

Uno de los objetivos de la profesionalización del sector de IS debería ir en el sentido de la unificación de los criterios. En esto, el papel de la política pública educativa resulta clave, especialmente cuando se trata de relacionar y simplificar los conceptos y orientaciones curriculares generales, los propósitos fundamentales, verticales y transversales, de los planes y programas de estudio a nivel superior, así como los contenidos mínimos obligatorios o sugeridos para dichos programas, relacionados con la enseñanza de la IS y las normas generales para su correcta aplicación.

La falta de estándares, códigos e instituciones representativos de la IS hace manifiesta la necesidad de generar un compromiso con la formación y la construcción de capacidades, definir trayectorias profesionales, garantizar la calidad de la formación, favorecer la creación de estándares internacionales y desarrollar un sistema de certificaciones, entre otras cosas.

La mayoría de las innovaciones no son visibles y reconocidas como tales, a veces ni por los mismos actores y agentes que son sus protagonistas y tampoco se difunden entre los gestores de políticas sociales, sean estas públicas o privadas. Existe una manifestación de la IS en la región, la cual aporta comunicación y visibilidad y procura la reducción de las brechas económicas, sociales entre los países latinos que poseen problemáticas complejas en términos sociales. Aparecen en la región proyectos o programas de IS activas, que apoyan el sector, los emprendedores sociales y las empresas a través de financiamiento, investigación o la creación de plataformas para la generación y difusión de la IS, algunas redes de base que ofrecen servicios directos a los emprendedores sociales, que van desde espacios de incubación hasta programas de formación (Parada, et al., 2017).

Por lo anterior, las universidades son la principal institución de creación y desarrollo de conocimiento. En las economías industriales y las que se encuentran en desarrollo, se han transformado en el motor clave del crecimiento económico y en actores clave para la solución a los problemas sociales. Esto viene a resaltar el principio de participación de las universidades en el desarrollo humano sostenible de la comunidad en la cual está inserta (Vallaes, 2008).

## 1.1 Hacia la profesionalización de la innovación social

En el ecosistema de innovación social se presentan distintos actores importantes, pero entre ellos sin duda destacan los centros de generación de conocimiento, dentro de los que se encuentran las universidades, centros de investigación y otros agentes quienes que promueven la formación o profesionalización de este sector. Estos actores son clave para el desarrollo de la innovación social debido a su actividad como agentes de cambio, ya que su presencia permite dar sustento crítico, epistemológico y científico a la revisión y evaluación de los procesos.

Por otra parte, la innovación social ha generado un gran interés en los sectores académicos de todo el mundo y esto se ve reflejado de múltiples maneras. Actualmente, no solamente se lleva a cabo investigación relacionada con la innovación social, sino que se está incluyendo en los

<sup>1</sup> La exclusión social y pobreza extrema se perciben en la mayoría de los países de América Latina, de acuerdo a la CEPAL es la región más desigual del mundo, donde el 10% de los hogares más ricos concentran el 70% de los hogares más pobres, con un crecimiento insuficiente, así como la cultura del privilegio, donde la desigualdad, la corrupción, la impunidad, la evasión fiscal, la elusión fiscal, el manejo de los intereses y la segregación territorial se han incrustado.



planes de estudios de grado y posgrado de las universidades públicas y privadas, así como en los programas de las escuelas de negocios. Incluso se están creando nuevas instancias dentro de la estructura orgánica universitaria dedicadas específicamente a la innovación social.

Así mismo, existen diversos tipos de programas enfocados a la inserción de la innovación social en las universidades o centros de investigación, entre los que se cuentan cursos, posgrados, licenciaturas, certificados, seminarios. Estos programas ofrecen vinculación entre alumnos, ex alumnos, académicos, investigadores y trabajadores del área de la innovación social, así como becas para estudiantes que desempeñen estancias, investigación o mentorías.

Los programas de formación o profesionalización del sector de innovación social permiten:

- La construcción de capacidades
- Espacios multidisciplinarios para el trabajo en equipo
- La vinculación entre los actores
- Investigación en el proceso de innovación social
- Valorización de la transferencia del conocimiento al servicio del desarrollo social
- El trabajo en redes de colaboración

Se puede decir que estos programas cumplen con cuatro funciones principales:

1. **Formación** en procesos de innovación y especialmente en su componente social.
2. **Investigación** de alta calidad, creativa y multidisciplinaria implicada en la resolución de retos sociales de su entorno inmediato.
3. **Extensión y vinculación** para facilitar el flujo permanente de conocimientos compartidos entre los centros generadores de conocimiento y la sociedad. La extensión puede seguir cuatro modelos:
  - **Altruista**, que concibe la extensión como una acción desinteresada de los universitarios en favor de las poblaciones marginadas;
  - **Divulgativo**, que intenta definir los procedimientos por medio de los cuales se pueden acercar a la población los adelantos técnicos y expresiones culturales producidas por la universidad;
  - **Concientizador**, que persigue la creación de conciencia, el despertar del análisis crítico y la acción eficaz y transformadora; y
  - **Vinculatorio**, el que afirma que la labor de la universidad debe estar enfocada a satisfacer las necesidades sociales y de las empresas.
4. **Gestión**, de manera que exista un vínculo fuerte con las comunidades y se asegure que sus conocimientos sean trasladados y complementados con los de la misma sociedad para buscar la solución a sus propios problemas.

## 1.2 Esfuerzos de profesionalizar el sector en el mundo

Existen esfuerzos destacables en favor de la educación en temas de innovación social y el desarrollo de capacidades necesarias para implementar proyectos relacionados con ella, y a continuación se presenta un cuadro que detalla algunas experiencias nacionales e internacionales.

Tabla 1. Programas de educación en Innovación Social			
Institución	Programa	Descripción	Contenido
<b>Estados Unidos</b>			
Stanford Global Business School	Certificado en Gestión Pública e Innovación Social	Opción en los programas de MBA y MSx que se otorga a estudiantes que enfocan su elección de cursos en temas de gestión social y ambiental. El modelo de aprendizaje permite a los alumnos diseñar una educación que combinen materias para comprender el contexto, un panorama general y cursos altamente especializados	Permite a los estudiantes enfocarse en áreas como el medio ambiente, desarrollo internacional, cuidado de salud y educación. También pueden moldear sus estudios basado en su aproximación preferida al impacto social, como la responsabilidad social empresarial, emprendimiento social, liderazgo sin fines de lucro o gobierno. Los cursos están basados en tres áreas fundamentales: 1) Medición de impacto 2) Pensamiento sistémico 3) Enfoques intersectoriales
	Oportunidades de Aprendizaje Mediante Experiencia	Consiste en viajes de estudios, trabajos con mentores en el campo o participar en un comité de inversión, de manera que el estudiante comprenda cómo es que su educación ayuda a crear diferencias	1) Laboratorios de Impacto: Permite explorar la gobernanza de las organizaciones sin fines de lucro, el financiamiento de impacto y los negocios responsables a través de un líder en el campo que actúa como mentor por un año. 2) Programa de Emprendimiento Social: Se trabaja con la facultad, coaches y expertos para realizar una idea de emprendimiento social tras la graduación. 3) Fondo de Impacto de Stanford GSB: El alumno trabaja para identificar organizaciones prometedoras que puedan recibir financiamiento, practicando la inversión intencional y midiendo riesgos de financiamiento e impacto social y ambiental medible.
University of San Diego. Joan B. Kroc School of Peace Studies	Master of Arts en Innovación Social	El programa comienza con un análisis profundo de los desafíos sociales, para posteriormente compaginar ese conocimiento con el pensamiento crítico, inventiva, liderazgo y diseño de negocios sustentables. Enseña a los alumnos a mirar los problemas de maneras frescas y a transformar ideas en proyectos exitosos con impacto escalable. Otorga una oportunidad única para aplicar respuestas sistémicas a estos desafíos.	SOIN 500: Desafíos Globales SOIN 505: Innovación Social SOIN 510: Emprendimiento Social SOIN 515: Práctica de Innovación Social SOIN 517: Diseñando Paz SOIN 520: Evaluación de la Innovación SOIN 525: Culminación de la Innovación Social SOIN 550: Fundamentales de Financiamiento y Contabilidad SOIN 555: Design Thinking SOIN 560: Pitching Exitoso
Birgham Young University - Marriott School	MBA Social Innovation Minor	Oportunidad para que los estudiantes graduados adquieran habilidades y experiencias adicionales en Innovación Social	Materias núcleo: -Innovación Social y Emprendimiento Social -Gestión de organizaciones sin fines de lucro -Estructura e impuestos de organizaciones sin fines de lucro El estudiante debe completar tres créditos de los siguientes cursos: -Design Thinking -Responsabilidad social corporativa -Inversión de impacto -Micro finanzas -Finanzas sin fines de lucro -Herramientas de captación de recursos -Manejo de relaciones -Manejo de voluntarios -Desarrollo de recursos y liderazgo -Innovación Social corporativa -Master classes de Innovación Social

Tabla 1. Programas de educación en Innovación Social (Continúa)

Institución	Programa	Descripción	Contenido
<b>Canadá</b>			
Centro de Investigación sobre Innovaciones Sociales (CRISES)	Centro de Investigación sobre Innovaciones Sociales	Es una organización interuniversitaria y pluridisciplinaria que estudia y analiza principalmente las innovaciones y transformaciones sociales, tiene como principales ejes de investigación: 1) Innovaciones en el territorio y las comunidades locales, 2) Innovaciones sociales y condiciones de vida y 3) Innovaciones sociales en el empleo	Este centro tiene como objetivos: -Producir y diseminar nuevos conocimientos sobre innovaciones y transformaciones sociales. -Proporcionar un foro de consulta y coordinación para actividades de investigación. -Promover el surgimiento de nuevas vías para la investigación fundamental y aplicada. -Desarrollar nuevas asociaciones -Organizar actividades científicas y de transferencia. Entre las actividades que desarrolla el centro, también se encuentra la capacitación a jóvenes investigadores.
Georgia College	Licenciatura en Desarrollo de la comunidad e Innovación Social	El programa proporciona un enfoque de sistemas interdisciplinario para hacer cambios transformadores en las comunidades. Este programa combina principios de justicia social y cambio social con habilidades estratégicas y conocimiento de los sectores sin fines de lucro, gubernamentales y empresariales. El plan de estudios incluye estudios en áreas como: desafíos sociales, desarrollo comunitario, emprendimiento social, negocios, recaudación de fondos y planificación de eventos, recursos humanos y desarrollo de liderazgo. A través del aprendizaje experiencial, los estudiantes participan en el proceso de construcción de la comunidad y se convierten en facilitadores del cambio social.	Cursos obligatorios -Introducción al desarrollo comunitario y la innovación social -Rendición de cuentas financiera y desarrollo de recursos en el sector de la comunidad -Aprendizaje del servicio comunitario y problemas sociales contemporáneos -Planificación de eventos y gestión de proyectos -Introducción al emprendimiento social -Relaciones públicas y comercialización en el sector de la comunidad -Prácticas de recursos humanos en el sector de la comunidad -Finanzas sociales -Metodologías de impacto y evaluación de la comunidad -Desarrollando Liderazgo -Ecosistemas de información para servicios humanos -Éxito en servicios humanos y más allá -Bienestar social e ideologías políticas -Desarrollo comunitario: defensa de la justicia social y económica -Seminario de colocación en el campo 1 -Práctica comunitaria en trabajo de servicio social -Seminario de colocación en el campo 2
Royal Roads University	Posgrado en innovación social empresarial	Es un programa para profesionales que trabajan o consultan con organizaciones de todos los sectores que deseen ampliar sus conocimientos, habilidades, estrategias y experiencia en el área de innovación social corporativa. Este programa brinda las bases para las empresas y los intra-emprendedores sociales que puedan	Los cursos que ofrece esta certificación son: -Fundación de la Innovación Social Empresarial -Pensamiento de diseño para la innovación social -Medición y escalamiento del impacto social -Introducción a la integridad académica
<b>Chile</b>			
Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile	Diplomado en Emprendimiento Social y Economía Solidaria	Tiene el propósito de desarrollar capacidades en gestores, líderes y profesionales, en las más actuales conceptualizaciones, técnicas y herramientas de gestión de empresas orientadas a las organizaciones no lucrativas y emprendimientos sociales.	1. Modelos Desarrollo y la Economía Social y Solidaria - Modelos de desarrollo y globalización - Fundamentos conceptuales económicos de la economía social y solidaria -Panorama nacional e internacional de la Economía Social y Solidaria 2. Innovación, Emprendimientos Sociales y Economía Solidaria

Tabla 1. Programas de educación en Innovación Social (Continúa)			
Institución	Programa	Descripción	Contenido
Chile			
		<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formar a dirigentes y ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro, empresas cooperativas y emprendedoras sociales en las modernas técnicas de administración de empresas.</li> <li>-Formar funcionarios públicos en los temas relevantes del emprendimiento social y la economía solidaria.</li> <li>-Promover nuevas prácticas organizacionales en instituciones sin fines de lucro, empresas cooperativas y emprendimientos sociales.</li> <li>-Promover la generación de nuevos emprendimientos sociales y asociativos en el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación Social: conceptos y prácticas</li> <li>-Empresas Sociales</li> <li>-Entidades No Lucrativas de la Economía Social y Solidaria</li> <li>-Marco normativo y jurídico de las entidades de la economía social y del tercer sector</li> <li>3. Gestión Estratégica de Empresas Sociales</li> <li>-Planificación estratégica organizaciones asociativas y empresas de la economía social</li> <li>-Gestión y administración de organizaciones asociativas y empresas de la economía social</li> <li>-Marketing social y de empresas sin fines de lucro</li> <li>4. Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo</li> <li>-Comunicación efectiva</li> <li>-Liderazgo y trabajo en equipo</li> <li>5. Módulos Electivos</li> <li>-Responsabilidad Social Corporativa.</li> <li>-Planes de negocio para emprendimientos sociales</li> <li>-Desarrollo digital y redes sociales</li> </ul>
Argentina			
Universidad Católica de Salta	Magíster en Emprendimientos Sociales	<p>Esta carrera se propone capacitar a los alumnos, a través de un currículo que integra la teoría y la práctica, en las más actuales conceptualizaciones, herramientas metodológicas, información empírica, técnicas y patrones de gestión de emprendimientos sociales, que les permitan la adquisición de las competencias necesarias para desempeñarse como agentes de cambio social en las comunidades en las que desarrollen sus actividades; en el marco de la formación integral, humanística y cristiana, característica de la UCASAL</p>	<p>Primer Cuatrimestre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El contexto mundial y latinoamericano</li> <li>-Ética y Desarrollo</li> <li>-La idea del Capital Social</li> <li>-Participación Comunitaria</li> </ul> <p>Segundo Cuatrimestre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El Emprendimiento Social en acción</li> <li>-Instrumentos técnicos para la gestión del emprendedor social</li> <li>-Alianzas Estratégicas</li> <li>-Instrumentos de Monitoreo y Evaluación</li> </ul> <p>Tercer Cuatrimestre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrumentos Técnicos para la Gestión del Emprendedor Social</li> <li>-Diseño de Proyectos</li> <li>-Escalamiento de Proyectos</li> <li>-El Marco Jurídico del Emprendimiento Social</li> </ul> <p>Cuarto Cuatrimestre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transparencia y Visibilidad</li> <li>-Herramientas para el trabajo interdisciplinario y el razonamiento crítico-creativo</li> <li>-Perspectivas del emprendimiento social en América Latina y la Argentina</li> <li>-Integración Holística</li> </ul>
Venezuela			
Centro Internacional de Actualización Profesional (CIAP) - Universidad Católica Andrés Bello	Diplomado en Diseño e Innovación Social	<p>Comprender la cultura contemporánea con una visión crítica de la idiosincrasia venezolana.</p> <p>Aplicar un proceso sistemático de toma de decisiones para elegir la mejor alternativa en la resolución de problemas sociales en beneficio de una comunidad específica.</p>	<p>Cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cultura contemporánea</li> <li>-Sociedad venezolana.</li> <li>-Ciudad, semiótica y experiencia</li> <li>-Innovación</li> <li>-El hexágono de la creatividad</li> <li>-Exploración de necesidades y áreas de oportunidad para innovar</li> <li>-Tipos de Innovación: incremental, radical y estratégica</li> <li>-Casos exitosos de Innovación</li> </ul>

Tabla 1. Programas de educación en Innovación Social (Continúa)

Institución	Programa	Descripción	Contenido
Venezuela			
		Planificar proyectos de innovación con impacto social a partir de metodologías de diseño e innovación social en equipos interdisciplinarios. Participar en el diseño a través de observar, crear propuestas y producir prototipos, sometiéndolos a prueba y empoderando a comunidades para construir un futuro mejor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunidades y trabajo de campo</li> <li>-Proyecto Social</li> <li>-Paradigma de aproximación comunitaria. -Elementos previos para la construcción del vínculo comunitario.</li> <li>-Concepto de Comunidad</li> <li>-Participación comunitaria y sus beneficios</li> <li>-Metodología del trabajo comunitario</li> <li>-Elaboración del plan de acción</li> <li>-Evaluación, cierre y devolución de resultados.</li> <li>-Creatividad y narrativas contemporáneas</li> <li>-Estrategias de comunicación en un mundo globalizado.</li> <li>-El espacio del diseño</li> <li>-Creatividad e Innovación Social</li> <li>-Redes sociales y diseño</li> <li>-Ética en el diseño</li> <li>-Taller de diseño</li> <li>-Síntesis del proceso de diseño</li> </ul>
México			
Universidad Anáhuac Campus México Sur	Maestría en innovación social y participación ciudadana	Pide experiencia de al menos dos años en emprendimiento o acciones de carácter social. Deseable tener un proyecto o área de aplicación definida. Busca la implementación de modelos eficaces de impacto social desde el sector público, el sector privado, el sector social, o en la intersección de varios de ellos. Entre sus objetivos destaca la construcción de agenda pública y grupos de interés; la aplicación de Modelos de Creación de Valor Social; impulsar una Nueva gestión pública a través de la innovación gubernamental; fomentar la Asociación público-privada; y la creación de Empresas sociales e inversión de impacto.	Diseñado para ser completado en seis trimestres, con cuatro materias en cada uno, con un aproximado de 9 horas de clase semanal. Áreas a cubrir: Management público: a) Construcción de agenda pública y grupos de interés b) nueva gestión pública e innovación gubernamental c) el Estado: poderes y relaciones. Management social: a) Modelos de creación de valor social b) asociación público-privada c) empresas sociales e inversión de impacto. Management personal: a) Taller de branding e imagen pública b) Análisis político, oratoria y debate c) Liderazgo estratégico y desarrollo humano.
Universidad Nacional Autónoma de México - FCPyS, ENTS y CID	Diplomado en Innovación Social	Convoca a académicos, investigadores, estudiantes emprendedores y profesionistas interesados en desarrollar un proyecto emprendedor en temas de innovación social.	<p>Módulo I. Creatividad e Innovación: a) La innovación como una disciplina b) Antecedentes y alcances de la innovación social c) Estrategias de innovación.</p> <p>Módulo II. Economía Social y Solidaria: a) La economía social y la economía de mercado b) El emprendimiento social.</p> <p>Módulo III. Desarrollo de Proyectos de Impacto Social: a) Innovación y emprendimiento social b) Estructura de un proyecto de innovación social c) Problemas sociales y grupos vulnerables d) Teorías del cambio social.</p> <p>Módulo IV. Estrategias de Intervención Social Comunitaria: a) Ecosistema de emprendimiento social b) Cadenas híbridas de valor c) Metodologías de intervención social.</p> <p>Módulo V. Monitoreo de Procesos de Desarrollo Social: a) Mapeo estratégico de entidades y proyectos b) Ejecución de un mapeo estratégico c) Transparencia y rendición de cuentas.</p>

Tabla 1. Programas de educación en Innovación Social (Continúa)			
Institución	Programa	Descripción	Contenido
México			
			Módulo VI. Modelo de Valor Social: a) Desarrollo de los modelos de valor social b) Casos de éxito: estrategias de innovación social (cine documental, radio, cooperativismo) c) Presentaciones y evento de cierre.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Prieto (2012), las universidades pueden ser agentes de cambio mediante el desarrollo de diversas actividades:

#### 1. Sensibilización:

- Acciones de comunicación y difusión sobre el concepto de IS para informar a la población y favorecer su participación.
- Impulso del concepto de IS, involucrando a todos los actores relevantes del territorio en el que se asientan.
- Desarrollo de actividades para la generación de diálogos interdisciplinarios de opinión entre diferentes actores relevantes y seminarios para abordar este tema desde el punto de vista de expertos y agentes de cambio.

#### 2. Emprendimiento social:

- Impulso del movimiento estudiantil para la resolución de retos sociales del territorio y propuestas de cambio.
- Generación de una cultura emprendedora en el ámbito social en el seno de la universidad.
- Generación de concursos para premiar las mejores iniciativas en proyectos sobre IS.
- Favorecer la generación emprendedores sociales e intra emprendedores en el seno de la Universidad, para la generación de negocio.

#### 3. Investigación:

- Investigación en procesos de innovación y especialmente en su componente social.
- Aplicación de sus conocimientos a la generación de ideas para la resolución diferentes problemas y retos sociales.
- Desarrollo de investigación de alta calidad, creativa y multidisciplinar implicada en la resolución de retos sociales de su entorno.

#### 4. Espacios para la IS:

- Generación de espacios para la co-creación y colaboración entre agentes.
- Espacios multi-stakeholder que fomentan la colaboración entre la totalidad de agentes que participan en ellos.
- Espacios para la creatividad y la interacción.
- Espacios de convergencia, abiertos al debate y la innovación, como componente imprescindible del desarrollo territorial.
- Generación de redes y espacios de construcción conjunta.

## Acompañamiento para la Innovación social 2

El pensamiento actual sobre la dimensión social reitera la importancia de alcanzar un desarrollo más social y justo, con nuevos modelos de empleo, una mejor distribución del ingreso, la eliminación de la pobreza y la necesidad de una mayor cohesión social. Los grandes desafíos en la actualidad, demandan IS por parte de todos los sectores dentro de la sociedad. La necesidad de inclusión se centra en las partes marginadas de la sociedad, pero también es generacional. Una gran parte de la sociedad, desea que las empresas proyecten valores organizados hacia un mayor rol proactivo para impulsar el desarrollo social.

