

Bases de un modelo explicativo de la innovación social para Organizaciones en colaboración con el Estado.

1. Resumen

Se reflexiona sobre la innovación y la nueva estrategia del siglo XXI, que se orienta al desarrollo sustentable en el marco de la responsabilidad social. Asimismo, la innovación en general y la innovación social en particular, se llevan a cabo en un campo de actuación que en este caso corresponde a lo que la sociedad moderna ha denominado ORGANIZACIONES. Este estudio propone las bases y fundamentos de un modelo explicativo de la innovación social por medio de la generación de un dispositivo que permita capturar sus elementos constitutivos, todo lo anterior a partir de la revisión de casos reales de proyectos financiados por el gobierno de Chile. Se procura establecer la innovación social, que agregan las organizaciones en colaboración con el Estado (con fines de lucro o no lucrativas); cómo lo hacen y si sus resultados se constituyen en procedimientos escalables y replicables de modo de alcanzar impactos deseados en mayor población (disminución de incertidumbre).

La innovación trae consigo creación de valor económico, social y medio ambiental que se construye sobre la base de una estrategia basada en la cooperación y la colaboración entre los distintos sectores que componen la economía (Austin, 2000; Leydesdorff & Meyer, 2006). El modelo ensamblado en la nueva estrategia, conlleva una visión integral, reforzada por acuerdos cooperativos empujados por organizaciones que se insertan adecuadamente en la comunidad y que tienen una comprensión acabada del concepto de responsabilidad social.

Palabras clave

Innovación Social - Cooperación y colaboración - Responsabilidad social

2. Introducción

La economía del siglo XXI está asociada directamente con el desarrollo sustentable, la cooperación global y su humanización, a través de modelos, técnicas y herramientas que se alinean con los objetivos sociales y los recursos para alcanzar esos objetivos (Sachs, 2005). Esto implica *“un nuevo contrato social que recupere la esencia comunitaria del ser humano y su sociabilidad, ...revalorizando a la persona y a la comunidad frente al Estado y al mercado”*. (Sachs, 2005 p.361). Sin embargo, cualquier tipo de estrategia para que cumpla los nuevos estándares, requiere un elemento que hoy se convierte en fundamental y piedra angular de tales estrategias, esto es la innovación.

Tomando estos conceptos, se propone dar una mirada global a las distintas iniciativas sociales de un fondo de proyectos gubernamentales llamado “Fondo IDEA-FOSIS¹”. Para ello se construye una Matriz sobre los elementos que la literatura estudiada establece en materia de innovación, como son: alineamiento de la misión organizacional, replicabilidad, uso de tecnología y sustentabilidad financiera, entre otros. De esta forma, se pueden fundar las bases de un modelo de innovación social para organizaciones en colaboración con el Estado, que agrupa los elementos señalados en cuatro dimensiones: diseño, metodología, capacidad técnica y productos/servicios de la intervención social. A su vez se ha considerado relevante medir el alcance de dichas innovaciones utilizando la escala de Dávila, Epstein y Shelton (en Rodríguez Blanco et al, 2012) que clasifica la innovación en incremental, semi-radical o radical.

Revisión de Literatura

La Nueva Economía: el escenario de actuación del siglo XXI

¹ FOSIS es una agencia gubernamental dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, cuya finalidad es *“Trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile”*. FOSIS apoya a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su condición de vida. Según sus necesidades, implementa programas en tres ámbitos: emprendimiento, trabajo y habilitación social. El FONDO I.D.E.A. de FOSIS financia proyectos innovadores que den soluciones reales a la pobreza y vulnerabilidad en sus distintas dimensiones (empleo, emprendimiento, desarrollo social, vida saludable, vivienda, entre otras). Pueden participar para adjudicarse este Concurso instituciones como fundaciones, corporaciones, organismos no gubernamentales, asociaciones gremiales, empresas, consultoras, asociaciones de profesionales, entre otras. El aporte del FOSIS será de hasta USD \$64.000 (equivalente en \$CL). El plazo de ejecución del proyecto será de 12 meses con la posibilidad de prorrogarlo por 2 meses. En el año 2012 se centró en: Aumentar las capacidades de las personas en situación de pobreza y/o vulnerabilidad para mejorar sus condiciones de vida y superar la pobreza. Apoyar la generación de ingresos. Posibilitar la transferencia de bienes o servicios que ayuden al mejoramiento de la calidad de vida.