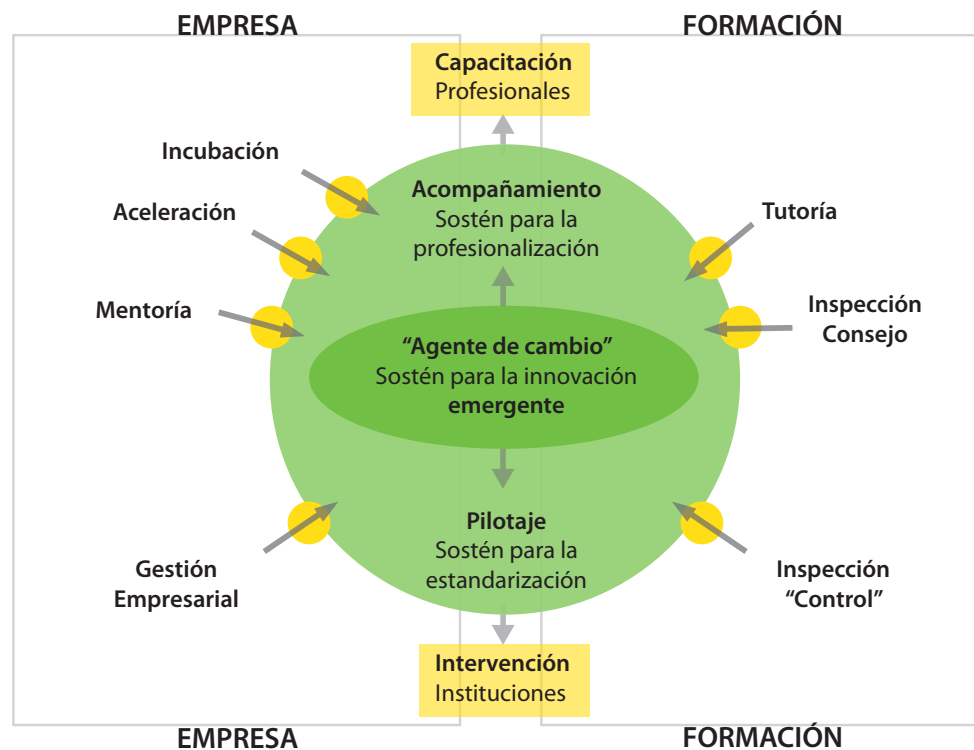
La IS cuenta con tres dimensiones clave: i) la creación de valor social agregado; ii) la generación de una mayor inclusión y variedad de formas de participación, y iii) los medios por los cuales se lleva a cabo, por ejemplo a través de nuevos modelos de negocios o formas de financiamiento. La necesidad de un nuevo pensamiento en las tres dimensiones implica que los cambios en el ecosistema de innovación predeterminado son necesarios para que la IS prospere. Es necesario explorar dos déficits clave, el papel de la demanda y los desafíos de escalabilidad en modelos de negocio. Mirando más allá del nivel sistémico a los flujos de finanzas, personas y conocimiento que caracterizan a los ecosistemas de innovación efectivos, existen desafíos específicos que deben ser enfrentados (EC, 2018).

La IS tiene que ser sostenible, principalmente en el sentido financiero y abarcar todos los recursos y capacidades que son necesarias para que prospere. Es necesario discutir y evaluar el modelo de negocio de una iniciativa emprendedora, ya que si se trata de lograr impacto en la sociedad, la actividad también tiene que ser escalable. Incubadoras, aceleradores y capitalistas de riesgo, entre muchos otros jugadores, deberán estar orientados a la identificación, evaluación y posterior apoyo a la ampliación de los proyectos empresariales alrededor del mundo. Sin embargo, escalar y dibujar impactos es probablemente el problema más difícil que afecta el desarrollo de las IS.

El acompañante es un actor externo que puede intervenir en el equipo innovador porque cuenta con una serie de competencias necesarias para avanzar un proyecto en determinada fase crucial de su desarrollo. El acompañante no puede adoptar simultáneamente todas las posturas, por lo que es necesario analizar las demandas prioritarias y preguntarse en qué momento tal o cual rol es útil y quién puede ejercerlo. Por ello, es vital que el equipo innovador reconozca en el que lo acompaña, la diferencia y la legitimidad (Garant, 2011).

El rol del acompañante es ante todo como agente de cambio, si bien en el contrato se sitúan más a menudo como formadores. Como agentes de cambio acompañan la innovación, especialmente la emergente, en un lugar determinado, alrededor de un proyecto práctico y concreto, y generalmente, participando en el pilotaje del mismo. En ciertos casos el líder del proyecto de innovación es cliente, en otros es colaborador y compañero, comanditario o rival, por lo que es muy importante precisar el contrato.

Figura 1. La función del acompañamiento



Fuente: Adaptado de Garant, M. (2011).

## 2.1 Características generales de los programas de acompañamiento

Las organizaciones dedicadas al acompañamiento en todas sus formas tienen tres tipos de alcance: Mundial/Internacional, Sectorial y Local.

En las economías más avanzadas, se puede notar una proliferación de las aceleradoras, siendo esto una muestra del avance en el tema de la Innovación Social. Las capacidades desarrolladas en las universidades, donde se encuentran principalmente las incubadoras, laboratorios y capacitaciones, son aceleradas por estas asociaciones.

Pese a ofrecer una gran oferta de servicios, la mayoría de los programas de acompañamiento de la Innovación Social pueden ser resumidos de la siguiente manera:

1. Programas de entre tres y nueve meses con componentes teóricos y prácticos: talleres, mentorías, consejerías, experiencias en campo y eventos de pitching. Usualmente tienen componentes de desarrollo de competencias, financiamiento y formación de comunidad.
2. Equipos de trabajo reducidos que permiten la retroalimentación y la mentoría uno a uno.
3. Conexiones y redes de cada organización con su portafolio de socios y aliados.
4. Meta principal: Incubación, crecimiento y escalamiento de los casos presentados.



5. Se otorga mucha importancia a la creación de modelos de negocios sostenibles que permitan a los emprendedores generar ingresos.
6. La continuidad es importante: si bien los programas cuentan con un periodo de trato directo, ya sea presencial o digital, todos buscan resultados a largo plazo. Siguiendo esta lógica, existe un seguimiento posterior en que los beneficiarios aún pueden ser asistidos por los especialistas para la medición de su impacto.

Llama la atención la existencia de fondos gubernamentales destinados a la IS, como en el caso de Estados Unidos, donde se cuenta con un Fondo de Evaluación de Programas de IS para la determinación de su potencial de escalamiento y sostenibilidad.

La importancia otorgada a la creación de redes demuestra que la existencia de un ecosistema fuerte y funcional para la IS resulta indispensable para lograr el acompañamiento que se ofrece en las economías más experimentadas en el tema.

Los casos de incubación buscan ideas, proyectos y organizaciones en etapa de lanzamiento, mientras que las aceleradoras solicitan experiencias con al menos un año de resultados. Los productos que ofrecen son similares, pero son determinados de acuerdo con el grado de maduración de quien recibe el apoyo.

También existen algunos talleres que, con un tiempo menor, buscan lograr que los emprendimientos crezcan y logren generar impacto, al mismo tiempo que son sostenibles. Sin llegar a ser aceleradoras, estos casos pueden representar un apoyo importante para los emprendedores que buscan generar alto impacto social.

## 2.2 La fuerza de la aceleración

Las aceleradoras de innovación social son un elemento importante en el ecosistema de innovación social. Estas tienen como objetivo impulsar el desarrollo y el crecimiento de proyectos sociales, ofrecen herramientas y entrenamiento a los emprendedores sociales. Las aceleradoras trabajan con equipos multidisciplinarios que van desde emprendedores, inversionistas, profesores, exalumnos y estudiantes.

Las empresas reciben de las aceleradoras una combinación de servicios e inversión que van desde:

- Redes de colaboración
- Apoyo al desarrollo de los proyectos
- Modelos de negocio
- Validación del problema
- Definición y medición de impacto
- Prácticas de crowdfunding
- Prácticas de asistencia legal del negocio
- Mentoría
- Talleres de herramientas para emprendedores

Si bien las aceleradoras identificadas trabajan con emprendedores localizados en sus propias instalaciones, también se puede observar que estas ofrecen espacios para la colaboración de equipos de trabajo.

De acuerdo con las características de las aceleradoras identificadas en el ecosistema de innovación social, estas se pueden generalizar de la siguiente manera:

- La formación de redes es un componente importante en las aceleradoras que se identificaron. Las grandes redes que se han identificado en el ecosistema de innovación social integran servicios de aceleración.
- Las universidades son actores especiales para la aceleración de proyectos con enfoque de innovación social.
- Las problemáticas a resolver están basados en las necesidades identificadas en las comunidades, con el propósito de crear una nueva herramienta, solución.

### 2.3 Las experiencias a nivel mundial

Las universidades y las organizaciones sociales necesitan construir canales adecuados para un diálogo efectivo, que permita a los ciudadanos, estudiantes y profesores tener el conocimiento suficiente para formar opiniones, dar ideas, hacer contribuciones y tomar decisiones racionales e informadas sobre cuestiones científicas y técnicas de importancia social.

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales.				
Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Estados Unidos				
Social Innovation Forum	Social Innovation Accelerator	Aceleradora	Cada año, el Social Innovation Forum (SIF) selecciona a distintos innovadores sociales a través de procesos de evaluación de seis meses que juntan distintos stakeholders, incluyendo financiadores, practicantes y líderes de negocios y academia.	Los seleccionados reciben 24 meses de apoyo enfocado por parte del SIF y sus socios, incluyendo consultoría, coaching ejecutivo y consejos de presentación. La consultoría culmina con el evento anual de Showcase de SIF, donde los innovadores sociales realizan el pitch de sus proyectos ante más de 350 líderes locales de negocio y filantropía. Después de esto, los innovadores sociales se quedan en el portafolio de SIF y pueden seguir accediendo a apoyo y servicios de los socios.
	Impact Investing & Social Business Accelerator	Aceleradora	Se concentra en conectar negocios de impacto social con capital para generar retornos sociales y financieros. El apoyo enfatiza la mentoría con líderes experimentados y conexiones con inversores potenciales.	Selecciona de seis a ocho negocios de impacto social para un programa de 12 semanas que incluye talleres, ponencias, consejería personalizada y un evento de pitch.
Zinnov	Sigma Social Startup Accelerator	Aceleradora	SIGMA es un programa acelerador de empresas sociales, instituido con la intención de ayudar a emprendedores que buscan crear productos y servicios al alcance de los mercados con menores ingresos en India. Sus principales áreas de enfoque son Salud, CleanTech, Smart-Agri, Sanitación y Educación. Las empresas enlistadas tomarán un currículo intensivo de cuatro meses, siendo guiadas por los partners corporativos y del ecosistema, en el desarrollo de iniciativas de innovación escalables.	Para emprendedores sociales: Mentorías de negocios, mentorías tecnológicas, acceso a clientes, conexiones en el ecosistema, espacio de co-working, acceso a herramientas

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)

Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Estados Unidos				
Deloitte	Deloitte Accelerator for Social Innovation in the Middle East	Aceleradora	Es un programa que busca ayudar a reconocer los retos sociales de la región del medio oriente mediante el empoderamiento y el apoyo a pequeñas y medianas empresas sociales, buscando su crecimiento y el escalamiento de su impacto, mientras que mantengan un modelo de negocios y unos ingresos que permitan su sostenibilidad.	Competencia regional entre 14 países del medio oriente para identificar dos empresas sociales ganadoras que recibirán apoyo personalizado de Deloitte, incluyendo consejería, mentoría, oportunidades de networking, y desarrollo de capacidades valuados en más de 100,000 dólares.
Rady School of Management	Social Venture Accelerator	Aceleradora	Diseñada para apoyar a estudiantes interesados en crear impacto social mediante el emprendimiento. Ayuda a iniciar empresas innovadoras y escalables que ataquen problemas sociales importantes.	Los equipos de SVA participan en talleres donde exploran el emprendimiento social y se enfocan en los varios aspectos de lanzar una empresa. Son apoyados por un equipo de mentores y consejeros con experiencia en el área.
Propeller New Orleans	Propeller Accelerator	Aceleradora	Los programas de aceleración de Propeller ayudan a los emprendedores a conseguir los recursos y mentorías que necesitan. Se otorga a los emprendedores acceso gratuito a expertos en áreas de negocios. Además, se vincula a cada emprendedor con un mentor o líder de su industria, que trabaja con ellos durante todo el programa. Se centra en emprendedores trabajando para reducir las disparidades en Nueva Orleans, principalmente en los sistemas de comida, agua, salud y educación.	<b>Startup Accelerator:</b> Ayuda a startups, negocios y nonprofits con una idea o en fase de desarrollo para adquirir sus primeros clientes o lanzar un piloto. Ofrece cuatro caminos basados en la industria específica, comida, agua, salud y educación. Propeller y el mentor inician con una evaluación para identificar necesidades y metas, usando metodología Lean para refinar los modelos de negocios. La elegibilidad se basa en el impacto social, sostenibilidad y la etapa del proyecto. <b>Growth Accelerator:</b> Apoya a negocios y nonprofits establecidas en comida, agua, salud y educación para alcanzar crecimiento estratégico y expandir su impacto. Programa de tres meses diseñado para proveer apoyo a la medida, basado en las metas, industria y etapa de desarrollo. Los expertos ayudarán a escalar el impacto, conseguir inversión e incrementar las ganancias, clientes y contratos.
Unreasonable Institute	Uncharted Accelerator	Aceleradora	Un problema grande y persistente se pone en el centro de la conversación. Se construyen movimientos coordinados de emprendedores alrededor de este, otorgando lo necesario para atacarlo desde todos los flancos, buscando un gran impacto.	<b>Conexiones:</b> Obtén acceso a más de 2,000 personas en la red, incluyendo mentores e inversionistas. <b>Claridad:</b> El emprendedor entenderá modelaje financiero, entrenamiento para la búsqueda de fondos y el prototipado rápido para que comprenda mejor las maneras de escalar sus ideas. <b>Curriculum:</b> Utilizado en experiencias funcionales en 94 países alrededor del mundo
Points of Light	Civic Accelerator	Aceleradora	Es la primera aceleradora nacional y fondo de inversión en el país enfocada en "empresas cívicas", tanto profits como nonprofits, en etapas tempranas. Estas empresas incluyen a la gente como parte de la solución a problemas críticos.	El programa dura 10 semanas y sigue una estructura similar a la de un boot camp. Se trabaja con 10 a 15 equipos, tanto en persona como en línea, con la meta de equipar a cada uno de ellos con las herramientas para buscar inversión y escalar sus innovaciones sociales. Se busca que todos los equipos tengan tres sesiones de cuatro días a lo largo de las 10 semanas.

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)				
Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Estados Unidos				
Jolkona Foundation	Jolkona Catalyst: Social Entrepreneurship Accelerator Program	Aceleradora	El programa de aceleración está diseñado para desarrollar habilidades de emprendimiento alrededor del pitching, la creación del plan de negocios y el marketing. Busca exponer a los participantes modelos de negocios sociales interesantes, construir partnerships, mostrar los proyectos a inversores potenciales, entre otros.	El programa consiste en dos etapas: virtual y en Seattle. La primera de ellas incluye un taller de mentoría, uno del modelo Canvas y uno más para la creación de un pitch exitoso. El segundo tiene una duración de tres semanas, con un currículum que cubre conceptos clave del emprendimiento mediante talleres, reuniones con los mentores y visitas al sitio.
Echoing Green	Echoing Green's Social Entrepreneurship Fellowship	Fellowship	Programa específico para startups en etapas tempranas, profit y non-profit. Su duración es de dos años. Se otorga financiamiento sin restricciones y apoyo fundacional estratégico para que líderes trabajen con sus ideas para el cambio social positivo. Los Fellows son innovadores, investigadores, pioneros y rebeldes que conducen el cambio social en todo el mundo. Los temas que se buscan son: desarrollo económico, educación, sustentabilidad ambiental, salud, comida, derechos humanos y equidad de género y racial	<b>Desarrollo de competencias y formación de bloques:</b> Un marco de liderazgo individualizado para entender, rastrear el crecimiento y medir las fortalezas y debilidades de cada emprendedor. Abarca la captación de financiamiento, planeación y ejecución, estructura organizacional, planeación estratégica y desarrollo personal. <b>Financiamiento y apoyo:</b> Un gestor de portafolio dedicado a asistir en el mapeo y progreso de una experiencia única de Fellowship. Un estipendio de 80,000 dólares para individuos y 90,000 dólares para dos personas, pagado en cuatro parcialidades a lo largo de dos años, incluyendo un seguro de salud y estipendios de desarrollo profesional. <b>Comunidad de líderes y mentores:</b> Reuniones internacionales para conectar a la comunidad, incluyendo una red exclusiva de más de 700 fellows trabajando en sesenta países. Grupos de consultoría. Apoyo y orientación de tres capellanes que se enfocan en el bienestar mental y emocional de los Fellows.
Global Social Benefit Institute (GSBI)	GSBI Online Accelerator	Aceleradora	Provee mentoría para impacto transformador. Un programa de seis meses de mentorías virtuales para organizaciones con impacto social comprobable, en etapas de creación modelo de negocios para su rápido crecimiento.	Se conecta a los emprendedores con mentores ejecutivos, quienes ayudan a desarrollar el modelo de negocios y una estrategia para crecer su empresa de manera sustentable: Modelo de negocios e impacto, plan de crecimiento, modelo financiero, plan de financiamiento y materiales de marketing
	GSBI In-Residence Accelerator	Aceleradora	Las organizaciones participantes deben probar tracción y potencial para escalar su impacto de manera dramática. El programa se centra en un boot camp de 10 días en residencia y una sesión de pitch en la Universidad de Santa Clara, así como 10 meses de mentoría virtual y apoyo en línea.	Se conecta a los emprendedores con mentores ejecutivos, quienes los acompañan por casi un año para desarrollar la excelencia operativa y habilidades de inversión requeridas para escalar el impacto. Juntos, desarrollarán un modelo de impacto, de negocios, plan de crecimiento, modelo financiero y plan operativo. Algunos meses después, se reunirán con todo el cohorte y la comunidad GSBI/Miller Center para una residencia de 10 días en la Universidad, Expertos de todo el mundo proveerán a los emprendedores con retroalimentación constructiva.

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)

Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Estados Unidos				
				En el Showcase, se presentará el negocio ante cientos de inversionistas potenciales. Una vez que surjan oportunidades de inversión, se continuará trabajando con los mentores para desarrollar el máximo potencial
	GSBI Boost	Taller	Engloba lecciones de negocios en un taller intensivo de tres días. Se apoya a emprendedores sociales locales en etapas tempranas, enseñando fundamentales de los negocios, pensamiento estratégico y la articulación de un plan de negocios.	Al final del taller, las empresas participantes tendrán estrategias y materiales para crecer sus ideas en una forma financieramente sostenible y aplicar para los programas de financiamiento y construcción de capacidades que necesitarán para alcanzar su siguiente nivel de crecimiento.
GoodCompany	GoodCompany Ventures	Aceleradora	GoodCompany acepta empresas privadas que pueden proveer a inversionistas potenciales retornos financieros y sociales atractivos. Busca promover modelos de negocios sostenibles donde el impacto social sea integral en el quehacer de la compañía.	El programa tiene una duración de 12 semanas intensivas. El staff guía a los emprendedores a través de una serie de paneles de expertos e inversionistas, talleres tácticos, crítica y retroalimentación y coaching personalizado, culminando en un evento de pitch con inversionistas
Halcyon	Halcyon Incubator	Incubadora	Una incubadora comprometida con resolver los retos del siglo XXI a través de la nación y el mundo. El objetivo es ayudar emprendedores sociales a transformar ideas audaces en negocios escalables y sostenibles. La incubadora actúa como catalizador para obtener resultados sociales medibles.	Durante el programa de 18 meses, un cohorte de fellows reciben una residencia y espacio de trabajo gratuito, mentoría y coaching de liderazgo, apoyo de consultores de negocios y un estipendio para desarrollar su visión empresarial. El programa tiene dos etapas: <b>Residencia (5 meses):</b> Los Fellows viven y trabajan en Halcyon Incubator con acceso total a guías. Participan en sesiones de pitch, eventos de desarrollo de habilidades, que los lleva un día de Demo frente a socios e inversores <b>Post-Residencia (13 meses):</b> Los Fellows continúan trabajando en Halcyon Incubator, con acceso gratuito a todos los recursos para continuar construyendo redes, financiamiento y hacer crecer su negocio
Singularity University	SU Ventures - Accelerating Exponential Entrepreneurs	Aceleradora	Comunidad global de startups usando tecnologías exponenciales para resolver retos globales. Buscamos startups con una aproximación a largo plazo e impacto para ayudarles a construir negocios sustentables de alto crecimiento.	Todo lo que se ofrece se construye en tres pilares maquinados para asegurar el éxito del negocio: Capital de ángeles, VCs, fundaciones, contratos, becas y otros recursos para ayudar a que la compañía crezca. Clientes de pilotos con nuestros socios F1000 e implementaciones de campo con organizaciones de desarrollo. Conexiones con nuestra red global de expertos, facultad y líderes de la industria.
Village Capital	Village Capital	Aceleradora / Financiamiento	Village Capital encuentra, entrena e invierte en emprendedores solucionando problemas del mundo real.	1. Identificar el problema: Se buscan dos áreas para resolver problemas, acceso a oportunidades para comunidades marginadas y sustentabilidad de recursos del planeta.

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)				
Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Estados Unidos				
			Construimos comunidades alrededor de emprendedores y sus empresas para mejorar sus oportunidades de crecimiento y éxito. Los principales sectores de acción son agricultura, educación, energía, servicios financieros y salud enfocados a los sectores marginados.	2. Seleccionar los mejores emprendedores: Se seleccionan grupos de 10-12 emprendedores y se someten a un curriculum para ayudarlos a escalar sus negocios. 3. Inversión seleccionada por los emprendedores: Al final de cada programa, los emprendedores evalúan todos los proyectos. Los dos con mejores calificaciones reciben capital por parte de VilCap Investments y sus co inversores.
US Government	Corporation for National & Community Service - Social Innovation Fund	Financiamiento	El SIF posiciona al gobierno federal como un catalizador para el impacto, en que los programas basados en la evidencia e intervenciones se utilizan para permitir la innovación social a través de EUA y permiten disponer de nuevas fuentes de evidencia en lo que funciona mejor para solucionar los problemas más intratables del país.	A través de nuestro apoyo, los beneficiarios se involucran en evaluaciones rigurosas por parte de terceros en sus programas para mostrar todo el impacto de su trabajo. Este conocimiento y enfoque en el escalamiento de programas exitosos vuelven el SIF en algo único.
LIFT Economy	Consulting	Consultora	LIFT trabaja con organizaciones, inversores y socios de impacto, ofreciendo una serie de servicios que buscan apoyar y mejorar su beneficio social e impacto ambiental.	Estrategia de financiamiento y apoyo en el fondeo; Proyección operativa pro forma; Entrenamiento en diversidad e inclusión; Planeación de reuniones estratégicas e implementación de plan de acción; Apoyo en la certificación B Corp (Empresa B); Propuesta de valor central y estrategia de marketing; Entrenamiento de comunicación compasiva; Diseño de producto o servicio para mayor impacto; Programa de mente maestra del grupo; Estrategia legal e implementación; Estructuración de entidad y Captación creativa de capital; Entrenamiento y apoyo en desarrollo de negocios; desarrollo con visión a largo plazo y planeación estratégica; Roles y diseño de responsabilidades en la organización; Recrutamiento y desarrollo de sistemas de selección; Entrenamiento en facilitación de reuniones.
	Force for Good Fund	Aceleradora	Programa diseñado para ayudar a crecer empresas B (B Corporations) de alto impacto administradas por mujeres y gente de color.	Apoyo en la Certificación de B Corporation; Capital semilla; Acceso a una comunidad de B Corp, incluyendo membresía a las redes regionales de B2B; Introducciones a otras B Corps que pueden convertirse en socios, mentores, distribuidores; Acceso a un grupo curado de emprendedores sociales con ideales similares.
Canadá				
Centre for Social Innovation	Centre for Social Innovation	Centro	Durante un periodo de 17 semanas, los participantes seleccionados participan en 5 laboratorios experimentales de día completo, 5 sesiones de coaching de medio día y 8 sesiones de apoyo / aprendizaje de pares de medio día	El centro ofrece un modelo de aceleración de negocios para emprendedores sociales de Ontario, basado en Lean Startup, esto es: -Pensamiento de diseño -Pensamiento sistémico -Liderazgo co-creativo -Modelado de negocios

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)

Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Canadá				
UBC Sauder School of Business	Centre for Social Innovation & Impact Investing	Centro	El centro está enfocado a empresas que trabajen con innovación social y que utilizan modelos de negocios con impacto social. El programa de aceleración trabaja con emprendimientos sociales en etapas tempranas con innovadores sociales, emprendedores, inversionistas, profesores, exalumnos y estudiantes de la Escuela de Negocios de la University of British Columbia.	El Coas Saving Innovation Hub, es un espacio para incubar emprendimientos sociales. El centro ofrece a cada empresa capacitación, tutoría, un espacio comunitario y estudiantes internos remunerados. El programa de aceleración consta de 5 años. Las etapas del programa estas relacionadas con: -Encontrar inversores -Definir y medir el impacto y el éxito empresarial -Construir negocios fuertes -Construcción de negocios fuertes y modelos de impacto que crezcan juntos -Redes de colaboración
Spring	Spring Activator	Aceleradora	Es una aceleradora que trabaja con líderes e innovadores que trabajan con desafíos sociales. Gran parte de los negocios con los que trabajan esta basados en tecnología, sin embargo hay otras empresas que están comenzando. Empoderan a las empresas a través del Know-how	ND
Conveners	Accelerating the Accelerators	Aceleradora	El programa está diseñado para apoyar a emprendedores de impacto y a la ampliación de empresas sociales. El programa ayuda a los administradores a compartir las mejores prácticas, obtener perspectivas a nivel industrial y colaborar. La red está dedicada a aumentar la efectividad de los aceleradores de impacto, incubadoras, becas y concursos de planes de negocio.	Los recursos que la red ofrece para aceleradores son: -Creación de redes -Grupos de trabajo enfocados a un tema específico, por un determinado periodo con el propósito de crear una nueva herramienta, solución o recurso para la industria -Herramientas de aceleración entre la que se encuentra un mapeo del panorama de aceleración. Esta herramienta ayuda a los emprendedores sociales a ubicar programas de aceleración que se ajusten a la necesidad de su emprendimiento, a la vez que proporciona valiosas empresas sociales y datos de tendencias del mercado para impactar aceleradores e inversores -Proyectos de impacto colectivo -Boletín de promoción
Accelerator Centre	Accelerator Program	Aceleradora	El centro ofrece una serie de programas y servicios para empresas emergentes. El centro apoya a emprendedores desde la etapa inicial (concepción de idea), hasta operaciones globales y programas de financiación inicial. El programa de aceleración consta de cuatro fases, cada una de estas fases asegura el desarrollo de una base empresarial al considerar todas las áreas de negocio, como desarrollar habilidades de liderazgo ejecutivo, establecer procedimientos contables y financieros, gestionar las necesida-	Las cuatro fases del programa: -Fase 1: Exploración - Apoyo para definir mercado, asesoría para recopilación de datos, como utilizar para investigar y perfeccionar el producto. -Fase 2: Construcción- Esta fase permite desarrollar una base empresarial sólida. Apoyo para enfocarse en los factores claves. -Fase 3: Crecer – Expansión de la base de clientes y hacer crecer el negocio a través de las ventas. -Fase 4: Escalar – Esta etapa trata de lograr un modelo de negocio comercial escalable

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)				
Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Canadá				
			necesidades de recursos humanos y desarrollar una cultura interna.	
MaRS Discovery District	MaRS Solutions Lab	Centro	Es un centro de innovación que ofrece una plataforma de lanzamiento para startups, así como para investigadores y un apoyo para innovadores. La innovación social es parte integral de la misión del centro MaRS, el cual busca impulsar la prosperidad económica y social a través de cuatro sectores claves: Energía y medio ambiente, Finanzas y comercio, Trabajo y aprendizaje y Salud.	<p>El centro trabaja con cuatro programas para innovación social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesoramiento: Asesoría en cada uno de los sectores clave de MaRS, brindando un lente de impacto social y económico.</li> <li>-Apoyo finanzas sociales: Proporciona apoyo a las iniciativas de finanzas sociales a través de Centro MaRS por la inversión de impacto</li> <li>-Desarrollo del ecosistema. Apoyo para crear en entorno adecuado para que las empresas tengan éxito, esto incluye trabajo con gobiernos a todos los niveles.</li> <li>-Apoyo a emprendedores sociales: Apoyo a emprendedores sociales, colaborando con la Generación de Innovación Social (SiG)</li> <li>-Apoyo a empresas sociales para conectarse con capital. El centro puede conectar empresas que tengan un impacto social y / o ambiental demostrable a un posible financiamiento a través de SVX, una plataforma que conecta las empresas de impacto registradas con inversores acreditados.</li> <li>-Talleres de herramientas para emprendedores. El centro ofrece una colección de talleres de herramientas experimentales y prácticas para emprendedores los cuales son impartidos por expertos empresarios. Entre los talleres se encuentran: Taller de marketing y comunicaciones, taller ABC de las ventas, taller de lanzamiento a inversionistas, pitching a los inversores</li> </ul>
	Intensive Program	Programa	Aceleradora	Es un programa que ofrece el centro MaRS. El programa tiene una duración de nueve semanas y consta de cuatro series de talleres. Estos talleres fomentan el aprendizaje entre pares y la experiencia en grupos de hasta 30 participantes. A lo largo del programa, participantes (emprendedores) trabajan en los desafíos empresariales más críticos que enfrentan las startups en etapa inicial.



**Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)**

Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Canadá				
The Moment	Innovation Accelerator	Aceleradora	<p>El programa de aceleración de The Moment, tiene una duración de dos semanas, en la se desarrolla y prueba un prototipo. Se realiza un proyecto de siseño de innovación que consta de cuatro fases con la participación del cliente y el prototipado rápido.</p>	<p>Los programas con los que trabaja The Moment,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acelerador de innovación (2 semanas) – Desarrollo y prueba de prototipo</li> <li>-Estrategia de innovación (4 meses) – Este programa permite identificar oportunidades de alto impacto en un ambiente empresarial fluctuante, se trabaja con equipos para desarrollar las capacidades fundamentales para ejecutar un proceso de innovación escalable.</li> <li>-Proyectos de Innovación (4 meses). Durante este proyecto se sigue un proceso de diseño de cuatro fases y se lleva a cabo el aprendizaje para que los miembros del equipo adquieran experiencia aplicando habilidades de innovación en desafíos reales. Se obtiene como resultados investigación, opinión del cliente, generación de multiples posibilidades de solución, conceptos de soluciones prototipadas y probadas.</li> <li>-Programa de Innovación (12-18 meses). El programa. El programa fomenta una cultura en la que las habilidades y mentalidad de innovación sean la norma. Como resultado se obtiene un marco de entrega de proyectos de innovación adaptado a su industria y contexto, apoyo continuo de aprendizaje y entrenamiento para líderes y equipos, una cultura de trabajo que atrae y retiene a los futuros líderes de innovación.</li> <li>-Aprendizaje y experiencia en equipo</li> </ul>
Argentina				
Incubadora Ideas	NA	Incubadora	<p>Respuesta eficaz y siempre innovadora a una realidad social compleja y una organización joven que busca especializarse y optimizar sus resultados inmediatos para bien de toda la sociedad. Se propone un modelo de negocio y se analiza en equipo las posibilidades de llevarlo a cabo en tiempo y forma con la estructura te trabajo que se cuenta. La incubadora asignará el equipo de trabajo necesario para su desarrollo. Una vez conformado el equipo se comienza la etapa de desarrollo mediante la inversión directa de los miembros o la comercialización del mismo producto, sin necesidad de capital de riesgo externo -opción que se dejará como última instancia.</p>	<p>En el grupo se asignan responsabilidades y funciones idénticas como en una empresa y cada socio deberá cumplir sus objetivos personales, del área y generales para asegurar el éxito. Quienes participan de IDEAS no son accionistas, son dueños. No son emprendedores, son empresarios. La incubadora de empresas sociales se propondrá repartir el 50% de las utilidades entre socios e inversores, y destinar el saldo del 50% a la generación de nuevos proyectos de inclusión social a través de Suma Solidaria y a nuevas empresas sociales de la incubadora en los que el equipo participe.</p> <p>Cada grupo formado tendrá como objetivos básicos y primordiales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Generar bienestar a sus socios;</li> <li>b) Generar bienestar a la comunidad mediante la reinversión de un porcentaje de los beneficios logrados, y</li> <li>c) Multiplicar la generación de nuevos negocios asistiendo y ayudando al desarrollo de terceros.</li> </ol>

Tabla 2. Acompañamiento a la Innovación Social. Experiencias Internacionales. (Continúa)				
Actor	Iniciativa	Tipo	Descripción	Oferta
Colombia				
ID Social	NA		<p>¿Qué es una empresa social?, se crea con el objetivo principal de solucionar una problemática social, cuyo resultado debe traer una actividad económica rentable. ID Social busca que esta actividad económica genere valor, pero que las utilidades provenientes no se dividan entre los socios de la corporación.</p> <p>¿ID Social es una empresa o una Entidad Sin Ánimo de Lucro?, está constituida legalmente como una corporación sin ánimo de lucro, ya que los fundadores vieron que ese era el mejor vehículo jurídico para montar una empresa social en Colombia.</p> <p>¿Con quiénes trabajamos?, con entidades sin ánimo de lucro, emprendedores y empresas, que necesiten llevar su organización o proyecto hacia el triple resultado: económico, social y ambiental.</p>	<p>Estructuración y diseño de proyectos que buscan generar impacto y tener un modelo de rentabilidad sostenible y coherente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Formulación de la estrategia corporativa y competitiva</li> <li>•Diseño organizacional</li> <li>•Construcción de modelos de negocio</li> <li>•Estructuración financiera y análisis de viabilidad</li> <li>•Construcción del modelo Canvas Social</li> <li>•Construcción de alianzas estratégicas de impacto</li> <li>•Definición dinámicas de trabajo con comunidades</li> <li>•Orientación al impacto: construcción y definición de indicadores</li> <li>•Estudios de mercado – benchmark</li> </ul> <p>Gerencia y operación de proyectos sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Validación de mercado de productos o servicios</li> <li>•Gerencia y operación de proyectos</li> <li>•Implementación y puesta en marcha</li> <li>•Identificación de riesgos en el desarrollo del negocio</li> <li>•Asignación y distribución de recursos</li> <li>•Definición de métricas de desempeño</li> <li>•Articulación de actores involucrados</li> </ul> <p>Acompañamiento en la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Definición de directrices de gobierno corporativo</li> <li>•Construcción de modelos de negocio</li> <li>•Modelo de financiación, análisis de viabilidad y pre-factibilidad</li> <li>•Orientación al impacto: construcción y definición de indicadores</li> <li>•Construcción del modelo Canvas Social</li> <li>•Implementación de procesos innovadores</li> <li>•Emprendimientos culturales e industrias creativas</li> <li>•Construcción de equipo desde las fortalezas</li> <li>•Estrategias de comercialización y mercadeo</li> <li>•Presentación de informes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información disponible públicamente.

## 2.4 Acompañamiento para la IS en México

A través del análisis del ecosistema de la innovación social en México es posible percibir los múltiples modos de intervención del acompañante.

Tabla 3. ONG internacionales especializadas en acompañamiento presentes en México				
Organización	Mentoría	Incubación	Aceleración	Financiamiento
Endeavor	Red de mentores	No	Para emprendedores de alto impacto	Donantes corporativos: HSBC, Finmex, Fundación Walmart, F. Metlife, SAP, Credit Suisse, GBM, GModelo,
Ashoka	Ashoka Support Network	No	Apoyo a emprendedores sociales en etapas avanzadas	A través de "Servicios Financieros Sociales" (SFS)
Enactus	Asesores académicos y expertos en negocios	Equipos de estudiantes en sus campus para crear e implementar proyectos comunitarios	Desarrollar el talento y la perspectiva esenciales para convertirse en líderes efectivos y orientados al valor.	Apoyo Logístico, Enactus World Cup, Oportunidades profesionales. Los ingresos y el apoyo de la organización se obtienen a través de socios corporativos, fundaciones, agencias y donantes individuales.
Schwab Foundation for Social Entrepreneurship	Foro Económico Mundial. Proporcionando exposición, creación de capacidades y una comunidad de confianza	No	Desarrollar la capacidad de liderazgo para emprendedores sociales y fortalecer su estrategia organizacional (ej. Unión de Ejidos de la Selva, Un kilo de ayuda, Sala Uno)	Para agendas globales, regionales e industriales. Schwab Foundation's Social Entrepreneur of the Year award (premio emprendedor del año).
Unreasonable Institute	61 mentores	No	Nuevas metodologías y entrenamiento personalizado para conseguir inversión	25 fondos de inversión
New Ventures	red de mentores de alto nivel	No	Metodología robusta y personalizada de aceleración, Coaching semanal, vinculación y visibilización	Capital semilla. Adobe Mezzanine I es el primer fondo de impacto social, medioambiental y financiero en México, para empresas que ya cuentan con ingresos y busquen escalar operaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en información disponible públicamente.

La mayoría de las organizaciones internacionales que se dedican al acompañamiento de iniciativas de innovación social, no realizan incubación, y en general, pocas acciones con impacto en las etapas iniciales de tales proyectos (**ver tabla 3**). Por ello, es absolutamente necesario que la incubación se fomente de manera local, desde las universidades, los municipios y las comunidades.

Es necesaria la conformación de redes de incubadoras locales que vinculen los esfuerzos aislados que existen dentro del país, realizados desde las regiones e instituciones nacionales, de modo que sobre esa base puedan vincularse con las grandes redes internacionales que proveen acompañamiento para las fases más avanzadas de los proyectos. La tabla 4 señala algunas de las opciones que ya existen en nuestro país para buscar acompañamiento.

Tabla 4. Organizaciones especializadas en un tipo de acompañamiento en México	
Incubadoras	Fondeadoras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubadora Social del ITESM</li> <li>• InnovaUNAM Social</li> <li>• Centro de Incubación CIEBT – IPN</li> <li>• Incubadora FUMEC</li> <li>• Incubadora de Negocios Sociales e Inclusivos de la UAEH</li> <li>• Startup Lab Mx</li> <li>• Red de incubadoras del TecNM</li> <li>• Hub Incubasi</li> <li>• Escuela de Emprendedores Sociales FCA UNAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crowdfunder</li> <li>• Fondeadora MX</li> <li>• Micochinito.com</li> <li>• Fondify</li> <li>• HIPGive</li> <li>• iVenture</li> <li>• Goteo</li> <li>• Kickstarter</li> <li>• Social Crowd MX –INADEM</li> <li>• Dalus Capital</li> <li>• IGNIA</li> <li>• Adobe Capital</li> <li>• Promotora Social México</li> </ul>
Espacios para acompañamiento	Aceleradoras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FABLAB</li> <li>• Impact Hub</li> <li>• Hub lab</li> <li>• ToroLab</li> <li>• PIDES Innovación Social</li> <li>• The Pool</li> <li>• Social Lab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONNOVO</li> <li>• Co Plataforma</li> <li>• The Grameen Creative Lab</li> <li>• StartUp México (SUM)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información disponible públicamente.

Así mismo, de manera paralela, se requiere también flexibilizar las estructuras educativas, para que puedan acompañar a las iniciativas de innovación social que surjan de la comunidad académica. Esto permitiría la creación de convenios interinstitucionales con diferentes sectores, con el fin de crear redes y alianzas estratégicas con empresas y organizaciones civiles. Con ayuda del gobierno, se podrían articular estrategias de desarrollo para dar causa a estas nuevas actividades, y dar vía legal a las herramientas de la innovación social.

## Laboratorios de Innovación social 3

Una de las últimas tendencias para resolver problemas sociales complejos son los laboratorios de innovación social, ya que permiten la colaboración entre el sector privado, el sector académico, el sector gubernamental y la sociedad civil. Son espacios de colaboración y co-creación multidisciplinarios, multisectoriales y multiagentes que tienen como objetivo generar proyectos e iniciativas de innovación social para promover cambios positivos en la sociedad.

En ellos se reúnen diversos agentes y actores para hacer frente a los desafíos de forma colaborativa, constituyendo comunidades de aprendizaje y práctica y contribuyendo a generar entornos propicios para proponer, probar e impactar socialmente. Un laboratorio de innovación social experimenta con la realidad y se enfoca en grandes retos sociales ya que los retos planteados trascienden la capacidad de un solo actor para resolverlos.

La inspiración de estos procesos se ha extraído del pensamiento de diseño, aprendizaje organizacional, resolución de conflictos, la investigación creativa, las intervenciones de grupos grandes, incubación de empresas y muchas otras fuentes.

Los laboratorios de innovación social buscan acortar la distancia entre las personas y las instituciones, al crear un modelo de institución cercana y abierta del que sus comunidades de usuarios se sienten parte, es decir, buscan fomentar la participación ciudadana. También tratan de conectar distintos ámbitos de conocimiento, al ofrecer un entorno facilitador de vínculos entre mundos diversos

Los laboratorios de innovación social permiten:

- Generar nuevas formas de aliviar problemas difíciles de resolver;
- Diseñar un plan de acción para atender un problema social;
- Aprender a trabajar con distintos grupos de interés para solucionar juntos retos sociales importantes y complejos;
- Construir capacidades para trabajar con otros y para co-crear nuevas soluciones, y
- Obtener experiencia práctica con un enfoque sistémico para lograr un cambio social y aplicarlo a un problema social específico.

La sostenibilidad económica de los laboratorios ciudadanos depende de su capacidad para formar redes de colaboración con otras organizaciones locales, estatales, nacionales e internacionales. La colaboración empresarial suele darse por la vía del patrocinio convencional, el desarrollo de nuevos productos comerciales, y también poniendo a disposición el contexto de intercambio de conocimiento y metodologías que ofrece el laboratorio para contribuir al debate sobre una nueva cultura de empresa y al desarrollo de nuevas competencias en el sector empresarial, así como a ensayar nuevas formas de emprendimiento social o economía sostenible.

Los principios fundamentales de los laboratorios para la innovación social son:

- a) Centrado en el usuario y orientado a la equidad
  - Responder a las necesidades del usuario, ser apropiado al contexto y diseñar en colaboración con los usuarios finales.
  - Desarrollar en forma gradual, utilizando pruebas de usuario iterativas y haciendo modificaciones cuando corresponda.
- b) Basado en la experiencia
  - Construir sobre la base de la experiencia previa e incorporar prácticas óptimas al diseño de productos, servicios y procesos.
  - Poner al acceso del público los conocimientos y experiencias adquiridos en torno a la innovación y priorizar la apertura como enfoque para resolver problemas.
- c) Sostenible
  - Ser viable a largo plazo, teniendo en cuenta la infraestructura de apoyo, el mantenimiento y los costos operativos.
  - Involucrar a los gobiernos en la creación de soluciones.
  - Alentar la participación y la capacitación de expertos locales (técnicos y de otro tipo).
- d) Abierto e inclusivo
  - Construir tecnología de uso libre y de código abierto, para que pueda compartirse con las partes interesadas y para que otros puedan adaptarla.
  - Sin orientación disciplinar. A diferencia de las universidades y otros centros educativos, su objetivo es reunir personas con distintos saberes y cuyo aprendizaje pueda darse a lo largo de toda una vida.
  - Facilitar el acceso a la información. Se puede compartir la documentación, el contenido y el aprendizaje, y cualquiera puede acceder a ellos.
- e) Escalable
  - Ser reproducible y adaptable en otros contextos.
  - Tener en cuenta las asociaciones desde el principio y comenzar las negociaciones temprano.
  - Contemplar tecnologías disponibles localmente y usar lo que ya exista en el ecosistema

Una de las características que prevalecen en los laboratorios de innovación social es la participación multidisciplinaria de colaboradores, es decir en los laboratorios trabajan desde investigadores, jóvenes emprendedores, inventores, sociedad civil, etc., se desarrollan charlas o actividades con el propósito de compartir conocimientos, experiencias y generar nuevas soluciones que se van desarrollando con un equipo de profesionistas quienes los van acompañando y capacitando para el desarrollo de sus proyectos.

### 3.1 Estados Unidos

Los Laboratorios de Innovación Social en Estados Unidos pueden encontrarse principalmente en dos sectores: el académico y las Asociaciones Civiles. Su alcance puede ser local, regional, nacional y global. Aquellos que provienen de la academia regularmente manejan una trayectoria local o regional, mientras que el nacional y global está reservado para las asociaciones civiles.

Todos los laboratorios estudiados presentan un modelo de identificación de problemáticas similar, basado en los objetivos de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Los casos identificados remarcan claramente la importancia de seguir el avance de los emprendedores y líderes desde la etapa de ideación hasta la implementación de los casos exitosos. La mayoría de ellos siguen un modelo base en el que las ideas son materializadas en proyectos, para después ser sometidos a prueba.

Aquellas innovaciones cuyo potencial de alto impacto, efectividad, sostenibilidad y escalamiento obtenido tras las pruebas indiquen un mayor potencial de éxito, son las que pasan a la etapa de financiamiento. Los emprendedores son insertados en redes con distintos fondeadores, inversores, filántropos y expertos en general que ayudan a la empresa social a desarrollarse.

El componente que separa a la innovación social del puro emprendimiento social, es que la participación de la comunidad en la resolución de sus propios problemas, está presente de forma prominente y explícita en la mayoría de los casos identificados. Los espacios son utilizados para lograr una convergencia entre las habilidades y conocimientos de la sociedad, y los talentos especializados de los emprendedores. Aquellos laboratorios más completos involucran también a las esferas tomadoras de decisiones.