La nueva sociedad civil de principios de este siglo se conjuga con la nueva economía en un sentido único y particular; es el llamado a que todas las personas dispongan de las oportunidades y los medios para participar activa y productivamente en la sociedad del nuevo milenio. Y esos espacios de diálogo y oportunidades de participación vendrán dados por estrategias organizacionales que permitan nuevas formas de cooperación y por la capacidad que tengan estas mismas organizaciones de descubrimiento e innovación. Así, esta economía del siglo XXI se concibe como una forma de democratización de la economía, al combinar la participación ciudadana voluntaria con la ayuda pública, todo lo anterior soportado por cuatro ejes; (i) comercio equitativo, (ii) finanzas solidarias, (iii) iniciativas locales e (iv) intercambio no monetario. Por otro lado, muchas empresas se sienten fuertemente presionadas por los gobiernos y la gente para devolver algo a las comunidades desde donde han extraído ganancias (Kobeissi, 2007). Es la responsabilidad social la función que las empresas hoy están de alguna manera obligadas a trabajar y desarrollar.

La Estrategia: Cooperación e Innovación

A una nueva economía le corresponde una nueva estrategia, la del *desarrollo sostenible basado en la cooperación y la innovación*. Esta estrategia enfoca sus esfuerzos en desarrollar nuevas herramientas para abordar temas emergentes, ya que el mercado y las fuerzas del siglo pasado no lo podrán hacer. Los consorcios con participación pública y privada han sido creados justamente para el descubrimiento y desarrollo de esas nuevas soluciones. Destacan en este sentido las empresas que desempeñan un papel de clientes de productos de las regiones deprimidas, como Starbucks o Nike, que fijan sus actividades en comunidades con renta baja, pero al mismo tiempo están ayudando a reducir la pobreza.

Cooperación e Innovación como generadoras de valor social y económico

Tanto la cooperación o colaboración como la innovación deben ser fuentes de valor social y económico, dadas las nuevas estrategias organizacionales. Uno de los modelos más reconocidos

en este ámbito es el de Austin (Austin, 2000), que propone la existencia de un continuo de colaboración, en el que las organizaciones (lucrativas y no lucrativas) establecen cooperación por medio de alianzas de relación, que evolucionan en tres estadios: etapa filantrópica, etapa transaccional y etapa de integración. En la etapa filantrópica, la empresa hace donaciones anuales, en dinero o especies, en respuesta a las solicitudes de las organizaciones no lucrativas, minimizando la comunicación y la interacción con éstas. El valor de la relación para la empresa viene dado por la necesidad de ser considerada responsable y solidaria. Lo que gana la ONL² es lograr mejor su objetivo, mientras la empresa genera una mejor imagen social. La relación se caracteriza porque una de las partes dona y la otra recibe, por lo que el flujo de valor se ve de una sola forma. En la etapa transaccional, se crea valor para ambas partes. Los dos agentes ponen en juego sus principales capacidades y la relación es vital para el cumplimiento de sus respectivas estrategias. Esta relación versa sobre un acercamiento conjunto, donde cada una de las partes otorga lo más valorado por la otra y ambas poseen algún tipo de ganancia, por lo que es posible identificar dos tipos de beneficios, el de la empresa y el de la ONL. La misión está separada del objetivo, (beneficiar a la gente *v/s* ganar dinero), pero se pueden realizar estrategias para alinear los resultados. En la etapa de integración, se ponen en juego las principales competencias de cada agente para crear combinaciones de mayor valor, integrando las misiones, estrategias y personal en un nuevo nivel de asociación. Las interacciones se multiplican, hasta el punto que algunos directivos pueden pasar a formar parte del consejo rector de la ONL, como por ejemplo, del Directorio. La cultura de cada socio influye y se ve influida por la del otro. Incluso la relación se puede llegar a institucionalizar en un *joint venture*. Del valor surgido de la cooperación, se aprecian dos tipologías distintas pero no completamente escindidas una de otra. La primera de ellas describe el valor social que se origina desde la constatación de que la existencia de las compañías ya no “se debe simplemente a las ganancias de los accionistas (...) ello cambió