Los fracasos no son temidos, al contrario, son vistos como una oportunidad de aprendizaje en la mayoría de los laboratorios. Los resultados de los casos exitosos deben ser perfectamente medibles, de manera que el impacto resultante sea propenso a ser cuantificable. Esto ayuda mucho a seleccionar los proyectos que avanzan en los laboratorios.

Tabla 5. Laboratorios de IS en Estados Unidos			
Institución	Laboratorio	Descripción	Componentes / Acciones
Johns Hopkins University	Social Innovation Lab (SIL)	El laboratorio apoya organizaciones sin fines de lucro, motivadas por una misión y tecnologías disruptivas que buscan crear cambio y oportunidades en Baltimore y sus alrededores. Abierto a agentes de cambio del área de Baltimore, alumnos, profesores y staff de Johns Hopkins, provee a los emprendedores sociales el financiamiento, mentoría, espacio de oficina y talleres que necesitan para desarrollar emprendimientos prósperos y sostenibles que tengan un impacto medible.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear prototipos con nuevas maneras en que los ciudadanos pueden trabajar de manera productiva con el gobierno e involucrar una comunidad de diseñadores, desarrolladores, líderes, artistas, activistas, científicos de datos, tomadores de decisiones, académicos y emprendedores para solucionar problemas de la ciudad.</li> <li>2. Usar Datos Abiertos para crear soluciones que mejoren la economía local y las comunidades.</li> <li>3. Demostrar un proceso de participación de las partes interesadas para diseñar con y para los usuarios finales.</li> <li>4. Activar y conectar la comunidad de tecnología cívica con expertos en el gobierno y problemas de política para crear soluciones duraderas y con impacto.</li> </ol>

Tabla 5. Laboratorios de IS en Estados Unidos (Continúa)			
Institución	Laboratorio	Descripción	Componentes / Acciones
GovLab	GovLab	Laboratorio con la misión mejorar la vida de las personas cambiando la forma de gobernar. La meta es fortalecer la habilidad de instituciones y personas para trabajar de forma abierta, colaborativa, efectiva y legítima en la resolución de problemas públicos. La experiencia, inteligencia y capacidad de la gente, combinada con nuevos avances en tecnología y ciencia, pueden transformar la gobernanza. Se dan acercamientos interdisciplinarios a cada reto y oportunidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construimos: Creamos y probamos prototipos para nuevas plataformas que permitan la resolución de problemas abierta y colaborativa dentro de una variedad de organizaciones.</li> <li>2. Aprendemos: Evaluamos y diseminamos información y análisis sobre las innovaciones de gobernanza (exitosas y fallidas) a nivel mundial y su impacto en las vidas de las personas.</li> <li>3. Entrenamos: Entrenamos emprendedores para atacar retos del interés público utilizando innovación abierta para llevar los proyectos de ideas a implementaciones.</li> <li>4. Conectamos: Construimos redes de innovadores de todas las disciplinas para ganar perspectivas más profundas y crear nuevos marcos para la mejora en la gobernanza.</li> </ol> <p>Nos apoyamos en experimentos y métricas reproducibles para mejorar el entendimiento de lo que funciona y lo que no, trasladando teorías e hipótesis a conocimientos accionables. Ponemos a los usuarios en el centro.</p>
Boston College School of Social Work	CSI Practice Lab	Laboratorio formado en 2011 con la misión de crear un nexo para la investigación, pedagogía y práctica en innovación. En fechas recientes, el CSI ha sido invitado a participar como un aliado académico para Change the World Competition de Forbes. CSI continúa expandiendo el laboratorio con un enfoque en proyectos sustentables y de impacto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retos y competencias para innovadores</li> <li>2. Ideación y Design Thinking</li> <li>3. Incubadoras</li> <li>4. Consultoría</li> <li>5. Entrenamiento</li> </ol>
Babson College	Babson Social Innovation Lab	El Laboratorio, auspiciado por Toyota, es un tanque de acción que incuba gente e ideas. Nuevos conceptos en innovación social son prototipados, evaluados y probados en contextos del mundo real. Junta una comunidad global interdisciplinaria dedicada a construir un mundo mejor. Se basa en el sistema Uncommon Table, metodología que provee procesos para tratar directamente con problemas sociales aparentemente intratables, uniendo actores usuales y poco usuales para solucionar dilemas a través de soluciones accionables.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Food Sol: Crea hubs que apoyan a estudiantes y emprendedores alimenticios a crecer sus ideas y acciones positivas para el sistema de comida.</li> <li>2. Leonard A. Schleiser Fund for Global Healthcare Entrepreneurship: Provee oportunidades a profesores y alumnos de Babson para aplicar sus habilidades emprendedoras en el campo de la salud global.</li> <li>3. Lean for Social Innovation: Un curso a nivel licenciatura que aplica principios de lean thinking y el Toyota Production System al sector social.</li> <li>4. Social Sector Impact: Iniciativa enfocada en acelerar y crecer el programa Babson Board Fellows, así como expandir el currículo de estudiantes de Babson y del sector comunitario de la sociedad.</li> <li>5. Women's Entrepreneurial Development Lab: Dedicado a mejorar el estado social y económico de las poblaciones femeninas marginalizadas.</li> </ol>
Yale University - Dwight Hall	Social Innovation Lab	Lanzado en 2016, el Lab es una incubadora para miembros de la comunidad de New Haven dedicados a usar sus talentos para crear impacto social positivo. Los candidatos ideales son individuos curiosos, resilientes y empáticos con una habilidad probada para desarrollar soluciones imaginativas a problemas complejos.	El Lab provee mentorías, financiamiento, talleres y acceso a servicios corporativos para ayudar movimientos sin fines de lucro y organizaciones con metas sociales a construir comunidades vibrantes y conectadas. Los aplicantes exitosos pasarán un semestre sometiendo sus ideas a pruebas de estrés, construyendo su movimiento, estableciendo relaciones y desarrollando la infraestructura para su funcionamiento de su idea.



Tabla 5. Laboratorios de IS en Estados Unidos (Continúa)			
Institución	Laboratorio	Descripción	Componentes / Acciones
Global Knowledge Initiative	Social Innovation Labs	Los Labs de GKI proveen un proceso especializado para unir campos previamente dispersos, pensadores e ideas, para crear soluciones. Facilitan la innovación colaborativa en tres etapas críticas: determinación de un problema a resolver, creación y prueba de soluciones para este, e implementación. Utiliza el poder colectivo de expertos y usuarios finales para comprender los problemas desde distintas perspectivas antes de diseñar soluciones. Al hacerlo, busca cambiar la trayectoria del desarrollo liberando la innovación colaborativa.	El programa utiliza herramientas que incluyen el desarrollo de estrategias, planeación operacional y diseño centrado en humanos. Actualmente las iniciativas de Laboratorios de Innovación Social de KSI se enfocan a la pérdida de comida posterior a la cosecha en África, la productividad agrícola en Uganda, la promoción de la cosecha con agua de lluvia en Kenia, la investigación en conflictos armados, el involucramiento de actores en una reforma educativa en Sudáfrica y la construcción de una red global para resolver los problemas del sector del café en Ruanda.
Philadelphia Social Innovations Lab	Philadelphia Social Innovations Lab	El laboratorio nutre los modelos de las empresas sociales desde que son ideas hasta su implementación, incrementando el valor combinado, impacto social y sostenibilidad financiera. El Lab provee una oportunidad con bajo riesgo de probar y traer ideas fuertes a su implementación en el sector social, de empresas sociales y el gobierno. La meta es incrementar las oportunidades de que las ideas más fuertes de innovadores sociales adquieran raíces y logren un impacto social significativo a nivel local, regional y nacional.	Los pasos de trabajo del Lab son: 1. Teoría de cambio: las ideas funcionan 2. Innovación: Los líderes del gobierno, inversionistas sociales y filántropos demandan nuevos modelos de empresas sociales efectivos en costos, autosustentables, que se adapten a retroalimentación, con resultados claros y contables y el potencial de in impacto a gran escala. 3. Prueba: Se someten a pruebas las ideas y modelos innovadores para determinar su son efectivos, sostenibles y escalables, antes de ser lanzados o recibir inversiones significativas. 4. Financiamiento: Los modelos aprobados y con alta probabilidad de éxito son conectados con socios, fundadores, inversionistas y talento. 5. Ejecución: Las grandes innovaciones tienen una mejor manera de volverse realidad con el apoyo adecuado para desarrollar mercados, evolucionar mediante la retroalimentación de clientes, la eliminación de barreras sociales y políticas, y la creación de asociaciones que otorguen valor agregado.

Fuente:Elaboración propia con base en información pública disponible en Internet.

### 3.2 Canadá

En el ecosistema de innovación de Canadá, los laboratorios de innovación social son espacios que permiten la vinculación de un grupo de actores de las comunidades, con el propósito de compartir conocimientos y experiencias, desarrollar proyectos, así como capacidades las cuales resuelvan problemáticas sociales y empoderen a las comunidades. Los laboratorios sociales combinan eficientemente recursos multisectoriales para resolver problemáticas sociales. Estos fomentan la colaboración entre actores privados y gubernamentales, académicos y sin fines de lucro.

Los laboratorios de Innovación Social en Canadá han surgido en la academia, en los sectores público, privado y sin fines de lucro en respuesta a problemáticas sociales, tales como pobreza,

vivienda asequible, cambio climático, desarrollo comunitario sostenible. Estos laboratorios varían en su organización, su gobierno, sus arreglos de financiación, su compromiso con las comunidades en las que están integrados y su capacidad para efectuar cambios sociales.

En Canadá se identificó una amplia red de laboratorios los cuales ofrecen servicios de asesoría, capacitación y facilitación de procesos para definir cambios en políticas públicas, programas o iniciativas, asociaciones, nuevos modelos de negocio desde una perspectiva social.

De las innovaciones generadas por los laboratorios se distinguen cuatro conjuntos de productos:

- Capital físico (nuevos servicios o infraestructura)
- Capital humano (nuevas capacidades y habilidades)
- Capital social (mayor confianza y colaboración)
- Capital intelectual (nuevo conocimiento y aprendizaje)

**Tabla 6. Laboratorios de IS en Canadá**

Nombre	Descripción	Actividades
Laboratorio de acción de Klills Society.	El laboratorio tiene como propósito trabajar para ayudar a fomentar ideas y acciones que conduzcan a una mejor calidad de vida de las personas con discapacidades. En el laboratorio se promueve la resolución creativa de problemas, ofrece herramientas para ayudar a aprovechar el conocimiento colectivo y ayudar a las personas a prototipar soluciones a los desafíos que están trabajando.	El laboratorio se basa en tres pilares: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El espacio: El laboratorio cuenta con un espacio físico el cual está diseñado para realizar eventos, colaboración grupal y sesiones de innovación social, para trabajar con personas con discapacidades</li> <li>• Talleres: Se ofrecen diferentes talleres y si es necesario existe una red de colaboradores que pueden diseñar y facilitar sesiones que se adapten a las necesidades de las personas.</li> <li>• Se brindan talleres como: Cultura y herramientas de innovación social, pensamiento de diseño del servicio centrado en el ser humano, impacto colectivo, lugares de trabajo diversos y vibrantes, apoyar la ciudadanía comprometida de las personas con discapacidad, Ser pertenecer Convertirse, Apoyar la calidad de vida.</li> <li>• Laboratorio de Innovación Social: Es un laboratorio de cambio para abordar desafíos sociales Trabaja con enfoques como el pensamiento de diseño.</li> </ul>
Laboratorio de Innovación Social (LABIS)	El laboratorio es un proyecto de la Institución Imagination la cual reúne a una comunidad internacional de ciudadanos interesados en proyectos sociales y ambientales.	LABIS es un espacio de colaboración que utiliza la inteligencia colectiva de una variedad de partes interesadas (jugadores) para resolver problemas complejos actuales. El laboratorio aprovecha la creatividad de los integrantes para desarrollar nuevas formas de ver, pensar y dar soluciones innovadoras a problemas sociales.
Laboratorio 1125 - Impacto colectivo	Laboratorio 1125 de la Universidad de Carleton es un espacio físico y virtual de la Universidad de Carleton que brinda una oportunidad para que los investigadores de la universidad colaboren con socios externos para trabajar por comunidades más sostenibles. Los proyectos con que trabajan en este laboratorio van desde proyectos sociales, económicos, ambientales y culturales.	
Laboratorio de Transición de Sostenibilidad	Es un espacio de trabajo que tiene como objetivo crear las capacidades necesarias en grupos de trabajo para enfrentar desafíos sociales y ambientales y así crear soluciones innovadoras.	El laboratorio trabaja con diferentes enfoques como Desarrollo estratégico sostenible, Change lab, Collective impact, Desing Thinking y Teory U. El laboratorio tiene el propósito de generar resultados tangibles, tales resultados pueden incluir: Cambios en políticas públicas Programas o iniciativas

Tabla 6. Laboratorios de IS en Canadá (Continúa)

Nombre	Descripción	Actividades
	A su vez el Laboratorio cuenta con laboratorios por cada tema que trabaja. Estos son: Laboratorio de energías futuras Laboratorio de Capital Natural Laboratorio de Economía circular Future-Fit Business Benchmark Laboratorios para abordar la asequibilidad y sostenibilidad de la vivienda	Asociaciones Nuevos modelos de negocio El Laboratorio ofrece servicios de asesoría, capacitación y facilitación de procesos, los cuales se brindan por una red nacional de socios, quienes ayudan a sus clientes a través de principios de sostenibilidad en las estrategias, decisiones y operaciones centrales, creando valor compartido a través de la fortaleza de su experiencia, herramientas y redes. El Laboratorio puede ser un espacio para: Colaboración comunitaria Colaboración del sector industrial / cadena de valor Colaboración específica de algún tema
Hub de Innovación Social de la Universidad de la Concordia	El objetivo del laboratorio es crear un espacio de colaboración, aprendizaje, diálogo e innovación con diversos grupos de trabajo de distintos sectores en Montreal	El laboratorio permite <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear redes de colaboración de temas en común.</li> <li>• Participar en viajes (individuales o en grupos) con el propósito de obtener una mayor percepción de lugares de mayor potencial para los proyectos.</li> <li>• Conectarse con otros para compartir y comprender experiencias y considerar nuevas áreas.</li> <li>• Nuevas formas de pensamiento para soluciones creativas</li> <li>• Investigación basada en la ciencia, la conciencia y el cambio profundo.</li> </ul>
Laboratorio de Soluciones MaRS	Es un laboratorio público de Innovación Social el cual reúne a gobiernos, fundaciones, corporaciones, organizaciones no gubernamentales academia y la comunidad en general para ayudar a resolver problemas complejos desde la perspectiva del ciudadano. Este trabaja con equipos o individuos para desarrollar, crear prototipos y escalar nuevas soluciones.	El laboratorio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a comprender los desafíos desde la perspectiva de los ciudadanos</li> <li>• Convoca a las partes interesadas en cada desafío para desarrollar, prototipar y escalar nuevas soluciones</li> <li>• Desarrollar la capacidad para el cambio social trabajando conjuntamente con gobierno para la creación de políticas, rediseñar servicios públicos y crear comunidades de aprendizaje.</li> </ul> Actualmente trabaja en cuatro desafíos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El futuro de la salud</li> <li>• El futuro de los alimentos</li> <li>• El futuro del trabajo y el aprendizaje</li> <li>• El futuro del gobierno</li> </ul>
Laboratorio Comunitario de Innovación	El Laboratorio Comunitario de Innovación es un lugar que brinda programas de capacitación para emprendedores, ya sea que tenga una empresa nueva o una empresa ya establecida. El laboratorio fue creado con el propósito de brindar herramientas equipar a las personas con oportunidades para desarrollar proyectos, experiencia y transformar (comunidades mediante la creación de proyectos que cambian el mundo). En este espacio se puede construir relaciones con la academia, el sector público y el sector privado. Diseña también programas y crea recursos para apoyar oportunidades sostenibles y útiles para las personas y las comunidades.	El laboratorio ofrece a su vez : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-iLAB Hub, el cual está diseñado para apoyar a los empresarios a hacer crecer sus empresas, a través de espacios accesibles, capacitación, asesores comerciales y mentores, y para conectarse con otros empresarios, líderes de la industria, innovadores y pensadores.</li> <li>• Incubadora Juvenil NEET. Este es un programa de desarrollo de negocios para empresarios jóvenes, el cual permite construir una marca, hacer una base de clientes y crear redes de colaboración.</li> <li>• Acelerador de negocios para mujeres empresarias.</li> <li>• Acelerador de empresa social: es un programa de incubación y capacitación que proporciona a 25 emprendedores sociales en etapa inicial acceso a capacitación dirigida por expertos, así como recursos, para desarrollar aún más sus empresas.</li> </ul>
Laboratorios de Innovación de Waterlution	Los laboratorios de innovación de Waterlution son eventos organizados con una duración de una semana, en torno a un tema específico.	Los laboratorios se basan en 4 pasos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a la comunidad. Esto les ofrece permite experimentar y observar de primera mano proyectos y desafíos relacionados con el agua.</li> </ul>

Tabla 6. Laboratorios de IS en Canadá (Continúa)		
Nombre	Descripción	Actividades
	Los laboratorios trabajan con problemáticas sociales, específicamente con el problema del agua, en estos se reúnen jóvenes investigadores, innovadores, inventores y empresarios para compartir conocimientos, desarrollar habilidades y soluciones conjuntas para estas problemáticas. Los métodos de trabajo que utiliza son multimedia, tecnologías basadas en las artes, sesiones de diálogo del Word café y visitas experienciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de Innovación. Este proceso consiste en formar nuevas ideas de proyectos para los problemas actuales sobre el agua, los cuales trabajaran en todo durante el programa con sus mentores.</li> <li>• Transferencia de conocimiento: En esta etapa se realizan discusiones a profundidad con la finalidad de compartir conocimientos entre áreas de investigación y / o áreas de interés sobre el agua y explorando áreas para la colaboración en investigación entre Australia y Canadá (y otros países participantes).</li> <li>• Desarrollo de habilidades. Los laboratorios se enfocan en el desarrollo de liderazgo, capacitación y facilitación para apoyar a los participantes.</li> </ul>
DIA (Departamento de asuntos imaginarios, por sus siglas en inglés)	Es una organización, la cual trabaja con jóvenes con una mentalidad cívica en el estado de Toronto. La organización brinda un espacio para que los jóvenes trabajen por las necesidades de sus comunidades. Por medio de asistencia a escuelas, centros comunitarios, campamentos, alianza con otras organizaciones el DIA brinda asistencia de programación en torno a temas específicos. Los temas del DIA se centran en: El compromiso cívico en política; Planificación urbana, Cultura, Agricultura, Educación, Medio ambiente e Historia	<p>DIA tiene como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un espacio que infunda confianza, innovación y creatividad</li> <li>• Aliente a los jóvenes a convertirse en líderes a través del pensamiento imaginativo.</li> <li>• Sea un espacio para aprender sobre el cambio y cómo afectar el cambio en sus comunidades</li> <li>• Crear un diálogo sobre cambio</li> <li>• Sea un espacio que sea tanto físico como móvil para llevar la programación a todos</li> <li>• Sea un espacio donde las conversaciones de la comunidad suceden y las soluciones se eclipsan</li> </ul>
Laboratorio de desarrollo económico Local	El Laboratorio de Desarrollo Económico Local se concentra en comprender las condiciones requeridas para un desarrollo económico inclusivo y sostenible en comunidades urbanas desfavorecidas, y en la creación de soluciones básicas que involucren a las partes interesadas de todo el sistema. El laboratorio reúne una diversidad de perspectivas y capacidades profesionales, es experimental y se centra en afectar el cambio sistémico.	<p>El laboratorio trabaja con estudiantes graduados y con organizaciones locales para acelerar la empresa social diseñada y dirigida a la comunidad.</p> <p>Los objetivos del laboratorio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los ingresos personales de los residentes de las comunidades</li> <li>• Generar nuevas oportunidades de generar ingresos para las comunidades</li> <li>• Mejorar la capacidad de las personas, organizaciones y redes locales</li> <li>• Desarrollar el talento de estudiantes de posgrado para la innovación social en Canadá.</li> <li>• Generar prototipos de nuevos modelos de asociación comunidad-universidad</li> </ul>
Laboratorios de Innovación social del Instituto de Waterloo	El Instituto Waterloo para la Innovación Social cuenta con distintos proyectos entre los que se encuentran los Laboratorios de Innovación Social, que son procesos destinados a apoyar a diferentes actores interesados para abordar problemas sociales complejos y brindar herramientas para la solución de los mismos. Estos laboratorios reúnen ideas y prácticas de los campos de innovación social, diseño y procesos de sistemas completos.	<p>Los Laboratorios de Innovación Social del Instituto de Waterloo trabajan con distintas temáticas sociales que van desde, alimentos, desempleo, desarrollo internacional y emprendimiento social.</p> <p>Los cursos están estructurados alrededor de una problemática específica, para el cual se ofrece una serie de herramientas para identificar la causa del problema, diseñar intervenciones y crear prototipos de intervención del modelo.</p> <p>Toda la investigación utilizada para informar el proceso de laboratorio desde el mapeo del sistema hasta el desarrollo del prototipo es recopilada e interpretada por los estudiantes</p>
Laboratorio de Innovación Financiera	El laboratorio incuba ideas y movimientos que construyen un sistema financiero que sirve para apoyar a otras personas y al planeta. Este laboratorio trabaja con innovadores que desarrollan nuevos modelos comerciales	<p>El laboratorio trabaja en todo el sistema financiero para conectar y escalar comunidades de changemakers:</p> <p>Su estrategia está basada en:</p> <p>Crear: emprendedores que crean modelos comerciales alternativos</p> <p>Defender :Líderes de la sociedad civil que abogan por la reforma financiera</p>

Tabla 6. Laboratorios de IS en Canadá (Continúa)		
Nombre	Descripción	Actividades
	activistas que piden un cambio en las reglas del juego y profesionales que desean cambiar las finanzas desde adentro. El laboratorio trabaja en el campo de las finanzas ya plantea que las disfunciones en el sistema financiero se encuentran en la raíz de muchos de los desafíos actuales, desde la adicción a los combustibles fósiles hasta la desigualdad estructural.	Evolucionar: "Intra-emprendedores" en las finanzas corriente principal de la reutilización de sus profesiones.
Laboratorio de Innovación Estratégica	Es un centro para investigación y el desarrollo del pensamiento de diseño, la previsión estratégica y la innovación social en Toronto. Este centro está conformado por académicos, diseñadores, emprendedores, estudiantes, profesores y políticos que trabajan con la visión de futuros sostenibles.	En el centro cuenta con distintos grupos de trabajo, cada uno de estos especializados en algún tema particular. Los temas con los que trabaja el centro son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Futuros de la innovación social</li> <li>• Red de investigación de diseño sistémico</li> <li>• Modelos empresariales fuertemente sostenibles</li> <li>• Futuros medios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información pública disponible en Internet.

### 3.3 México

En México, se identificaron tres tipos de dicotomías en los laboratorios:

- Los laboratorios temporales (LABICMX, Ciudades que Aprenden) vs los permanentes (OpenLabs, ESMEX)
- Los laboratorios ciudadanos (Laboratorio de la ciudad, PIDES, La Cuadra) vs los de comunidades locales (Zapopan Lab, LiISA - Tijuana)
- Los laboratorios internacionales (Aalto Lab, Laboratorio de Cohesión social, Hub Lab) vs los locales (ToroLab, LTS - UdeM)

Tabla 7. Laboratorios de innovación social en México	
Nombre	Descripción / Actividades
Laboratorio ESMEX	El Laboratorio ESMEX es un programa de formación vivencial, donde los universitarios participantes aprenden durante 20 semanas sobre emprendimiento social, experimentan problemáticas sociales directamente en comunidades vulnerables y diseñan soluciones innovadoras con modelos sostenibles.
Open Labs	Open Labs es un laboratorio ciudadano que tiene como propósito impulsar la innovación social. Se concibe como una plataforma para abordar la complejidad de lo social desde los principios de apertura, experimentación, inclusión, diversidad, participación y colaboración. Este laboratorio se originó en el marco del Proyecto 266632 "Laboratorio Binacional para la Gestión Inteligente de la Sustentabilidad Energética y la Formación Tecnológica", con financiamiento del Fondo de Sustentabilidad Energética CONACYT-SENER (Convocatoria: S0019-2014-01).
Laboratorio de Investigación e Innovación Social Aplicada (LiISA)	Es el brazo operativo del programa Inteligencia Vecinal -que combina ciencias aplicadas, arte y planificación estratégica en beneficio de una comunidad; desarrollado por como parte del proyecto de Camino Verde en Tijuana B.C. y que ahora se aplica a otras investigaciones. LiISA tiene como objetivo general, conformar un equipo de investigación y desarrollo de proyectos multidisciplinarios, que a partir de la creatividad generen propuestas para promover la participación comunitaria, el desarrollo de capacidades y el empoderamiento de ciudadanos.
Torolab	Torolab es un taller/laboratorio colectivo de investigación territorial y estudios contextuales, que busca desarrollar estrategias creativas que puedan utilizarse como herramientas para la activación del diálogo y el intercambio, con miras a mejorar la calidad de vida de la gente. Desde hace veinte años trabaja con las ideas de vivir mejor de personas ligadas a un territorio, obteniendo resultados de prácticas transdisciplinarias con procesos participativos en los que hay una autoría compartida.

Tabla 7. Laboratorios de innovación social en México (Continúa)	
Nombre	Descripción
Laboratorio para la Ciudad	El Laboratorio para la Ciudad es el área experimental del Gobierno de la Ciudad de México. El Laboratorio es un espacio de especulación y ensayo, donde lanzamos provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, incubamos proyectos piloto y promovemos encuentros multidisciplinarios en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana. El Laboratorio crea diálogos y complicidades entre gobierno, sociedad civil, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales con el propósito de reinventar, en conjunto, algunos territorios de ciudad y gobierno.
Laboratorio de Transformación social UDEM	El LTS es un espacio de cocreación de iniciativas de innovación social que contribuyan al fortalecimiento de agentes de cambio mediante la aplicación de conocimientos orientados a posicionar negocios sociales que generen un impacto positivo en la sociedad. Esta iniciativa es diseñada y operada por la Universidad de Monterrey y la empresa social Prospera, con el cofinanciamiento de tres donadores privados. El LTS ofrece capitales semilla al proyecto que tenga el potencial de atender las causas raíces del problema social que busca atender, así como los procesos de acompañamiento por dos años por parte de emprendedores sociales, empresarios y UDEM.
Laboratorio de Emprendimiento para Jóvenes Sordos	Lanzado en 2017, es un laboratorio de innovación social enfocado en la inclusión de jóvenes sordos para la generación de ideas de negocio de triple impacto (económico, social, ambiental). Este proyecto, busca fomentar nuevas formas de inclusión, reforzamiento y acompañamiento de jóvenes sordos para que puedan generar fuentes de autoempleo, así como idear soluciones innovadoras a problemáticas conocidas por ellos. Con un programa de 96 horas, cada sábado, un grupo de 30 emprendedores con sordera de algún tipo, participan en diversas dinámicas que los preparan para lanzar sus ideas de negocio, además de ser empoderados como líderes con habilidades sociales y aptitudes de trabajo en equipo. Este complemento de desarrollo personal es el elemento clave para que estos líderes puedan integrarse a un mundo con tantos retos para ellos.
HubLab	El Hub de innovación, sustentabilidad y fabricación digital (The HubLab) es un centro para la fabricación, prototipado, diseño avanzado, educación e investigación. El HubLab tiene como función potencializar productos, procesos y servicios de sus clientes a través de tres laboratorios punteros e innovadores que buscan optimizar proyectos de vanguardia como modelos de negocios exitosos. La innovación social es un aspecto clave del Hub, por lo cual trabaja en colaboración con la Fundación FabLab con los siguientes objetivos: Proporcionar los espacios y herramientas necesarias para facilitar la co-creación, fomentar el conocimiento compartido y generar un semillero tecnológico de proyectos de alto impacto. Apuntalar a proyectos de futuro enfocados principalmente a temas de ciudades autosuficientes, participación ciudadana, agrourban, textiles electrónicos, entre otros, a través de un FabLab avalado y reconocido por la red mundial de Fablabs del Center For Bits and Atoms de MIT. Generar programas educativos propios y en colaboración en red para niños, jóvenes y adultos en temas de diseño avanzado, tecnología y sustentabilidad. Generar programas sociales innovadores en beneficio de la comunidad que permitan tener un impacto medible y fomenten la apropiación de la tecnología.
PIDES Innovación	Es un laboratorio social que ayuda a acelerar el cambio en temas prioritarios en ciudades a través de la experimentación y la colaboración entre gobierno y ciudadanía. PIDES: Innovación Social es una plataforma de innovación sin fines de lucro, fundada en 2008, que resuelve problemas urbanos a través del empoderamiento comunitario, la innovación cívica y la tecnología. Trabaja en torno a temas prioritarios en ciudades como: gobierno abierto y digital, cambio climático, salud pública e innovación del espacio público. Nuestro objetivo principal es crear comunidades más abiertas, sustentables e inclusivas.
La Cuadra A.C.	Es una asociación civil que busca impulsar proyectos que transformen tu entorno a través del fortalecimiento comunitario. Nuestra misión es provocar ciudad y generar comunidad siendo un espacio que impulse acciones ambientales, culturales, sociales, artísticas y ciudadanas. Se apoya e impulsa la creación, gestión y ejecución de proyectos.
Laboratorio Social MX	En Laboratorio Social MX impulsa programas de empoderamiento social en comunidades violentas de México. A través de sus programas de emprendimiento busca generar nuevas industrias, fuentes de empleo y oportunidades de desarrollo para jóvenes en situación de riesgo. Escalan su impacto social al detectar y proveer de mentoría a jóvenes agentes locales, consiguiéndoles medios de producción para impulsar sus emprendimientos sociales y así, junto con ellos, consolida nuevas industrias y oportunidades de empleo para los sectores sociales más afectados por la violencia, la delincuencia y la marginación.
Laboratorio de Cohesión Social II: México-Unión Europea	El Laboratorio de Cohesión Social II (LCS) constituye un esfuerzo para fortalecer la cohesión social en México por medio de la promoción de reformas estructurales que mejoren la igualdad de oportunidades en el acceso a los servicios públicos básicos, el empleo, la justicia, la seguridad y los derechos humanos.

Tabla 7. Laboratorios de innovación social en México (Continúa)	
Nombre	Descripción
Laboratorio de Proyectos sociales (LAPSO)	Su proceso de trabajo parte de la idea de observar a la sociedad con una mirada multidisciplinaria para entenderla de mejor manera y buscar cómo mejorarla. Se analizan las implicaciones, los retos prácticos, las necesidades materiales y el rigor metodológico de las ideas. La idea se materializa en actividades e intervenciones específicas o investigaciones de gabinete. Se evalúa mediante la generación de resultados que permiten determinar el impacto del proyecto para modificarlo, si es el caso, e impulsarlo.
Laboratorios de Innovación Ciudadana LABICMX	Los laboratorios de innovación ciudadana son espacios que se diferencian de otras instituciones por tres características: la colaboración, compartir conocimientos, y la experimentación. Varios de estos laboratorios están siendo puestos en funcionamiento desde hace unos años, algunos impulsados por gobiernos, otros por universidades, otros por la sociedad civil. Desde el proyecto de Innovación Ciudadana de la SEGIB se acompaña a la creación de estos laboratorios en varios países de la región iberoamericana, y se organiza un evento anual que son los LABIC (Laboratorio de Innovación Ciudadana), en los cuales durante 15 días se instala un laboratorio en uno de los países participantes y se convoca a proyectos y ciudadanos a trabajar colaborativamente en propuestas y soluciones para la propia ciudadanía. En 2014 se llevó a cabo en Veracruz, México, con LABICMX.
Aalto Lab México	Aalto Lab es un proyecto interdisciplinario e intercultural creado en la Universidad Aalto, Finlandia, que busca la unión de universidades, empresas y la sociedad para trabajar juntos por la sostenibilidad, el aprendizaje y la participación de la cultura en múltiples niveles. Aalto University trabaja en conjunto con el Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México y la UNAM para la realización de proyectos en la comunidad "Ejido 20 de noviembre", ubicada en el municipio de Calakmul, en el Estado de Campeche.
Laboratorio de Emprendimiento Social MX	En el proyecto Emprendimiento Social México están involucrados alrededor de 50 académicos de los centros universitarios metropolitanos de Guadalajara, incluido el Centro Universitario de Tonalá. Un grupo de estudiantes de la UdeG visitará los centros universitarios de la Red, con el objetivo de fomentar una cultura empresarial con conciencia social. Al final de la gira formarán un laboratorio de emprendimiento con alumnos de diferentes áreas, estos jóvenes tratan de aprovechar modelos de negocio y metodologías de las empresas, pero con la vocación de una asociación civil. La convocatoria para participar en el laboratorio estará abierta seis semanas. El objetivo es que se inscriban de 300 a 500 estudiantes para seleccionar a 100, que son los que participarán en el laboratorio. Éste empezará durante la primera semana de junio y concluirá hasta mediados de octubre.
Zapopan Lab	En 2012 se creó este laboratorio de innovación cívica, con el objetivo de crear tecnología que resolviera o mitigara problemas de la propia ciudad jalisciense. El nacimiento de esta asociación público-privada fue iniciativa del director de innovación gubernamental del municipio y fundador del laboratorio, Gustavo Acosta, ante la urgencia del gobierno por atender cuatro temáticas clave: gobierno abierto, inclusión digital, la co-creación con la ciudadanía y la atención a la industria y comunidades tecnológicas locales. La innovación cívica, es la participación de grupos especializados de la sociedad en la solución a problemáticas sociales dentro de sus propias ciudades. Para atender la necesidad del gobierno abierto, las actividades del laboratorio se enfocaron principalmente en la organización de hackatones. A partir de ahí se empezó a trabajar sobre la primera política gubernamental de datos abiertos, considerada el primer piloto que se echó a andar en el país. Respecto al tema de inclusión digital, Zapopan Lab trabaja en tres proyectos: uno dirigido a adultos mayores, otro a niños y el último relacionado con preparar a la población para que utilice una impresora 3D. Zapopan Lab ha servido de modelo de inspiración para ciudades de Sinaloa, Oaxaca, Nuevo León y Sonora.

Fuente: Elaboración propia con base en información disponible en Internet.

### 3.4 Otros casos latinoamericanos

Tabla 8. Laboratorios de IS en América Latina	
Nombre	Descripción
Colombia	
Laboratorios de innovación social o Social Labs	En Colombia, desde el año 2004, en los intentos por superar la crisis social que dejó la apertura económica y cuya embestida resultó en millones de pobres en países como el nuestro, se han impuesto en el mundo los laboratorios de innovación social o Social Labs. Lo que ha significado que las ciencias humanas y sociales han realizado ejercicios de apertura a nuevas disciplinas.

Tabla 8. Laboratorios de IS en América Latina (Continúa)	
Nombre	Descripción
Colombia	
	<p>Este proyecto, al igual que los laboratorios de este tipo, genera resultados en cuatro sentidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano representado en capacidades y personas formadas para este tipo de productos,</li> <li>• Capital social, porque involucra trabajo en red,</li> <li>• Capital físico porque desarrolla productos e infraestructura y,</li> <li>• Capital intelectual mostrado en las nuevas formas de solucionar una necesidad social</li> </ul>
Chile	
Laboratorio Innovación Social UC - Chile	<p>Facilita la co-producción de conocimiento, estimula el surgimiento de agentes de cambio y colabora con los distintos actores del ecosistema, para avanzar juntos hacia un desarrollo socioambiental sostenible. Investiga, sistematiza y se involucra en procesos que signifiquen aprendizajes de nuevas formas de creación de valor social, económico y medioambiental. Junto con colaborar y participar activamente en la agenda pública. Formación. Estimulamos el surgimiento de agentes de cambio, avanzando hacia una nueva visión de desarrollo y aportando con una reflexión crítica que favorezca a iniciativas, innovadoras y sustentables. Vinculación. Facilitamos nuevos espacios de colaboración entre actores e instituciones diversos, a través de metodologías y modelos innovadores que generen impacto socioambiental.</p>
Open Lab- Laboratorio de Innovación y Emprendimiento de la Universidad de Chile	<p>Este laboratorio se ubica en la Universidad de Chile, conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales jóvenes de las áreas de: tecnología, ciencias sociales, comunicaciones, diseño de servicios, operaciones y administración, con el propósito de obtener una mirada holística en cada una de las implementaciones de los programas y proyectos. Está orientado a fortalecer capacidades de innovación y emprendimiento que permitan potenciar proyectos de carácter científico-tecnológico, pues pertenece a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, participan distintos actores del mundo universitario, estatal, empresarial, emprendedor y de capital de riesgo, además cuenta con un espacio físico para el trabajo colaborativo, también cabe destacar que se mantiene siempre activo, de manera que todas las semanas realiza diferentes actividades abiertas y gratuitas para apoyar la formación sobre innovación y emprendimientos, como charlas, visitas guiadas a los diferentes laboratorios de la FCFM, visita a empresas y ciclos de cine.</p>
Laboratorio del Gobierno en Chile	<p>Este laboratorio se encuentra “compuesto por un equipo multidisciplinario, con un Directorio interministerial del Gobierno de Chile mandatado a desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación centrado en los usuarios dentro de las instituciones del Estado chileno” según lo especifican en su página oficial. Además, cuentan con dos ejes estratégicos, el primero de ellos consiste en explorar-solucionar, de manera que encuentran valor en la exploración de las problemáticas para así construir soluciones desde una perspectiva de innovación, el segundo eje se centra en entrenar-movilizar, donde se busca dar énfasis a las capacidades, oportunidades y motivaciones de los servidores públicos, y a su vez movilizar actores ligados a la innovación ya sea dentro o fuera del Estado. Este laboratorio cuenta con líneas de acción, las cuales incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de innovación: donde se dedican a ayudar a las instituciones del estado a desarrollar proyectos de innovación reformulando problemas, co-creando ideas y probando soluciones útiles que se implementen para mejorar los servicios que el gobierno entrega a la ciudadanía.</li> <li>• Capacidades para Innovar: En esta línea se promueve el desarrollo de habilidades, motivaciones y oportunidades de innovación pública en funcionarios del Estado que a través de experiencias del aprender haciendo, puedan ejercer su rol como fuente de innovación y agentes de cambio en el sector público.</li> <li>• Gestión de Ecosistemas e Inversiones: En esta línea se invierte en nuevos espacios para que emprendedores, pymes, estudiantes, académicos, ciudadanos y ONGs pongan su talento y soluciones al servicio de los Estado.</li> </ul>
Argentina	
Laboratorio de Innovación Social	<p>El Laboratorio de Innovación Social, es una iniciativa que nace en el 2016 en la Dirección General de Emprendedores, perteneciente a la Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio del Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Surge por la necesidad de fomentar la innovación social tanto dentro como fuera del Gobierno de la Ciudad. Dentro del Laboratorio consideramos la innovación como una manera nueva de abordar problemáticas sociales ya existentes, de una manera disruptiva e inclusiva. En definitiva, es un espacio de encuentro, donde surgen soluciones innovadoras para problemáticas sociales y se fortalece el impacto social de iniciativas existentes. Su objetivo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el mayor impacto social y co-creación de soluciones creativas.</li> <li>• Empoderar a los implementadores como agentes de cambio positivo.</li> </ul>



Tabla 8. Laboratorios de IS en América Latina (Continúa)	
Nombre	Descripción
Argentina	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir conceptos básicos de triple valor agregado (medio ambiental, social y económico) e innovación social.</li> <li>• Para alcanzar estos objetivos, el equipo del Laboratorio trabaja implementando metodología ágil para diseñar el pensamiento.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en información pública disponible en Internet.

### 3.5 Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los laboratorios identificados, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Incentivar la creación de espacios que permitan la interrelación de los diferentes actores involucrados en las distintas problemáticas sociales, es decir investigadores, estudiantes, emprendedores, diseñadores, sociedad civil.
2. Permitir en estos espacios la colaboración comunitaria y del sector industrial en por temas específicos.
3. Impulsar el desarrollo de laboratorios en los programas de formación de innovación social identificados o bien en las dentro de universidades.
4. Estimular la vinculación entre los diferentes laboratorios identificados en México, con el propósito de intercambiar conocimientos, experiencias, crear redes que permitan trabajar en colaboración.
5. Identificar los desafíos que necesitan especial atención para atender e impulsar la creación de grupos que trabajen sobre estos en los distintos laboratorios.

## 4 Financiamiento para la innovación social

El financiamiento es un componente fundamental dentro del ecosistema de innovación social, ya que permite materializar las innovaciones y contribuir con el desarrollo de estas. Esta etapa implica recaudar capital público-privado para apoyar proyectos sociales prometedores.

La falta de acceso a los servicios financieros, restringe las oportunidades de financiamiento a aquellas personas excluidas del mercado formal, creando desigualdad de oportunidades e incapacidad de acceso al crédito como medio de desarrollo.

Se encontró que el ecosistema de financiamiento ha encontrado diversas maneras de involucrar la IS. Esfuerzos gubernamentales, colaboraciones público-privadas en la forma de los Bonos de Impacto Social, las plataformas de crowdfunding y la figura de las microfinanzas fueron identificadas como instrumentos importantes para el financiamiento de impacto social.

### 4.1 Programas de financiamiento a nivel gubernamental

#### 4.1.1 Big Society, Reino Unido

En 2010 el gobierno de Reino Unido aprobó un programa a escala nacional denominado Big Society, articulado en tres grandes principios:

1. Empoderamiento de las comunidades locales y de la ciudadanía.
2. Potenciar las empresas y emprendimientos sociales.
3. Fomentar la filantropía en procesos de innovación social.

La Big Society Capital Limited es una entidad financiera independiente avalada por el gobierno cuyo objetivo es acelerar un mercado sostenible de inversión social y profundizar en esos mecanismos para el asesoramiento y el financiamiento de las organizaciones del tercer sector en sus distintas etapas de desarrollo.

A través de la estrategia nacional Big Society se han ido desarrollando distintas iniciativas articuladas bajo los tres principios o grandes líneas de acción mencionados:

1. Respecto a los procesos de empoderamiento de las comunidades locales, destaca la iniciativa *Localism Bill*, que intenta fortalecer la autonomía de los gobiernos locales, mejorar los servicios públicos y los mecanismos de rendición de cuentas.
2. En lo que se refiere a los procesos de empoderamiento de la ciudadanía, la Oficina de la Sociedad Civil ha desplegado algunas plataformas para potenciar su participación en la vida política a través del programa Take Part.

3. En cuanto al fortalecimiento de los emprendedores y la empresa social, se han identificado barreras importantes: insuficiente reconocimiento o función social, desconocimiento de la aportación real del sector a la economía y sus externalidades, limitado acceso a la financiación o la falta de una política regulatoria integral. Se ha hecho énfasis en la redefinición de las relaciones estado-sociedad. Entre los programas o iniciativas destaca Nexters, que ofrece una amplia gama de medidas de apoyo.

#### 4.1.2 Social Innovation and Civic Participation, Estados Unidos

La Oficina de Innovación Social y Participación Ciudadana (OSICP, en sus siglas en inglés) tiene la misión de realizar negocios a través de la promoción del servicio público como una solución y una forma de desarrollar el liderazgo comunitario, el aumento de la inversión en soluciones comunitarias innovadoras basadas en resultados y en el despliegue de nuevos modelos de asociación.

Su actividad se focaliza en tres áreas de actuación:

- Incorporar a las comunidades en el desarrollo y mejora de los servicios públicos.
- Aumentar la inversión en soluciones innovadoras basadas en resultados medibles, como los fondos de innovación, premios y otras estructuras del mercado de capital social para construir un gobierno más eficaz y eliminar las distintas barreras a la innovación en los ámbitos político, social y económico.
- Desarrollar modelos de colaboración innovadores con distintos agentes para solventar problemas comunes de mayor impacto.

Estados Unidos cuenta además con la figura del Fondo de Innovación Social (SIF), cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de la innovación social y la resolución de problemáticas sociales desde organizaciones comunitarias o de la sociedad civil. Obtiene sus recursos y capacidades, de empresas, fundaciones, personas y organizaciones privadas, así como, la formación de organizaciones redistributivas de carácter local y nacional.

Sus principios rectores son:

- Capacidad de identificar y seleccionar aquellas iniciativas de base de mayor impacto para ser financiadas, a través de organizaciones intermedias.
- Cada dólar invertido con recursos públicos debe ser igualado con recursos privados, que no sean federales en relación 1:1.
- Evaluación rigurosa de los programas en los que se invierte, no tan solo para mejorar la responsabilidad, sino que para generar un “mercado de organizaciones” con evidencia de su impacto.
- Aseguramiento de los fondos donados a través de iniciativas suplementarias que fomenten la innovación social especialmente sin fines de lucro.

El SIF busca entregar recursos a organizaciones intermediarias las cuales a su vez redistribuyan estos recursos a organizaciones de base con las que tienen relación. Esta estrategia permite al Gobierno Federal extender la influencia de este Fondo llegando a organizaciones que por sí sólo le sería muy difícil identificar y apoyar. Así mismo, esta estrategia permite formar instituciones de carácter local (y nacional en algunos casos) como organizaciones filantrópicas y de apoyo a la innovación social.

Las redes locales de dichas organizaciones intermediarias son aprovechadas para apalancar recursos con el sector privado de tal manera de aumentar la cantidad de recursos disponibles para invertir en innovación social.