²ONL- Organización no lucrativa

desde que los *stakeholderse* comenzaron a preocupar de qué es lo que la empresa puede hacer por la sociedad en vez de que sólo sea lo que la sociedad puede por la empresa” (Intrac, 2001). A su vez, el valor social es propio de las alianzas en sí mismas, dado que los socios de la alianza se han unido también por un interés común en un problema social en particular (...) que se relaciona generalmente con la misión de la ONL (Austin, 2000), aunque el que emerja de la cooperación será propio de ella y no atribuible sólo a una de las partes. Por otro lado, se encuentra el valor económico, el que se genera por medio del desarrollo de las capacidades organizacionales, las que responden a la vez, a las necesidades de sus clientes en la forma más rentable.

Sobre la innovación

Si bien la innovación se ha vinculado con la idea de *novedad, cambio o mejora* (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009), el concepto de innovación ha presentado notorias modificaciones. *Una innovación es la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas.*(OCDE &Eurostat,2005,p.47).La diversificación de los campos de acción de la innovación obedece al interés que las empresas y organizaciones poseen en integrarla en su modo de operar, con los propósitos de mejorar su éxito, diferenciación o competencia (Baregheh et al., 2009). Es común encontrarse con estudios sobre innovación comunitaria, administrativa (Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013), agraria (Klerkx, Aarts, & Leeuwis, 2010), regional (Fleming, King, & Juda, 2014)y educacional (McCharen, Song, & Martens, 2011), entre otros.

Como se planteó previamente, la innovación puede responder a variados espacios de desarrollo, uno de estos es el ámbito social. Y es que si bien la innovación incorpora el elemento social en su naturaleza a partir de la construcción conjunta de conocimiento, la

aplicación de ella al tratamiento de problemáticas sociales mediante servicios e intervenciones sociales posee particularidades que las diferencian de cualquier otro tipo de innovación. Así, podemos observar una concepción que priorice la generación de valor, como la que plantea Rodríguez Blanco et al. (2012) donde “el objetivo final (de la innovación) es dar lugar al cambio y añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias. Por lo tanto, el término también implica la implementación”(p. 13). O la noción que sostienen Phillips, Deiglmeier, & Miller(2008), quienes expresan que la innovación social es “una solución original a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que soluciones existentes y para el que la creación de valor va a la sociedad como un todo, más que a individuos particulares” (p. 38). Sin embargo, a pesar de la multiplicidad de nociones, el presente estudio considera a la innovación social como *“una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social que, a través de un cambio original/novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, logra resultados; generalmente a través de un sistema de red y que tiene potencial de ser reproducible”*(Morales Gutiérrez, 2009, p. 20).

Dado que se considera la innovación como una acción o intervención, dos de las dimensiones importantes a considerar son el diseño y la metodología, base de la replicabilidad y escalabilidad (Casselman, Quintane, & Reiche 2006; Morales Gutiérrez, 2009; Rodríguez Blanco, 2012); también se consideran las capacidades técnicas involucradas y los productos/servicios propios de esa intervención (Rodríguez Blanco, 2012; Morales Gutiérrez, 2009).