### 4.1.3 Innovation Union, Unión Europea

La Unión Europea cuenta con la estrategia *“Unión por la Innovación: convertir las ideas en empleo, crecimiento ecológico y progreso social”*. El enfoque es colocar a la innovación social como el centro de la estrategia Europa 2020 para el crecimiento y el empleo.

Con más de treinta puntos de acción, la Unión por la Innovación tiene como objetivo mejorar las condiciones y el acceso al financiamiento para la investigación, garantizando que las ideas innovadoras puedan convertirse en productos y servicios que generen crecimiento y empleo (European Commission, 2011).

Las instituciones involucradas en los procesos de toma de decisiones han adoptado el concepto de experimentación social, buscando nuevas formas de luchar contra la pobreza y la exclusión social en el contexto europeo, cambiando su regulación y marcos de financiamiento.

Los programas de innovación social desplegados por la Unión Europea están centrados en siete áreas (Conejero y Redondo, 2016):

1. Redes.
2. Competencia.
3. Financiamiento europeo. Este aspecto es desarrollado por un programa cuyo objeto es Empresa social.
4. Incubación.
5. Ampliación y difusión de la innovación social.

Particularmente respecto al financiamiento, este se encuentra asociado al Programa de Empleo e Innovación Social (EaSI), en particular en el marco del Instrumento PYME que también está abierto a las empresas sociales. En general, se busca compartir información sobre ayuda financiera disponible, que puede ser movilizada desde las organizaciones del sector público, fundaciones o inversores privados. A tal efecto se suelen publicar distintos informes sobre financiación de impacto social.

## 4.2 Bonos de Impacto Social (BIS)

Los bonos de impacto social son un modelo de financiamiento que permite abordar problemas de desarrollo social y económico. Este mecanismo consiste en el financiamiento privado para la implementación de un programa social preventivo de una o varias organizaciones especializadas con el fin de generar ciertos resultados alcanzados. En caso de que la intervención falle, quien financia y ha asumido el riesgo, asume la pérdida de la inversión. Un evaluador o un grupo de verificadores, tiene que medir los resultados obtenidos.

El bono involucra a los siguientes actores:

- El gobierno, que define los resultados sociales a obtener y por los cuales se remunerará a los inversionistas con una cantidad suficiente para cubrir el capital y obtener cierta tasa de retorno.
- Inversionistas sociales, quienes proporcionan el capital inicial necesario para financiar la intervención y asegurar el éxito de la operación, con el objetivo dual de lograr rentabilidad social y financiera.
- Proveedores de servicios sociales, que, colaborativamente, implementan una serie de intervenciones enfocadas en una población objetivo con el propósito de alcanzar los resultados deseados.
- Intermediarios, que reúnen a los distintos actores interesados en el problema y actúan como gerentes del proyecto, organizando el diseño, la estructura, la negociación y el manejo del contrato entre el gobierno, los proveedores de servicios y los inversionistas.
- Un gestor de desempeño, que contribuye a mejorar la gestión del programa mediante la recopilación y el análisis de datos detallados acerca de la intervención, permitiendo un seguimiento continuo de la operación y asegurando el aprendizaje y mejora sistemáticos.
- Un evaluador independiente, que determina si el programa financiado ha logrado alcanzar el impacto social preestablecido, desencadenando así el pago a los inversionistas.

**Tabla 9. BIS en el mundo**

Bono	Descripción
<b>Colombia</b>	
Bono de impacto social para el empleo.	El Bono de impacto social para el empleo se lanzó en marzo de 2017. Con una inversión de \$2.200 millones de pesos, a través de alianzas público –privadas y cooperación internacional se apoya a una serie de medidas de empleo que incluyen: capacitación de habilidades, apoyo psicosocial y servicios de intermediación para la inserción y retención de empleo para 514 individuos vulnerables en Bogotá, Cali y Pereira. Especialmente, la medida se dirigirá a los graduados de secundaria de entre 18 y 40 años que no estén formalmente empleados al inicio del programa y que tengan un puntaje inferior a 41,74 en el SISBEN, registrados en Red Unidos (pobres extremos) o que sean víctimas de desplazamiento debido al conflicto armado. <sup>2</sup>
<b>Canadá</b>	
Iniciativa comunitaria de prevención de la hipertensión	Es el primer modelo de bonos de impacto social relacionado con la salud en Canadá. Los inversores financiaron los costos iniciales de del programa de prevención de la hipertensión y la Agencia de Salud Pública de Canadá pagará si funciona. La <i>Heart and Stroke Foundation</i> de Canadá ejecuta el programa y el Centro de Inversión por Impacto de MaRS tiene 11 inversionistas. Esta Iniciativa de Prevención de Hipertensión Comunitaria recluta a 7,000 adultos mayores a punto de desarrollar la enfermedad en Toronto y Vancouver y se les ayudará a hacer cambios en su estilo de vida para controlar su presión arterial sin drogas.
<b>Estados Unidos</b>	
Bono de Impacto social	Este fue un bono creado por el gobierno de Ciudad de Nueva York la empresa Goldman Sachs, Bloomberg Philanthropies y MDRC en 2012. El bono, contó con una inversión de \$ 9.6 millones para respaldar la prestación de servicios terapéuticos a jóvenes de entre 16 y 18 años encarcelados en Rikers Island. El bono se reembolsa en función de los ahorros de costos reales y proyectados realizados por el Departamento de Corrección de la Ciudad de Nueva York como resultado de la disminución prevista de la reincidencia <sup>3</sup> . En junio de 2013, Goldman Sachs lanzó su segundo bono de impacto social, que fue de \$4.6 millones para un programa de educación infantil en Salt Lake City, Utah.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Informe mensual del mercado laboral. Bono de impacto social para el empleo. (2017). Centro de investigación Económico y Social. En línea: [http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3453/IML\\_Agosto\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3453/IML_Agosto_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>3</sup> FACT SHEET: The NYC ABLE Project for Incarcerated Youth: America's First Social Impact Bond. En línea: <https://www.goldmansachs.com/what-we-do/investing-and-lending/impact-investing/case-studies/rikers-sib-fact-sheet.pdf>

### 4.3 Crowdfunding

El crowdfunding es una herramienta de financiamiento colectivo disponible para que las PyMES puedan comenzar con un nuevo emprendimiento o lanzar una fase de expansión de sus negocios.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) explica que el denominado crowdfunding “se refiere a cualquier formación de capital en donde las necesidades de financiamiento de una organización o un individuo se comunican a través de una convocatoria abierta a un grupo de personas”, puede ser de negocios o social. Generalmente, las plataformas de crowdfunding son portales en línea en donde potenciales prestamistas evalúan los méritos de las necesidades de los emprendedores y los fines para los que se usarán los fondos, entre otros factores, con el fin de contribuir al desarrollo del proyecto.

El crowdfunding se caracteriza por ser un mercado abierto a todos, tanto en la solicitud de financiamiento como en la inversión, y se compone de los siguientes factores: una acumulación en masa (denominada multitud o crowd) de individuos con capital (denominados inversionistas o funders) dispuestos a contribuir individualmente al financiamiento de un proyecto, regularmente denominado campaña, que puede ser un producto, servicio, idea o actividad social. Estos proyectos son propiedad de los solicitantes de financiamiento (denominados emprendedores o fundraisers) que requieren el dinero para realizar el proyecto. Los solicitantes buscan inversionistas vía una plataforma digital (denominada intermediario) para recibir el financiamiento (Rentería, 2016).

Se clasifican las plataformas de crowdfunding en cuatro tipos: 1) donaciones (plataformas con retribuciones puramente no materiales); 2) recompensas (plataformas que incorporan una mezcla de retribuciones materiales y no materiales); 3) deuda; y 4) acciones (las dos últimas son plataformas basadas en rendimiento financiero).

Esta modalidad sirve para minimizar el riesgo. Si por alguna razón el proyecto no sale adelante, lo único que se pierde es el tiempo invertido, pero no dinero. Por último, las personas que lo financien se convertirán en los mejores promotores y defensores del proyecto. Cuanto más se logre involucrar a la multitud que apoya económicamente el proyecto, más difusión y apoyo tendrá la iniciativa. Es importante que los que financian sientan el proyecto como propio.

Las plataformas de tipo social funcionan principalmente sobre comisiones por las campañas que cumplen su meta de fondeo. A estas campañas se les suele llamar “exitosas”. Un 93% de las plataformas sociales funciona bajo esta modalidad y el promedio de comisión que cobra la plataforma por campaña es de 8%, siendo 15% el máximo y 5% el mínimo. Las plataformas sociales tienen en promedio 8.3 empleados, mientras que las de renta económica tienen en promedio 22.7 empleados; esto implica un tamaño de los recursos humanos 2.7 veces mayor (Rentería, 2016).

La siguiente tabla presenta algunos ejemplos de crowdfunding a nivel mundial:

Tabla 10. Crowdfunding en el mundo		
Caso	Tipo	Descripción
México		
Kubo Financiero	Capital	Empresa fintech mexicana especializada en productos financieros de crédito y ahorro regulada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), con el objetivo de crear relaciones productivas que impulsen el desarrollo de las familias mexicanas a través de la oferta de servicios éticos y responsables.

Tabla 10. Crowdfunding en el mundo (Continúa)		
Caso	Tipo	Descripción
México		
		<p>Para los inversionistas ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en personas con muy buen historial crediticio</li> <li>• Mayores rendimientos por su inversión</li> <li>• Oportunidades de inversión en proyectos con impacto social</li> <li>• Impulsar el ahorro</li> </ul> <p>Por su parte, para los acreditados, la plataforma ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el crecimiento de las personas</li> <li>• Otorgar créditos productivos</li> <li>• Ofrecer buenas tasas de interés</li> </ul>
Konsigue	Deuda	Es la primera plataforma de factoraje financiero con fondeo colectivo en México. Esta es una nueva forma de inversión consistente en financiar directamente a las Pymes con la garantía de los documentos por cobrar de sus clientes altamente solventes o a personas con calidad moral o económica comprobada, lo que permite otorgar créditos a corto plazo con bajos costos y solicitudes sencillas. La plataforma genera una innovadora economía colaborativa en la que todos pueden participar y desarrollar económicamente la comunidad.
Mi Cochinito	Recompensas	Es una agencia para el desarrollo que genera herramientas de accesibilidad financiera para quienes no las tienen. Utiliza el financiamiento colectivo, o crowdfunding, como instrumento base para que diversas iniciativas puedan conseguir el capital que necesitan a partir de aportaciones de la comunidad. A cambio de estas aportaciones, los padrinos reciben recompensas que fomentan la legitimidad de los proyectos.
Donadora	Donaciones	Es una plataforma de crowdfunding mexicana para causas personales e iniciativas sociales donde cualquier persona que necesite fondos puede iniciar y promover su campaña de recaudación en un periodo de 10 a 60 días. De igual forma, las instituciones interesadas en recaudar fondos de manera permanente, puede contratar un plan de fondeo continuo con vigencia de 1 año en adelante. Desde la publicación de la campaña o el plan y durante el periodo de recaudación, se reciben asesorías con las mejores prácticas, recomendaciones y estrategias para que lograr el 100% de la meta.
Estados Unidos		
Crowdfunder	Deuda	Partiendo del emprendimiento como una de las fuerzas más poderosas para el cambio económico y social, otorga acceso al capital y la educación para empoderar a miles de empresarios buscando lanzar emprendimientos de alto impacto. Cuenta con una red de más de 130,000 empresarios e inversores, con la oportunidad de invertir directamente en línea en empresas en fase inicial respaldadas por las principales firmas de capital de riesgo del mundo.
Kickstarter	Donaciones	Kickstarter es una inmensa comunidad global de mentes creativas. Más de 10 millones de personas de todos los continentes han patrocinado ya un proyecto en Kickstarter. El creador de un proyecto fija una meta de financiamiento y un plazo. Si a la gente le gusta el proyecto, puede contribuir con dinero para hacerlo realidad. Si el proyecto alcanza su meta de financiamiento, se realizará el cargo a las tarjetas de crédito de los patrocinadores cuando finalice el plazo. Si el proyecto no alcanza su meta, no se realiza ningún cargo. El financiamiento en Kickstarter es “todo o nada”.
Reino Unido		
Crowdcube	Capital	El modelo de Crowdcube se basa en el “equity based crowdfunding”, ofreciendo a los emprendedores la oportunidad de obtener recursos de su propia red de amigos, familia, clientes y extraños. Opera en el modelo de todo o nada, en el que cuando un pitch alcanza su objetivo, el negocio recibe el financiamiento. En caso de no lograrlo, no se tomarán fondos de los inversionistas.
Israel		
OurCrowd	Capital	Plataforma para uso exclusivo de inversionistas acreditados, donde estos pueden proveer financiamiento para emprendimientos de Israel y globales. Sus inversionistas provienen de distintas partes del mundo, con una propuesta de valor única: ofrecer a sus miembros los servicios y gestión de una organización de capital para emprendedores junto con la flexibilidad y elección de las redes de inversión ángel.

Tabla 10. Crowdfunding en el mundo (Continúa)		
Caso	Tipo	Descripción
Bélgica		
My MicroInvestment	Deuda	Con una comunidad de 12,500 miembros, otorga a inversionistas la oportunidad de participar en emprendimientos desde 50 euros. Una vez que un proyecto alcanza su meta de financiamiento a través de MMI, la cantidad se invierte en dicha compañía como una sola entidad y el inversionista recibe una nota de participación. Al momento de finalización, las ganancias se distribuyen entre los participantes de manera proporcional a su inversión.
Chile		
Idea.me	Recompensas	Idea.me es la única plataforma de crowdfunding pensada para América Latina, que conecta a emprendedores que necesitan dinero para financiar sus ideas, con colaboradores que aportan pequeñas sumas de dinero para ser parte de la iniciativa y recibir una recompensa a cambio, buscando democratizar el acceso al capital en América Latina.
Canadá		
Social Venture Exchange (SVX)	Capital	SVX es una plataforma de inversiones de impacto para emprendimientos, fondos e inversionistas buscando un impacto social y/o ambiental junto con un potencial de retorno financiero. Todos los proyectos presentados en la plataforma son canadienses de la iniciativa privada, por lo que el inversionista busca oportunidades activas para escalar el impacto social y buscar un beneficio monetario.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.4 Inversionistas Ángeles

Los inversionistas ángeles son inversionistas privados que toman participaciones en el capital de empresas con potencial de crecimiento cuando se encuentran en etapas iniciales de su desarrollo empresarial, una vez que los emprendedores agotan sus fuentes de autofinanciación y antes de convertirse en candidatos interesantes para los fondos de capital emprendedor.

Los inversionistas se agrupan en redes, que reúnen a un colectivo de individuos con recursos y una probada experiencia empresarial, quienes buscan invertir en empresas con potencial de crecimiento. Estas redes les permiten compartir y aprovechar experiencias, contactos y a su vez facilitar y canalizar la inversión ángel y seleccionar las mejores opciones para su inversión.

Tabla 11. Inversionistas Ángeles en el mundo	
Red de Ángeles inversionistas	Descripción
Colombia	
Red de Ángeles Inversionistas de Capitalia Colombia	Mecanismo que busca dinamizar la cadena de capital en el ecosistema de emprendimiento antioqueño, mediante la canalización de recursos de inversionistas privados afiliados a la Red hacia emprendimientos (pequeños y/o pymes) y, compañías en etapas tempranas. Las compañías en las cuales la Red busca invertir, se caracterizan por tener claros componentes de innovación, diferenciación y escalabilidad en sus modelos de negocio, generando así impacto social mediante el desarrollo de empleo calificado y, económico mediante la generación de riqueza. Su rango de inversión es de un mínimo de 80 millones
Reino Unido	
Angel Investment Network	Angel Investment es un servicio de emparejamiento para ángeles inversionistas buscando oportunidades de inversión y emprendedores buscando capital. El sitio es propiedad de Angel Investment Network Ltd, una compañía londinense fundada en 2004. La primera red de la compañía fue el sitio de Reino Unido. Tras su éxito, han crecido hasta tener 30 redes en todo el mundo, cubriendo 80 países en Europa, América, África, Asia y Australasia. Los actores de la red pueden contactar inversionistas local, nacional e internacionalmente.



Tabla 11. Inversionistas Ángeles en el mundo (Continúa)	
Red de Ángeles inversionistas	Descripción
México	
Ángeles Inversionistas – Red Mexicana de Inversiones	La primera red de ángeles inversionistas de México y es una Plataforma para enlazar inversionistas con empresarios y emprendedores de manera eficaz, es un servicio para localizar oportunidades de negocios en Internet para inversionistas ángeles y empresarios que buscan capital de inversión. Este sitio web es propiedad de Red Mexicana de Inversiones. En la actualidad la Plataforma es regional, enfocándose exclusivamente a los emprendedores e inversionistas de la República Mexicana, permitiendo a los emprendedores y empresarios contactarse con los inversionistas a nivel nacional de una manera más sencilla y directa.
Ángel Ventures	AV inició en 2008 con AV Network conectando inversionistas ángeles con startups, logrando más de US\$ 14 millones invertidos. En 2013, creó el primer fondo de coinversión multisectorial en México, invirtiendo en 19 startups, así como Archetype, una incubadora de alto impacto con más de 38 compañías que han conseguido inversión por más de US\$ 10 millones. En 2016, lanzó su segundo fondo de inversión destinado a invertir en startups innovadoras dentro de la Alianza del Pacífico.
España	
Angels Capital	Angels es una sociedad de inversión creada por Juan Roig, cuya misión es invertir en líderes emprendedores para desarrollar empresas sostenibles aplicando el Modelo de Calidad Total. Partiendo de que lo primero son las personas y las ideas son secundarias, acompaña a los emprendedores en todas las fases del proyecto, ofreciéndoles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo de gestión basado en el Modelo de Calidad Total.</li> <li>• Financiación.</li> <li>• Nuestra red de contactos.</li> <li>• Toda la infraestructura necesaria para acompañar al emprendedor, comenzando por las propias oficinas en el entorno de la Marina Real de Valencia.</li> </ul>
Estados Unidos	
Angel Capital Association	Es la alianza oficial de más de 100 de los más grandes grupos de inversionistas ángeles en los Estados Unidos. Desde su fundación en 2004 ha jugado un papel significativo en juntar las industrias previamente separadas de capital ángel y para el emprendimiento, logrando que la conformación de redes, la innovación y nuevas prácticas sean más sencillas en el campo de la inversión
Italia	
Angel Capital Management	Fundada por Angelo Moratti, Angel Capital Management es una empresa privada de inversiones que se enfoca en la inversión en valor y en construir compañías. No se limita por las estructuras tradicionales, sino en inversiones de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia con base en información pública disponible en Internet..

## 4.5 Microfinanzas

Debido a los fuertes problemas que las economías latinoamericanas afrontan en cuanto a financiamiento, la figura de las microfinanzas ha sido utilizada como un mecanismo importante para alcanzar altos niveles de rentabilidad, donde las microfinancieras forman parte del sistema financiero “sombra”, con el buscando reducir y eliminar las desigualdades sociales.

El concepto de microfinanzas está vinculado con la prestación de servicios financieros destinados, en la generalidad de los casos, a personas de bajos ingresos que se encuentran excluidas del mercado formal. Una de las características principales de las micro finanzas y a lo que debe el concepto de “micro”, es que se caracterizan por montos pequeños generalmente orientados para el capital del trabajo.

Desde los primeros experimentos efectuados en la década de los años setenta para suministrar pequeños préstamos a mujeres pobres, las microfinanzas se han incrementado bastante, hasta

convertirse en una industria sofisticada. El sector de busca el empoderamiento de los acreditados, se considera necesario que las instituciones que aún no lo llevan a cabo, incorporen una visión “social” en todas sus decisiones estratégicas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha sido pionero en la promoción de las microfinanzas en la región. En las últimas dos décadas, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha impulsado la ampliación de las principales redes de microfinanzas y ha fomentado muchas innovaciones que permitieron el desarrollo de esta dinámica industria.

El modelo de microfinanzas está causalmente asociado con la progresiva desindustrialización, infantilización e informalización del sector local de empresas y la economía, lo que finalmente destruye la capacidad de aumentar la productividad y, por tanto, la posibilidad de asegurar el desarrollo sostenible, el crecimiento y la reducción de largo plazo de la pobreza (Soto, 2017).

Un ejemplo del uso de las microfinanzas en la IS se da en Argentina, donde existen las Finanzas Solidarias, que son una visión ideológica enmarcada dentro de los parámetros de la economía social y solidaria. Así, se logra combinar dos aspectos importantes, la movilización de recursos locales y la habilidad de los actores, bajo una concepción de gestión democrática y colectiva, con el objetivo de abordar las necesidades de la comunidad, a través de una estrategia de desarrollo local. De esta manera en lo que respecta a las cuestiones de la IS y desde una perspectiva teórica, podemos establecer que sólo los microcréditos vinculados a la “economía social y solidaria”, podrán ser considerados como catalizadores para atender necesidades sociales.

En México, el sector ha mostrado resultados positivos. El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), de la Secretaría de Economía, ha sido un importante impulsor de las microfinanzas, desarrollando con la Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (FAS), una metodología de diagnóstico, evaluación y aplicación de herramientas para elevar el impacto social que tienen las instituciones microfinancieras sobre sus acreditados y sobre las comunidades en donde operan.

PRONAFIM promovió las plataformas para que de una manera sistémica, las instituciones favorecieran el empoderamiento del cliente mediante las siguientes acciones: ofrecer créditos ágiles que mantengan liquidez en sus negocios, incrementar montos del préstamo según su desempeño, mejorar las tasas de interés, proporcionarles herramientas de planeación del negocio, etc. Sus ejes evaluadores son:

- Innovación y mejora en diseño de productos, servicios financieros y no financieros, canales de distribución y modelos o metodologías de operación, adaptados a las necesidades y capacidades de los diferentes segmentos de clientes para facilitar el crecimiento de sus negocios.
- Manejo de un costeo de productos más eficiente (fijación de tasas) y reducción del costo operativo, que desemboque en menores tasas para los acreditados y el acceso a productos en mejores condiciones.
- Implementación de herramientas para prevenir el sobreendeudamiento, con el beneficio de asegurar el patrimonio de los clientes, disminuir el riesgo de crédito y rentabilizar la cartera.
- Reserva de presupuestos y partidas contables para actividades con enfoque social que aumenten el bienestar del cliente, de su familia, y de la comunidad, al tiempo que se refuerza el posicionamiento de la institución ante el mercado.

A pesar de existir muchas instituciones micro financieras en México, el mercado está concentrado en unas pocas instituciones. La oferta de créditos, en particular para grupal, es limitada

con un rango estrecho de monto y plazos ofrecidos, mientras que existe una alta variabilidad de tasas de interés, mientras que la oferta de capacitaciones también es limitada con cursos básicos enfocados en la colocación de créditos.

A pesar de que hay diferencias en las características de lo microacreditados, las condiciones generales de los créditos son similares para todos, en particular en el caso de los créditos grupales.

## Modelo de negocios para la Innovación social 5

Para innovar, tener una idea es solamente el primer paso. Se debe desarrollar un producto, servicio o interacción que sea relevante para alguien en el mercado y que tenga un modelo de negocios escalable, enfocado a lograr que la empresa pueda diferenciarse mediante una estrategia de sustentabilidad, diversificación y sofisticación productiva basada en la exploración de soluciones a problemas que nadie está resolviendo o a otros que están por aparecer mientras se explota la oferta de valor existente.

En la literatura académica el término de modelo de negocio es joven, pero el relacionado con la innovación social todavía más, debido a que está en una primera etapa. El desafío de los innovadores sociales es aún mayor, ya que no sólo se deben llevar un producto o servicio al usuario, sino que tienen también que transformar al individuo, comunidad e instituciones.

Los modelos de negocio para la innovación social se refieren a la lógica existente para hacer sostenibles a los proyectos de la innovación social, tanto en el ámbito económico como en el social, para lo cual resultan necesarias estrategias que permitan crear e intercambiar valor social para la solución de los diversos problemas que enfrenta la sociedad en los sectores de: salud, educación, pobreza, empleo, seguridad, vivienda, etc., y entre los diferentes actores participantes y los equipos de trabajo.

En la actualidad, un nuevo paradigma trae consigo conceptos clave como la resiliencia, el aprovechamiento sustentable, la inclusión social y el cambio a nivel sistémico, conceptos que es necesario tomar en cuenta cuando hablamos de procesos de producción, financiamiento, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios a lo largo de cadenas globales de valor.

A estos retos, la industria ha respondido con una revolución tecnológica de largo alcance basada en la innovación. La sociedad civil, por su parte, responde a un llamado a la activación y a la movilización a través de iniciativas ciudadanas, emprendimientos sociales y otros procesos de innovación social.

Los modelos de comercialización emergentes buscan acortar cadena entre el productor y el consumidor y nuevos modelos de negocio relacionados con el comercio justo, la banca ética, la producción cooperativa, la agricultura orgánica, las indicaciones geográficas, el rescate de saberes comunitarios y técnicas ancladas al territorio, etc.

## 5.1 Modelos de negocios sociales

Introducir innovaciones sociales implica innovar en el modelo de negocios mismo, dado que este define tanto la arquitectura organizacional, como la forma de operar de las organizaciones, además de ser el sistema de generación de valor que hace posible los encadenamientos y la generación de círculos virtuosos. Un modelo de negocios para proyectos de innovación social debe estar, por supuesto, alineado con objetivos sociales, crear sinergias entre actividades de diversos actores comunitarios y resiliencia ante amenazas del mercado y resistencias institucionales y de los grupos de poder.

Un modelo de negocios enfocado a la innovación social debe contar con los siguientes elementos:

1. Propuesta de valor innovadora
  - a. Para la organización
    1. Forma parte de un círculo virtuoso.
    2. Genera Alto Valor Agregado.
    3. Compromiso con valores e ideales.
  - b. Para los clientes
    1. Satisface necesidades sociales de manera incluyente y sustentable.
    2. Producto orgánico, amigable con el medio ambiente, que cuida el agua, etc.
    3. Ofrece un canal de retroalimentación y participación.
2. Actividades y procesos innovadores
  - a. Actividades innovadoras
    1. Inducen nuevas formas de relacionarse socialmente.
    2. Promueven mejores comportamientos.
    3. Contribuyen a una cultura de la innovación social.
  - b. Procesos innovadores
    1. Procesos que vinculan a proveedores y clientes. Calidad y trazabilidad.
    2. Procesos que involucran a clientes y no-clientes. RSC, sistema B.
    3. Procesos más eficientes, más limpios, más circulares.
    4. Procesos sustentables, incluyentes y resiliente.
3. Encadenamientos de valor innovadores
  - a. Innovación en la cadena de valor interna.
    1. Innovaciones de producto, proceso, servicio y organización.
    2. Aprovechamiento de recursos, saberes y técnicas locales.
    3. Producción ética, incluyente, sostenible y responsable.
  - b. Innovación en la cadena de valor externa.
    1. Alianzas estratégicas con clientes y proveedores.
    2. Eslabonamientos con cadenas globales.
    3. Canalización de la creatividad de empleados y población civil.

#### 4. Recursos y capacidades innovadoras

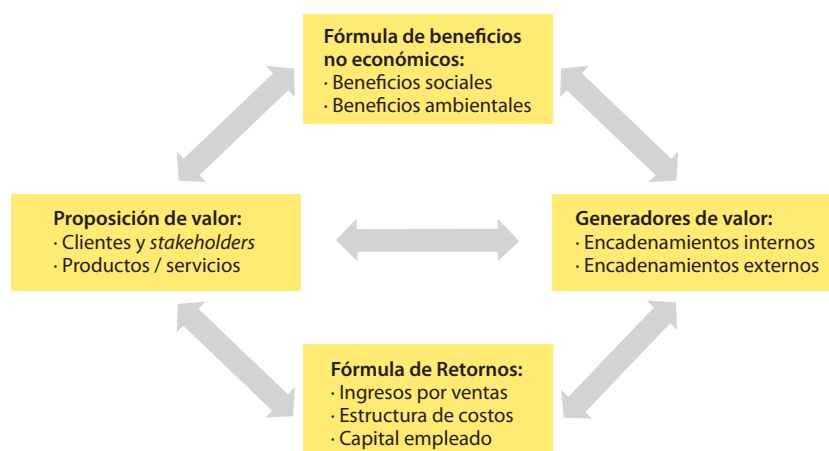
- a. Innovación en la utilización de recursos.
  1. Energías alternativas.
  2. Tecnologías de avanzada: IA, nanotech, biotech, blockchain, etc.
  3. Agua renovable. Captación, reutilización, uso inteligente.
  4. Materiales avanzados. Materiales sustitutos. Reconversión.
  5. Cero desperdicios. Recuperación de materiales, reciclaje.
- b. Innovación en el uso y generación de capacidades.
  1. Capacitación de trabajadores. Aprender haciendo.
  2. Gestión del conocimiento. Innovación Continua. Patentamiento.
  3. Alianzas estratégicas con universidades y centros públicos de investigación.
  4. Alianzas estratégicas con empresas y centros de investigación privados.
  5. Certificaciones y estándares de calidad.

#### 5. Cultura de la innovación social

- a. Mentalidad abierta y colaborativa.
- b. Estructura organizacional flexible y plana.
- c. Derecho al error y recompensa al éxito.
- d. Riesgos controlados: proyectos pilotos y laboratorios.
- e. Liderazgo y compromiso social.
- f. Evaluación de resultados e impactos en horizontes planificados.
- g. Cooperación y vigilancia tecnológica y comercial en favor de alternativas limpias, incluyentes y sustentables.
- h. Activismo trascendente, positivo y propositivo.
- i. Disposición a incorporar o adaptar avances, posturas y tecnologías clave de otras latitudes.
- j. Poner a prueba hasta los supuestos más básicos. Innovar para resolver incluso el más mínimo de los problemas del día a día.

Todo esto puede verse resumido en la figura 2.

**Figura 2. Componentes de un modelo de negocio social**



Fuente: Yunus *et al.* (2010) citado por López (2012).

## 5.2 Modelo Social Lean Canvas

El Social Lean Canvas que es una herramienta diseñada para ayudar a emprendedores a entender y construir modelos de negocios sociales. El Social Lean Canvas fue inventado por Rowan Yeoman y Dave Koskovitz con ayuda de la fundación Akina, la visión de los fundadores es generar un beneficio social o ambiental a la sociedad en general.

El Social Lean Canvas es una adaptación del Lean Canvas de Ash Maurya y el lienzo de modelo de negocio de Alex Osterwalder.

Existen diversos rubros que constituyen el Social Lean Canvas, y deben ser llenados de acuerdo con la siguiente secuencia:

1. **Objetivo:** Claramente definido en términos de impacto social y/o ambiental que se pretende obtener y de cualquier meta financiera, así como cualquier otro aspecto de la visión. Esto incluirá la problemática general que la empresa busca resolver. Este bloque realmente no es parte del lienzo. Éste objetivo necesita estar situado antes de empezar el resto del lienzo como guía para el desarrollo del modelo de negocios.
2. **Segmentos de clientes:** ¿A quién necesitas movilizar para que el modelo de negocio funcione? Clientes, Usuarios, Inversionistas, Voluntarios.
3. **Clientes pioneros/Early adopters:** ¿Cuáles son los clientes que primero tienen el problema?
4. **Problema:** ¿Cuáles son los mayores problemas a resolver? Hay que tomar en cuenta que hay problemas específicos que se enfrentan los clientes (en segmentos de clientes) que no son los problemas generales que se apuntan en la sección "objetivo".
5. **Alternativas Existentes:** ¿Cómo se resuelven actualmente estos problemas?
6. **Propuestas de valor:** ¿Qué propuesta de valor única o múltiple elimina los problemas a los que se enfrentan los diferentes segmentos de clientes?
7. **Concepto de alto nivel:** Una breve explicación de cómo lo hace tu organización.
8. **Solución:** ¿Qué solución va a llevar la propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes?
9. **Canales:** ¿Cómo vamos a llegar a los clientes de una manera escalable?
10. **Sostenibilidad financiera:** Modelo tradicional de ingresos: ingresos como pagos de los clientes por los productos o servicios, donaciones continuas, etc.
11. **Estructura de costos:** ¿Cuánto costará llevar la solución a escala de los clientes?
12. **Indicadores Clave:** ¿Cuáles son las métricas clave necesarias para el éxito?
13. **Ventaja Diferencial:** ¿Por qué esta empresa tendrá éxito?
14. **Impacto:** ¿Qué impacto social o ambiental resultará y quiénes son los beneficiarios?

## 5.3 Modelo de innovación social para crear éxito en los negocios

Este estudio analiza cómo los emprendedores sociales crean y capturan valor con éxito en mercados que otros suelen considerar no rentables. Clasifica los modelos de negocio bajo tres tipos:

### 5.3.1 Modelo Leveraged non-profit

- Se basa en proveer un bien público a aquellas personas o colectivos que no se lo pueden permitir o no pueden acceder a él por otros medios;
- Su objetivo es empoderar a los beneficiarios para que hagan el proyecto suyo, lo cual refuerza su sostenibilidad a largo plazo
- Requiere involucrar a múltiples aliados externos para apoyar el proyecto financieramente o en especies
- La organización social actúa como un catalizador de cambio
- Aplica básicamente a ONGs y en ningún caso hay ánimo de lucro

### 5.3.2 Modelo híbrido sin ánimo de lucro

Igual que en el modelo leveraged non-profit, promueve un bien público a aquellas personas o colectivos que no se lo pueden permitir o no pueden acceder a él por otros medios, con la diferencia de que no se excluye la generación y reinversión de beneficios.

- La organización recupera parte de sus costos a través de la venta de parte de sus productos o servicios, lo cual en el proceso a menudo permite identificar nuevos mercados
- Para financiar las actividades, se movilizan fondos tanto públicos como privados en forma de donativos, subvenciones, crédito o incluso inversión en capital.
- Cuando entran inversores en capital, a menudo presionan para que estos modelos se conviertan a un modelo 3 de empresa social para asegurar el acceso a nuevas formas de financiamiento. El riesgo es que se reenfoquen las actividades, desatendiendo a los usuarios con menos recursos.

### 5.3.3 Valor compartido

Porter y Kramer (2011) formularon una solución genérica a la que llamaron “valor compartido” (shared value), un principio que busca crear valor económico de una manera en que también se cree valor para la sociedad al dirigirse a sus desafíos y necesidades. Esta visión, distinta de la filantropía, la responsabilidad social tradicional e incluso la sustentabilidad, debe ocupar el centro de las compañías, permitiendo una transformación profunda del pensamiento de negocios.

Este concepto se ha hecho presente en las iniciativas de innovación social. El interés creciente en trabajar por el bien común se ha manifestado en la aparición de organizaciones y proyectos sociales especializados en grupos marginalizados, creando valor social sin olvidar la sostenibilidad económica y la creación de ganancias, principios fundamentales de cualquier negocio.

Para lograr este valor compartido, se requieren modelos de negocios híbridos, que nazcan de la combinación entre los modelos típicos de las empresas lucrativas y las organizaciones sin fines de lucro; modelos que sean capaces de englobar las características de ambos para lograr ganancias e impacto social.

Tabla 12. Valor compartido		
Niveles de Valor compartido	Resultados del Negocio	Resultados Sociales
<b>Re concebir productos y mercados:</b> Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos de rentabilidad	Aumento de los ingresos. Aumento de cuota de mercado Crecimiento de mercado Mayor rentabilidad	Mejor atención de los clientes Menor huella de carbono Mejor nutrición Mejor educación
<b>Redefinir la productividad en la cadena de valor:</b> Cómo una mejor gestión de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce riesgos	Mayor productividad Menores costos logísticos y de operación Abastecimiento asegurado Mayor calidad y rentabilidad	Menor consumo de energía, de agua y de materia prima Mejor formación de los empleados para el trabajo Mayores sueldos
<b>Permitir el desarrollo de clústeres:</b> Cómo el cambio en las condiciones sociales externas puede originar crecimiento y mejora en la productividad	Menores costos. Seguridad en el abastecimiento Mejores infraestructuras para la distribución Mejor acceso a la fuerza de trabajo Mayor rentabilidad	Mejor nivel de educación Mayor creación en el empleo Mejor salud Mayores ingresos

Fuente: M.E. Porter y M. R. Kramer, "Estrategia y Sociedad."

## 5.4 Modelos de negocios inclusivos

Basado en la teoría de la base de la pirámide, es decir, servir a los pobres de manera rentable, el modelo de negocios inclusivos indica que la rentabilidad en los sectores de bajos ingresos puede ser alcanzada solamente si las compañías cambian su visión sobre las economías en desarrollo, dejando de considerarlas como un territorio a explotar y comenzando a verlas como un mercado compuesto por productores y consumidores con necesidades específicas.

Estos modelos incluyen a los pobres en el lado de la demanda como clientes y del lado de la oferta como empleados, productores y dueños de negocios en distintos puntos de la cadena de valor, permitiendo crear puentes entre los negocios y las poblaciones vulnerables para el beneficio mutuo, siendo estos mayores a las simples ganancias inmediatas y los mayores ingresos: para las empresas significa innovación, construir mercados y fortalecer las cadenas de suministro, mientras que para los pobres representa un incremento en la productividad, ingresos sostenibles y empoderamiento.

Un modelo de negocios inclusivo puede caracterizarse de la siguiente manera:

- Busca crear valor para todos (*co-creación de valor*): Está basado en la "constelación de valor", un concepto que hace referencia a la generación de valor mediante la propia cadena de la compañía y a través de las redes de valor de sus suministradores y socios. Desde esta perspectiva, el enfoque principal del negocio no es la compañía misma, sino el sistema creador de valor en que los diferentes actores económicos trabajan juntos para coproducir valor.
- Un vínculo fuerte con el ecosistema, que es una comunidad económica basada en la interacción de distintas organizaciones dirigidas a la producción de bienes y servicios. La relación entre la compañía y el ecosistema se basa en la dependencia mutua (*co-dependencia*) y la compañía debe evolucionar junto con los actores del ecosistema (*co-evolución*).
- Una combinación y transferencia de conocimiento y tecnología de la punta de la pirámide hacia la base y viceversa (*co-aprendizaje*). Esto sucede cuando la compañía entrena u otorga asistencia técnica a los productores sociales, y a cambio puede acceder al conocimiento,



experiencia e ideas locales. Su siguiente paso lógico es la co-inversión, cuando los conocimientos compartidos permiten co-descubrir nuevas oportunidades para servir a los clientes de la base de la pirámide.

- El objetivo de un modelo de negocios inclusivo puede ser local o no local, ya sean personas de bajos, medios o altos ingresos, así como organizaciones. Por lo tanto, una compañía puede tomar bienes localmente producidos y venderlos en mercados no locales. Así, el modelo *co-existe a un nivel local y global*.

El modelo en cuestión se compone de siete áreas que incluyen 13 componentes:

Tabla 13. Características del Modelo de Negocios Sociales		
Área	Componente	
Oferta	Propuesta de valor	El beneficio que ofrece la compañía a través de sus bienes y/o servicios
Mercado	Segmentación de mercado	Los segmentos de clientes que una compañía busca alcanzar
	Relación con clientes	Estrategia de comunicación y tipo de conexión que la compañía establece con sus clientes
	Distribución	Los distintos canales que una compañía usa para llegar a sus clientes
Gobernanza	Modelo de gobernanza	Incluye los procesos y leyes que manejan la relación entre stakeholders, así como los objetivos para los que se gobierna la corporación
Ecosistema	Cadena de valor	Cadena de actividades necesaria para las operaciones de una empresa en una industria específica
	Competencias	El rango de proficiencia de una compañía (habilidades, conocimientos o habilidades)
	Red de asociados	La red de acuerdos cooperativos con otras organizaciones necesarios para ofrecer y distribuir valor eficientemente
Superávit	Superávit	Describe la manera en que la compañía maneja sus ganancias y si incluye dividendos para sus accionistas
Ecuación de beneficio económico	Estructura de costos	Identificar los costos en que la empresa debe incurrir para operar
	Modelo de ingresos	Definir las fuentes por las que la empresa obtendrá ingresos para identificar su sostenibilidad como negocio
Ecuación de valor social	Beneficio social	La manera en que la empresa genera impacto social, considerando riesgos y beneficios

Fuente:Elaboración propia con base en Michelini (2012).

Un modelo de negocios social debe considerar dos variables:

- La ecuación de ganancia social y económica: Comparando el valor económico y social de la empresa, es posible identificar su impacto social. La comparación identifica si una compañía está más orientada a la sociedad o a sus ganancias.
- La plusvalía: Puede ser de "plusvalía cero", donde las ganancias no son requeridas; de ganancias requeridas y reinvertidas en la compañía sin dividendos para los accionistas; o de ganancias redistribuidas entre los accionistas.

## 5.5 Empresas sociales

Una respuesta del mercado ha sido el incremento de las llamadas empresas sociales, un concepto definido por la Comisión Europea (2011) como un operador en la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social antes que generar riquezas para sus dueños o

shareholders. Provee bienes y servicios para el mercado de una manera innovadora y usa sus ganancias principalmente para alcanzar objetivos sociales.

La iniciativa se establece como una empresa con la misión específica de promover un cambio social o medioambiental transformador.

- Se generan beneficios, aunque el objetivo principal no es maximizar el retorno al inversor, sino conseguir el máximo impacto social y reinvertir los beneficios en el crecimiento de la empresa, permitiéndole así llegar a más beneficiarios.
- Los emprendedores buscan inversores de impacto, interesados en combinar retorno financiero y social.
- Las oportunidades de financiamiento – y por tanto de escalabilidad – son significativamente mayores a las de los otros modelos, porque estas empresas pueden conseguir crédito o capital más fácilmente
- La tensión entre la sostenibilidad social y económica requiere liderazgos fuertes, lo cual puede suponer un reto mayor que con los otros modelos a la hora de plantear la sucesión.

## 5.6 Empresas tipo B

Las empresas B o empresas híbridas se encuentran en un escalafón más alto de la cadena de valor social en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social. Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector que no pretende ser un nicho más dentro del sistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial. Las empresas B no quieren ser solo las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo. El denominado cuarto sector incorpora del sector privado, la participación regular en los mercados; del sector público, la naturaleza asociada a la generación de valor público; y del sector social, la orientación a su misión. La razón de ser de las empresas B se transforma y tiene como propósito crear un entorno favorable para la solución de problemas sociales y medioambientales (BID, 2014).

Su objetivo es crear un impacto positivo en el medio ambiente y en la sociedad. Cuenta con altos estándares de gestión y transparencia, buscando un excelente rendimiento financiero y permitiendo el reparto de las utilidades entre los accionistas. Su filosofía es que a través del mercado se puede lograr un cambio social o ambiental. Por lo cual, la empresa B reconoce a las utilidades como la mejor herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas. Dentro del sistema empresarial se convierte en un vehículo de emprendimiento e innovación y persigue un triple impacto:

1. Soluciona problemas sociales y ambientales con los productos y servicios que comercializa, y también a través de sus prácticas profesionales y ambientales, su relación con la comunidad, proveedores y diferentes públicos de interés.
2. Pasa un riguroso proceso de certificación que valida: el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia, a través de la publicación de sus resultados, y el impacto de sus resultados sociales y medioambientales.
3. Incorpora modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial en el que se combina el interés público y privado.

## 5.7 Modelos sostenibles de impacto en México

Una de las estrategias más visibles en México, son las alianzas entre asociaciones civiles para hacer transitar a las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) hacia modelos de Empresa Social.

Promotora Social México ha acercado a sus organizaciones beneficiarias a CIRKLO, la consultora de innovación líder en transformación de negocios e impacto social en México, para acercar el enfoque de negocios a las organizaciones sociales combinándolo con fondos de inversión de impacto. De la misma manera, CIRKLO ha diseñado estrategias para despertar el interés de los directivos de grandes empresas como Bayer y Sura sobre el valor de la innovación social para su modelo de negocios. Con Fomento Social Citibanamex se diseñaron estrategias de comercialización para cooperativas de café orgánico Chapaneco en el mercado nacional, basadas en cadena de valor y enfocadas a reducir la brecha de desigualdad social a través de la co-creación. Con la cooperativa Majomut, actualmente se está implementando el piloto del proyecto con un nuevo modelo de negocio.

Destaca de CIRKLO su capacidad para condensar las experiencias en las que han participado, dentro de un armazón metodológico de aplicación general que luego utilizan para generar nuevo conocimiento especializado. Por ejemplo, sus experiencias en el desarrollo de capacidades de pequeños empresarios en el sector del reciclaje derivaron en un mapeo sistémico de la cadena de valor de la basura en México, y un manual de reciclaje inclusivo con replicabilidad a nivel global. Así mismo, del conjunto de conclusiones extraídas de las diferentes experiencias de nicho, han realizado desde el diseño de metodologías de participación ciudadana, emprendimiento social y gestión de la innovación, hasta una metodología de la innovación social basada en una cultura de la experimentación. Además, es una organización que alinea el impacto de sus proyectos concretamente con tres de los ODS de las Naciones Unidas: 4. Educación de Calidad, 8. Economías Inclusivas y 11. Ciudades Sostenibles<sup>4</sup>.