(i) EL DISEÑO como el primer paso innovador

- ***Corresponder con la misión institucional.*** Tipologías organizacionales implementadoras de proyectos sociales: (i) de asistencia, en tanto atención de necesidades básicas; (ii) de promoción, enfocadas en desarrollar programas/proyectos destinados a ampliar capacidades y oportunidades para colectivos/familias/sujetos en situación de

vulnerabilidad y/o carencia; y (iii) de innovación, buscando nuevas respuestas que se relacionen con elementos estructurales de vulnerabilidad y/o carencia Bio/Psico/social, potenciando empoderamiento de los colectivos/familias/sujetos, y visibilización y sensibilización sobre situaciones que la sociedad evalúa favorecen la exclusión, pobreza y vulnerabilidad.

- ***Ser original.*** La originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad una reforma específica. Se constituye como un proceso de utilización eficiente de la base de conocimientos de la organización, para el desarrollo de productos nuevos o mejorados de manera diferente (Hidalgo, León, & Pavón, 2002).
- ***Contemplar un logro mínimo.*** Para que un proyecto sea eficaz, es fundamental establecer metas y objetivos y explicitar el logro mínimo que se deberá alcanzar. Una intervención social debe, a lo menos, responsabilizarse por no hacer más daño que el que intenta reparar o servir (Bradach et al., 2008).

(ii) CAPACIDADES técnicas y su influencia

- ***Contar con personal calificado.*** Generalmente se estiman resultados e impacto mayores a los recursos que se invierten para lograrlo. Es siempre importante contar con profesionales y personal especializado. El precepto que hacer algo es mejor que no hacer nada, daña profundamente las iniciativas sociales para superar vulnerabilidad y pobreza.
- **Potenciar la generación de alianzas.** Las organizaciones deberán apelar a la construcción de un movimiento de alianzas estratégicas de entidades que enfrenten las mismas causas o cuestiones, con el fin de crear soluciones mediante la nueva entidad que se construye (Alvord, Brown, & Letts, 2004).
- ***Poseer herramientas tecnológicas de medición.*** Se refiere a la generación y adopción de una nueva idea que concierna equipamiento físico, técnicas, herramientas o sistemas que

extiendan las capacidades de la entidad en procesos operacionales y sistemas productivos(Volberda et al., 2013).

- ***Ser financieramente sustentable.*** Considera la eficiencia y efectividad, y la capacidad para asegurar una estabilidad del proyecto en el tiempo.

(iii) METODOLOGIA. Aspectos metodológicos esenciales

- ***Contemplar los tradeoffs implicados.*** La eficacia no debe ser medida únicamente por el resultado neto de la iniciativa, sino que también se deben considerar las desventajas o el costo de oportunidad de estas(Porter, 1998).
- ***Ser susceptible de licenciar.*** Un proyecto debe realizar esfuerzos para licenciar sus procesos de generación de soluciones para un problema social. Un elemento requerido es la replicabilidad, entendiéndose como la efectividad con que la iniciativa social puede reproducir los productos/servicios, sistema organizativo y/o modelo de intervención en otros contextos. Esta extensión de la iniciativa social debe poder ser efectuada sin alteración de calidad (Moreira, Urriolagoitia&Vernis, 2011).
- ***Ofrecer posibilidades de escalabilidad.*** Capacidad que posee una intervención social a micro-escala, para trabajar en escala macro sin ver mermada su efectividad, esencialmente en términos de cobertura.(Buckland & Murillo, 2013).

(iv) PRODUCTOS sociales e innovadores

- ***Cumplir con sus objetivos.*** La innovación social debe ser eficaz (Hopenhayn, 2005). La eficacia de un proyecto depende de la consecución de los objetivos que esta se haya propuesto. Dichos objetivos “(...) pueden hacer referencia a los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad o la habilidad para aprender e introducir cambios”(OCDE & Eurostat, 2005).

- ***Beneficiar a la red comunitaria.*** La innovación social debe construir capacidad local para la auto-ayuda; instalar recursos, información, herramientas y acciones no utilizadas anteriormente de forma que se reconfiguren en una entidad nueva.
- ***Potenciar la participación de usuarios.*** Se comprende la innovación como un proceso democrático y participativo. Incluso, se ha llegado a demostrar, en algunas áreas de innovación que el conjunto de usuarios es cerca de tres veces más eficiente en el desarrollo de innovaciones de producto que el total de productores.

Midiendo la innovación.

A partir de lo postulado por Dávila, Epstein y Shelton (en Rodríguez Blanco et al., 2012), es posible dar cuenta de tres tipos principales de innovación:

- ✓ **Incremental:** Pequeñas mejoras (modificaciones) en productos/servicios y/o procesos organizacionales. Pueden considerarse como variaciones que no requieren cambios o inversiones de consideración.
- ✓ **Semi-radical:** Cambios significativos en productos/servicios y/o procesos organizacionales y/o tecnologías de soporte de la organización. Estos no ocurren todos a la vez. El cambio que se produce es profundo, pero no radical. Generalmente el cambio que se produce afecta la capacidad de crecimiento de la organización.
- ✓ **Radical:** Los cambios de este tipo requieren de inversión y producen la substitución de productos/servicios y/o procesos organizacionales y/o tecnologías de soporte de la organización. Conllevan un alto riesgo y altas expectativas.

3. Objetivos

- Generar un **dispositivo de observación y clasificación de innovación social**, a partir de los casos seleccionados para 2012 por Fondo I.D.E.A de FOSIS.

- Establecer las **bases de un modelo de innovación social** para Organizaciones en colaboración con el Estado, enfocadas en cuatro dimensiones de la innovación: **diseño, metodología, capacidades técnicas, productos/servicios de la innovación.**

4. Metodología

La metodología del estudio es descriptiva y analítica, de carácter cualitativo y cuantitativo. Esta incluirá la revisión de fuentes secundarias proporcionadas por FOSIS, y análisis cuantitativo de indicadores y resultados de los programas a nivel agregado (Fichas de Programa). Se contemplan entrevistas semi-estructuradas a actores clave y observación participante en terreno (ver Cuadro 1). La metodología busca tener por resultado una descripción de los proyectos que considere aspectos de su implementación, de caracterización de los usuarios y coherencia. Asimismo, una evaluación de los resultados de los proyectos, como una identificación de los elementos de innovación que éstos puedan tener.

Cuadro 1: Entrevistas individuales y grupales diferentes actores Fondo I.D.E.A

MÉTODO	ACTOR	PROCEDENCIA	ENTREVISTADO(S)
Encargados de líneas programáticas FOSIS		Línea de Empleabilidad*	Encargado nacional de línea
		Línea de Emprendimiento*	Encargado nacional de línea
		Línea de Rehabilitación Social*	Encargado nacional de línea
		Programa Autoconsumo*	Encargado nacional de asistencia técnica
		Programa Habitabilidad*	Encargado nacional de asistencia técnica
		Programa Educación Financiera*	Encargado nacional de programa
		Región Metropolitana	Supervisor regional Fondo IDEA
		Región Metropolitana	Supervisor regional Fondo IDEA
		VI Región	Supervisores regional Fondo IDEA (2)
		VII Región	Supervisor regional Fondo IDEA
Supervisores regionales FOSIS		VIII Región	Supervisor regional Fondo IDEA
		XII Región	Supervisor regional Fondo IDEA
Entrevistas semi-estructuradas		Fundación de Trabajo en la Calle *	Directora Ejecutiva
		Cooperativa de Servicios Liberación	Jefe de Proyectos
		Desafío Levantemos Chile*	Encargado Área Emprendimiento
		Fundación de Beneficencia Hogar de Cristo	Asesora Técnica Nacional de Adulto Mayor
		Facultad de Agronomía de la Universidad de Concepción	Profesor Encargado de Proyecto
		Fundes Chile	Gerente de Proyectos
		ONG de Desarrollo Costa Sur*	Director Ejecutivo
		Fundación Cero Navía Joven	Director Área Discapacidad
		Municipalidad de B. Carmen*	Encargado de Agencia de Desarrollo Local, Emprendimiento y Negocios
		Fundación Casa de la Paz*	Jefe de Proyectos
		Comparte S.A.	Encargada de Tiendas y Diseño
		Desafío Levantemos Chile	Jefe de Proyectos, Área Emprendimiento
		ONG Damas	Directora Ejecutiva
		Corporación de Rehabilitación Club de Leones Cruz del Sur	Encargada Unidad de Proyectos
		ONG Enmarcha*	Directora Ejecutiva
Ejecutores de Proyectos Fondo IDEA		Asociación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias libres, peras y afines*	Asesor Dirección Unidad de Protección Social
		Municipalidad de Marchigüe	Encargada Oficina Adulto Mayor y Mujer
		CANVIS Ltda.	Directora
		Municipalidad de La Prada*	Coordinadora Oficina Municipal Chile Crece Contigo
		Fundación Luxemburgo*	Director
		Cooperativa de Servicios Liberación*	
		Facultad de Agronomía de la Universidad de Concepción*	
		Municipalidad de B. Carmen*	
		ONG Damas*	
		Asociación Gremial Nacional de Organizaciones de Ferias libres, peras y afines*	
Fundación Luxemburgo*			
Entrevistas grupales	Usuarios de Proyectos Fondo IDEA		