### 5.7.1 Cadenas híbridas de valor

Las cadenas híbridas de valor (CHV) son una manera de acceder a la base de la pirámide a través de modelos de negocio innovadores. Concretamente, se trata de reconfigurar la cadena de valor de las grandes empresas para incluir proveeduría local de materias primas estratégicas. Un caso de éxito son los restaurantes *Toks*, donde se ha capacitado a comunidades rurales para la proveeduría de chocolate, miel, mole y muchos insumos más. Estas comunidades se han vuelto verdaderas empresas y se han convertido en proveedores estratégicos para *Toks*. Dicha empresa se beneficia de una diferenciación en el mercado gracias a la inclusión de comunidades rurales que producen insumos 100% naturales y sin ningún tipo de conservadores o saborizantes artificiales.

En México, este concepto es impulsado por Ashoka México. Un caso concreto es el proyecto de la Fundación Nutrición y Vida A.C. en colaboración con la empresa social "Cuadritos" para generar productos de soya con contenido altamente proteico en su sede de Celaya, Guanajuato.

Ashoka México desarrolló un piloto en colaboración con Amanco, una compañía líder en sistemas de agua en Latinoamérica, que involucra grandes redes de pequeños agricultores y sis-

<sup>4</sup> Fuente: <http://cirklo.mx/>. Hay un documento de muy interesante lectura sobre CIRKLO y su propio modelo de negocios, que de acuerdo con los autores deriva hacia una "innovación social corporativa".

temas alternativos de irrigación ecológica. Esta también es una manera de que los pequeños agricultores se beneficien de los subsidios de irrigación que el gobierno destina a los agricultores de mediana y larga escala.

La consultora internacional PwC señala cinco características de una cadena híbrida de valor o de valor compartido:

- Impacto social
- Sostenibilidad económica
- Colaboración entre actores sociales, privados y públicos
- Escalabilidad
- Nuevo negocio (nuevo valor, no redistribución del ya creado)

## 6 Propuestas de medición para la innovación social

La medición de las actividades de innovación social y su impacto es una de las dimensiones clave tanto a nivel regional como a nivel mundial. Sin embargo, la elaboración de indicadores es una tarea compleja, porque no se dispone de enfoques teóricos y modelos explicativos sobre los cuales estimar relaciones causales concretas.

Existe una carencia de series estadísticas y estudios comparativos entre diferentes regiones, lo cual impide derivar indicadores robustos y confiables sobre la innovación social. En México, la medición de resultados se basa en la experimentación con métricas, enfoques y conceptos, generalmente adaptados de otros países con divergencias e incompatibilidades que van desde lo más sutil hasta lo evidente.

La innovación social es un fenómeno multidimensional muy complejo que carece de definición compartida por todos. Hay consenso en poner los temas sociales y medioambientales al mismo nivel que los económicos, pero la construcción de indicadores es la vía más efectiva para la clarificación y la definición. No obstante, se han identificado algunos elementos con los que debe contar un índice de IS, mostrados en la tabla 14.

**Tabla 14. Requerimientos para el índice de Innovación Social**

**Un modelo de innovación social**, que cuente con una definición adecuada de innovación social, las dimensiones que abarca, y los indicadores básicos para medirla.

**Una metodología de índice** de innovación social, que contemple la categorización de los indicadores duros, y la realización de un cuestionario tipo para los indicadores blandos que considere los agentes a encuestar.

**Un sistema de validación** empírica del proceso y un método de difusión de los resultados.

**Un documento que informe** la visión general en términos de Política Pública.

## 6.1 Reino Unido - The Social Innovation Index 2016 (SII)

La Intelligence Unit del semanario británico The Economist (TE) presentó **The Social Innovation Index 2016** como parte de su estudio *“Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world”*, el cual tiene como objetivo examinar la capacidad que tienen los países para impulsar y desarrollar la innovación social.

El Social Innovation Index 2016 evalúa el ambiente de negocios y la estructura política, jurídica e institucional que hace posible la innovación social. En total cubre 45 países desarrollados y en desarrollo. Se asignan puntuaciones a los países a través de cuatro categorías: 1) políticas y marco institucional, 2) financiamiento, 3) emprendimiento y 4) sociedad.

Los indicadores cuantitativos se basan en los datos más recientes disponibles en las fuentes estadísticas oficiales de cada país y los indicadores cualitativos integran la información disponible en publicaciones gubernamentales y los datos recabados en entrevistas que el equipo de The Economist realizó a expertos en innovación social de cada país. El Social Innovation Index 2016 es un índice ponderado. La **tabla 15** presenta el peso de cada indicador en el índice total y una descripción breve de la escala utilizada para su medición.

Tabla 15. Componentes del Social Innovation Index 2016			
Indicador	Descripción	Escala	Peso
<b>1) Políticas y marco institucional</b>			<b>44.4%</b>
Existencia de una política nacional de innovación social	2=Existe una estrategia gubernamental para promover la innovación social, 0=No existe tal estrategia	De 0 a 2	25%
Investigación sobre innovación social y su impacto	3=El gobierno recolecta información sobre empresas sociales y emprendedores sociales con regularidad y los datos son públicos. 0=No existe tal investigación	De 0 a 3	20%
Marco legal para empresas sociales	2=El marco legal existe y es ampliamente utilizado. 0=No existe un marco legal para empresas sociales.	De 0 a 2	20%
Efectividad en la implementación de políticas	5=Muy alta efectividad en la implementación de políticas. 1=Muy baja efectividad.	De 1 a 5	20%
Estado de derecho	5=El sistema legal es muy transparente o justo. 1= El sistema legal es muy poco transparente o injusto.	De 1 a 5	15%
<b>2) Financiamiento</b>			<b>22.2%</b>
Disponibilidad de financiamiento gubernamental para promover la innovación social	7=Todos los mecanismos (fondos de innovación social, becas, bonos de impacto social e incubadoras) están disponibles y son de fácil acceso. 0=No existen dichos mecanismos	De 0 a 7	50%
Facilidad para conseguir crédito	12=La protección de las leyes a prestamistas y prestatarios es muy alta y facilita el préstamo. 0=No existe protección al crédito	De 0 a 12	25%
Gasto público social	Gasto social del gobierno en forma de prestaciones en efectivo, prestación de bienes y servicios en especie, y recortes de impuestos con fines sociales como porcentaje del PIB del país	% del PIB	25%
<b>3) Emprendimiento</b>			<b>15%</b>
Mentalidad para asumir el riesgo	Población de entre 18 y 64 años con una percepción positiva de las oportunidades de emprender, a quienes el miedo al fracaso no les impediría crear una empresa	% de la población de entre 18 y 64 años	25%

Tabla 15. Componentes del <i>Social Innovation Index</i> 2016 (Continúa)			
Indicador	Descripción	Escala	Peso
<b>3) Emprendimiento</b>			<b>15%</b>
Actitud del ciudadano hacia el emprendimiento	Población de entre 18 y 64 años que está de acuerdo con la afirmación de que en su país, la mayoría de la gente considera iniciar un negocio como una elección profesional deseable	% de la población de entre 18 y 64 años	25%
Facilidad para iniciar un negocio	5=Los niveles de regulación involucrados para establecer nuevos negocios privados son muy altas. 1=Los niveles de regulación son muy bajos	De 1 a 5	25%
Desarrollo de clústeres	7=Hay muchos clústeres bien desarrollados en muchos sectores. 1=No existen clústeres	De 1 a 7	25%
<b>4) Sociedad</b>			<b>18.3%</b>
Cultura del voluntariado	Porcentaje promedio de personas en cada país que donan dinero, realizan voluntariado o ayudan a un desconocido	% de la población	20%
Participación política	10=Alta participación de los ciudadanos en el debate público, en la elección de representantes y afiliados a partidos políticos. 0=Baja participación	De 0 a 10	20%
Compromiso de la sociedad civil	Proporción de la población que es miembro (activo o inactivo) de alguna organización humanitaria o caritativa	% de la población	20%
Confianza en la sociedad	Proporción de los encuestados que respondieron “la mayoría de la gente es confiable”	% de la población	20%
Libertad de prensa	Posiciones de acuerdo al World Press Freedom Index. 100=El mejor. 0=El peor	De 0 a 100	20%

Fuente: The Economist. Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world, pp. 44 y 45..

La unidad encargada del Social Innovation Index 2016 reconoce que el índice tiene algunas limitaciones que se deben tener en cuenta. En primer lugar, debido a la disponibilidad de datos y a los alcances de la investigación, el estudio incluye sólo a los miembros del G20 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), además de algunos otros países seleccionados para ilustrar las tendencias notables en las economías en desarrollo.

En segundo lugar, dado que el índice está diseñado para servir como una herramienta de política para los tomadores de decisiones, se le otorga un peso mayor a las políticas y el marco institucional necesario para apoyar la innovación social desde el sector público y no incluye una medición sistemática de las acciones del sector privado que puedan impulsarla.

En tercer lugar, el índice no mide los resultados de la innovación social, es decir, no mide el grado en el cual la innovación social logra efectivamente sus objetivos; esto debido a que la amplitud de actividades a través de las cuales la innovación social puede ser aplicada y la imposibilidad práctica de aislar sus efectos de las mejoras en el marco institucional y regulatorio gubernamental hacen difícil medir su impacto tanto a nivel macro como a nivel micro.

Los primeros diez lugares y la posición de México se encuentran en la Tabla 16:

Tabla 16. Resumen de resultados del SII 2016		
1	Estados Unidos	79.4
2	Reino Unido	77.3
3	Canadá	75.7
4	Dinamarca	71.2
5	Bélgica	69.2
6	Nueva Zelanda	67.2
7	Francia	66.4
8	Alemania	66.0
9	Suecia	65.7
10	Suiza	61.6
12	México	40.2

Fuente: The Economist Intelligence Unit. Social Innovation Index 2016.

## 6.2 Índice de Potencial de Innovación Social (IPIS)

“Luc Dancause (2016) generó una matriz con la que mide criterios de innovación social. En ella, se reconoce la IS como una instancia de gobernanza híbrida, donde diversos organismos públicos están co-creando actividades y servicios”.

Tabla 17. Criterios de Innovación o de potencial innovador		
Componente	Subcomponente	Criterio
Carácter innovador	Novedad	Cuando la innovación constituye un cambio significativo
	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de efecto: se percibe que la innovación es nueva para el individuo u organización ejecutora o que nunca fue pensada y aplicada al problema abordado en un contexto específico de trabajo.</li> <li>Percepción de la novedad: novedad en el entorno, organización</li> </ul>
	Origen de la Innovación	Innovación intrínseca (se desarrolla dentro del entorno) o fuera de la organización (se adopta)
Objeto social	Solución a un problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se plantea para resolver un problema social para mejorar lo que existe, para producir un bien público o mejorar la calidad de vida.</li> <li>Se emprende una investigación para demostrar su necesidad</li> </ul>
	Adaptar el proyecto a los objetivos y necesidades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coherencia del proyecto con los objetivos</li> <li>Respuesta del proyecto sobre las necesidades identificadas</li> <li>Apropiación de las necesidades identificadas</li> </ul>
Potencial de innovación	Apertura	Actores que participan de la innovación (en su elaboración e implementación)
	Mejora relativa	Impacto potencial: que incida en la formulación y aplicación de políticas públicas y programas
	Compatibilidad	Compatibilidad con los valores y las creencias de quienes ejecutarán el cambio
	Complejidad	Dificultad/facilidad para comprender la información
	Experimentación	Posibilidad de desarrollar un piloto
	Adaptación	Capacidad de acomodar el proyecto a la organización y sus miembros
	Multifuncional	Adoptar la innovación a distintos contextos
	Observación	Nivel por el cual los cambios serán entendidos, ya sea por actores internos o externos
	Legitimidad	Adopción de la innovación por actores similares
Aplicabilidad	Aplicar los resultados esperados	

Tabla 17. Criterios de Innovación o de potencial innovador (Continúa)		
Compo- nente	Subcomponente	Criterio
Nivel de innovación	Número de innovaciones	Innovaciones implementadas en un período de tiempo Porcentaje de innovaciones intrínsecas o extrínsecas
	Número de organizaciones	Organizaciones con una innovación en un período de tiempo determinado
Intensidad	Gastos	Gastos estimados para el desarrollo de la innovación
	Producto o servicio	Porcentaje estimado de producto o servicios que se desarrollaron en un período de tiempo
Incidencia	Número de organizaciones	Porcentaje de organizaciones que han introducido al menos un tipo de innovación
	Número de innovaciones	Innovaciones introducidas por una organización

Fuente: Forttes Fuenzalida, Innovación social y sus desafíos para el Siglo XXI, 2017.

El índice mide la capacidad que tiene cada país de producir innovación social y genera un ranking para 109 países. Considerando la dualidad de la Innovación Social, el IPIS se mide con dos subíndices: el de Innovación y el de Propósito social.

### 6.2.1 Subíndice de Innovación

La innovación es entendida como la herramienta específica de los emprendedores, los medios por los que explotan el cambio como una oportunidad para una empresa diferente o un servicio diferente.

Para medir este fenómeno, Cornell University creó el Global Innovation Index (GII), que se compone a su vez de dos subíndices: de insumos (input) de innovación y de resultados (output) de innovación. El IPIS retoma este índice para la creación de su subíndice de innovación.

- El Subíndice de Insumos de Innovación es el promedio simple de los puntajes de sus cinco pilares (Instituciones, Capital humano e Investigación, Infraestructura, Sofisticación de mercado, Sofisticación de negocio)
- El Subíndice de Resultados de Innovación es el promedio simple de los puntajes de sus dos pilares (Resultados de Conocimiento y Tecnología, Resultados de Creatividad)
- El GII es el promedio simple de los sub-índices de Insumos y Resultados de Innovación

### 6.2.2 Subíndice de Propósito Social

El Propósito Social se entiende como el objetivo que persiguen las personas y lo que las mueve a preocuparse por los demás. La Universidad del Desarrollo creó el Índice de Propósito Social, para medir la intención de mejorar la sociedad en el actuar de las personas. Este Índice se compone a su vez de cuatro Subíndices: Participación social, Altruismo-Filantropía, Entorno Social y Percepción.

- El Subíndice de Participación Social consta de tres pilares (Política, Voluntariado, Nuevas Ideas), el de Altruismo-Filantropía consta de dos (Donaciones, Ayuda), el de Entorno Social de tres (Medio ambiente, Confianza, Tolerancia) y el de Percepción de dos (Percepción de pobreza, Percepción de Medio ambiente)
- El Índice de Propósito Social es el promedio simple de los 10 pilares anteriores



### 6.3 Agencia Vasca de Innovación, Parque Tecnológico de Bizkaia - Regional Social Innovation Index (RESINDEX)

El objetivo general de RESINDEX es desarrollar un modelo exploratorio de indicadores de innovación social y aplicarlo en el contexto de la Comunidad Autónoma del País Vasco, como proyecto piloto para estabilizar un barómetro regional sobre innovación social.

La metodología seguida para lograr este objetivo se basa en los siguientes pasos:

- Definir un modelo de innovación social, dimensiones e indicadores
- Elaborar un modelo de Índice Regional de Innovación Social (RESINDEX)
- Elaborar un cuestionario RESINDEX de innovación social
- Aplicar la encuesta a diferentes tipos de organizaciones regionales: empresas, organizaciones sin fines de lucro, universidades y centros tecnológicos
- Validar empíricamente el índice regional de innovación social
- Difundir sus resultados

Los resultados obtenidos en el proyecto RESINDEX se pueden sintetizar en tres productos:

- Un modelo y sistema de indicadores de innovación social validado
- Un informe de Índice Regional de Innovación Social
- Una visión general del papel de la Administración Pública

De manera experimental el modelo RESINDEX asume una perspectiva sistémica de la innovación social basada en tres premisas centrales:

- a) Las innovaciones sociales pueden producirse y difundirse a través de una amplia heterogeneidad de organizaciones, por lo tanto, no hay un tipo privilegiado de organización (empresa social) capaz de desarrollar innovaciones sociales sino una pluralidad de agencias.
- b) Las innovaciones sociales tienen un carácter situado y localizado. Los procesos de innovación social tienen un alto componente tácito y endógeno dado su fuerte vinculación a los problemas y demandas sociales que buscan resolver. Esta visión autoriza una perspectiva regional de la innovación social.
- c) Las innovaciones sociales están asociadas a la capacidad de absorción de conocimiento sobre lo social que tienen las organizaciones. Las innovaciones sociales impulsadas por las organizaciones son resultado de un proceso epistémico que supone interpretar, asimilar, reconvertir y explotar conocimiento sobre los problemas y necesidades sociales y estructurar soluciones sostenibles.

RESINDEX se estructura en tres índices:

- Índice de capacidad potencial de innovación: Este Índice es una unidad sintética de medida de cinco capacidades de innovación: conocimiento, aprendizaje, socialización interna, vinculación externa y desarrollo.
- Índice de orientación hacia lo social: Este índice es una unidad sintética de medida de cuatro factores en la implantación de proyectos sociales: i) adquisición de conocimiento; ii)

desarrollo de proyectos sociales; iii) impacto de proyectos sociales y, iv) gobernanza de proyectos sociales.

- Índice de Innovación Social: Este índice es una unidad sintética de medida de cuatro factores en la implantación de proyectos sociales innovadores (proyectos que han generado nuevos o mejorados productos, procesos, métodos y/o servicios): Adquisición de conocimiento, desarrollo de proyectos sociales innovadores, impacto de proyectos sociales innovadores y gobernanza de proyectos sociales innovadores.

## Reflexiones finales

En un sistema de innovación social interactúan diversos actores que desarrollan un conjunto de relaciones y flujos de recursos y conocimientos. El futuro de la innovación social está en la sociedad civil, universidades, centros de investigación, gobierno, emprendedores y empresas capaces de construir organizaciones sostenibles y escalables que puedan entregar bienes y servicios asequibles y críticos para mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

En México existen bases para el desarrollo innovación social, ya se cuenta con un considerable número de actores, sin embargo todavía no están bien articulados, pues muchos de los vínculos entre ellos son débiles o inestables.

Dentro de los retos para el desarrollo de la innovación social pueden destacarse los siguientes:

- Promoción de la innovación social, es necesario dar a conocer su enfoque, aplicación y campo de acción.
- La articulación del sistema ya que los actores están poco coordinados;
- Promoción de la sociedad como un agente activo en la solución de sus propios problemas, ya que históricamente no se ha promovido la generación de valor social.
- Incrementar la cooperación público-privada.
- Generar mecanismos de financiamiento acordes a las etapas de la innovación social.
- Es necesario aprovechar las características favorables que existen para la innovación social y que tienen que ver con el surgimiento de nuevos actores clave. Los impactos de estos nuevos actores tienen que verse reflejados en el desempeño del sistema a través del mejoramiento de la interacción entre los agentes para alcanzar una mejor coordinación entre las instancias tomadoras de decisiones.

## Bibliografía

- BID (2014). (Banco Interamericano de Desarrollo), El fenómeno de las Empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial, Fondo Multilateral de Inversiones, Washington, D. C.
- CEPAL (2018). (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), Panorama Social de América Latina, (LC/PUB.2018/1-P), Santiago.
- Camargo, Jenny; Ganga, Francisco; Rivera Jiménez, Landero, F. J. "IS". Nota para el diario El Economista, 15 de febrero de 2018. Consultado el 19 de junio de 2018.
- Conejero, Enrique; Redondo, Juan Carlos (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, (enero-junio): [Fecha de consulta: 28 de agosto de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281545812002>
- European Commission (2011-A). Social business initiative creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation. SEC(2011).
- European Commission (2011-B). "Innovation Union", Brussels. En línea: [http://ec.europa.eu/research/innovationunion/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovationunion/index_en.cfm).
- European Commission (2018). (European Commission). European Ecosystem for Social Innovation, April, B-1049 Brussels <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/df7a8163-69fd-11e8-9483-01aa75ed71a1/language-en>
- Economist Intelligence Unit (2016). Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world, Sponsored by The Nippon Foundation. Disponible en: <https://www.essmart-global.com/wp-content/uploads/2016/12/2016.09.29-Economist-Social-Innovation-Index.pdf>
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico (2016), Ecosistema de Innovación Social en México, Ciudad de México.
- Garant, M. (2011). Pilotaje y acompañamiento de la innovación en un establecimiento escolar. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 31(2), 118-137.
- INEGI (2016). (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática). Medición de la innovación, una perspectiva microeconómica basada en la ESIDET-MBM 2012.
- López, Ricardo (2012). Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Malby, Rebecca (2016). The nature of innovation labs: a short Birefing. South Bank University, London.

- Gary, Martin; Dale, Ann; Stoney, Christopher, (2017). Social Innovation Labs in Canada. En Línea: [https://changingtheconversation.ca/sites/all/files/Martin\\_SocialInnovationLabs.pdf](https://changingtheconversation.ca/sites/all/files/Martin_SocialInnovationLabs.pdf)
- Martínez, Gabriel (2015). CIRKLO: El proceso hacia la innovación social corporativa. Estudio de caso. Tesis de Maestría en Diseño Estratégico e Innovación. Universidad Iberoamericana, México. <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/016111/016111.pdf>
- Michelini, Laura (2012). Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets. Springer, SpringerBriefs in Business, New York.
- Mintzberg, Henry (1998). The structuring of organizations. Ed. Prentice-Hall. International Edition.
- Parada, Jenny; Ganga, Francisco; Rivera, Yordaly (2017). Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica. Opción, Año 33, No. 82: 563-587
- Prieto, Francisco (2012). Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación (CTIC), Director de la Fundación, Asturias, España.
- Porter, Michael; Kramer, Mark. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review 89(1): 64-77
- Rentería, César (2016). Las plataformas de crowdfunding en América Latina, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIDE) y de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, Ottawa, Canadá. [https://www.researchgate.net/publication/309728456\\_Las\\_plataformas\\_de\\_crowdfunding\\_en\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/309728456_Las_plataformas_de_crowdfunding_en_America_Latina)
- RESINDEX (2013). (Regional Social Innovation Index). Un índice regional para medir la innovación social. Agencia Vasca de la Innovación, Parque Tecnológico de Bizkaia. Disponible en: [https://www.sinnergiak.org/wp-content/uploads/2014/06/cuaderno\\_resindex\\_cast.pdf](https://www.sinnergiak.org/wp-content/uploads/2014/06/cuaderno_resindex_cast.pdf)
- Soto, Roberto (2017). Microfinanzas: Resultados financieros y sociales: México y Perú, Ola Financiera, Vol. 10 (número 27), mayo-agosto.
- UDD-FMK (2016). Índice de Potencial de Innovación Social (IPIS). Instituto de Innovación Social, Universidad del Desarrollo - Fundación Miguel Kast. Santiago de Chile. <http://iisocial.udd.cl/wp-content/uploads/2016/01/INDICE-DE-POTENCIAL-DE-INNOVACION-SOCIAL-FINAL-1.pdf>
- Vallaey, François. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. Revista Educación Superior y Sociedad, 13(2), 191-220.



FORO  
CONSULTIVO  
CIENTÍFICO Y  
TECNOLÓGICO, AC

Propuestas para el  
desarrollo de la  
Innovación social  
en México

3