Para la descripción de los proyectos se construyen las **Fichas por Proyectos** que corresponden a información auto reportada en todos los casos, sea a través de los formularios de postulación, informes finales y entrevistas semi-estructuradas realizadas a los ejecutores de cada uno de los proyectos; asimismo, para la sección de cumplimiento con los niveles de cobertura, resultados y efectos en los usuarios se utilizó información desde la base SNU (Sistema Nacional de Usuarios)³ de cada uno de los proyectos.

Cuadro 2: Ejemplo de Ficha de Programa



La revisión documental se sistematiza en la matriz que se construyó (Cuadro 3).

Cuadro 3: Matriz de Elementos de Innovación

DIMENSIONES INNOVACIÓN	Linea: FOSIS	Proyectos IDEA	INNOVACIÓN
Originalidad			
Correspondencia con misión institucional			
Explicitación de logro mínimo			
Personal calificado			
Construcción de alianzas			
Captación tecnológica de la innovación			
Sustentabilidad financiera			
Identificación de tradeoffs			
Posibilidad de licenciar			
Replicabilidad			
Eficacia			
Intangibilidad			
Participación			

Esta construcción teórica que hace la investigación se constituye en la base para identificar elementos de innovación social dentro de los programas financiados por el Fondo. En ella se

³El FOSIS. establece que “una vez adjudicado el fondo la información de los beneficiarios directos seleccionados para participar de la intervención deberá ser ingresada por la organización a los sistemas informáticos del FOSIS. Esta información deberá ser ingresada al principio y al final de la intervención con el fin de medir resultados.” (FOSIS, 2012). Esta información pasa a formar parte del Sistema Nacional de Usuarios (SNU), que contempla dos grandes secciones: una de variables de caracterización y una de indicadores de desempeño del programa.

establece como línea base la Línea Programática FOSIS y desde allí las variantes de innovación semiradical, radical o incremental.

6. Resultados

El primer resultado obtenido es la **Matriz de Innovación** que se construyó a partir de la revisión bibliográfica. Esta permite operacionalizar en 13 variables el concepto de innovación social para organizaciones en colaboración con el Estado. Este primer paso establece las bases para considerar si se produce innovación para luego cruzarla en la medida en que se produce (radical, semiradical, incremental). Este dispositivo es una herramienta de gran utilidad para ser utilizada en los Fondos estatales que persiguen objetivos similares.

En relación a las **bases de un modelo explicativo de innovación social para Organizaciones en colaboración con el Estado**, enfocadas en cuatro dimensiones de la innovación: diseño, metodología, capacidades técnicas, productos/servicios de la innovación, se logró establecer:

1. Detección de elementos de innovación por proyecto IDEA (1): Corresponde a un análisis comparativo por cada dimensión de innovación entre Líneas Programáticas FOSIS y Proyectos IDEA. En particular, se realizó un análisis de los elementos detectados en cada proyecto IDEA para las dimensiones de innovación, comparado con lo realizado por las tres líneas programáticas y dos asistencias técnicas FOSIS.

2. Comparación intra-proyectos (2): Se realizó una lectura vertical por proyecto, entre los elementos de innovación detectados en todas las dimensiones de innovación.

3. Comparación inter-proyectos (3): Determinados los elementos de innovación claves de cada proyecto, se hizo una lectura horizontal para identificar aquellos aspectos comunes a más de uno, y generando una visión más completa de los elementos de innovación que surgen la edición 2012 del presente Fondo.

Cuadro 4: Elementos de la Innovación

DIMENSIONES INNOVACIÓN	Linea FOSIS	Proyectos IDEA	INNOVACIÓN
Originalidad			
Correspondencia con misión institucional			
Explicitación de logro mínimo			
Personal calificado			
Construcción de alianzas			
Captación tecnológica de la innovación			
Sustentabilidad financiera			
Identificación de tradeoffs			
Possibilidad de licenciar			
Replicabilidad			
Eficacia			
Intangibilidad			
Participación			

En relación a las cuatro dimensiones estudiadas, se pudieron describir los siguientes hallazgos que se clasificaron como:

Aciertos de diseño

1. **Uso de evidencia empírica para analizar factibilidad:** Si el diagnóstico se encuentra guiado por investigación y evidencia empírica, las posibilidades de éxito del proyecto aumentan, en tanto dicho método permite el acceso a información acabada del contexto de intervención, traspasando la mera intuición o percepción (Teoría de Cambio). (INP, 2005).
2. **Modificación de contenidos y diseño de programa con usuarios y miembros en terreno.**
3. **Existencia de Vinculación previa con usuarios** a través de la propia organización ejecutora o alianzas con otras.
4. **Aprovechamiento de ventajas comparativas productivas** de cada zona.

Metodología: Herramientas de implementación:

1. **Vinculación con instituciones para asegurar comercialización:** Para lograr que los proyectos productivos sean efectivos, es fundamental asegurar una adecuada comercialización de los productos desarrollados. En este sentido se relevan las estrategias innovadoras que algunas instituciones generaron con el fin de asegurar una comercialización efectiva de los bienes producidos por los usuarios en el marco del desarrollo de los proyectos. La vinculación de un determinado producto con una cadena de valor que excede la producción es clave.
2. **Uso de evaluaciones para medir adquisición de conocimientos y focalización de esfuerzos:** la necesidad de contar con mecanismos de seguimiento y evaluación, de forma de otorgar valor

en la misma implementación o para una posterior edición de dicha intervención social. Sistematización de la intervención en documentos transferibles.

3. **Visibilidad de la intervención:** Para hacer visible a la comunidad el impacto de una intervención social, ocupar espacios comunes, visibles y cotidianos es una buena estrategia.
4. **Alianzas con universidades e instituciones** con experticia.

Capacidades Técnicas: Modelos sostenibles

1. **Adopción de estrategias de inserción laboral de forma gradual:** Talleres protegidos para la inserción laboral de discapacitados y pasantías.
2. **Ahorro asociativo como modelo promotor de la sostenibilidad** de la iniciativa.
3. **Articulación intra e inter barrial como mecanismo de sostenibilidad** de iniciativa.
4. **Organizaciones formalizadas permiten mayor replicabilidad** de la iniciativa (Cooperativas y asociaciones productivas)

7. Conclusiones

Para replicar los elementos identificados deben considerarse criterios de factibilidad técnica, económica y legal, así como de la adopción de lineamientos estratégicos que guíen la acción institucional. Para ello, la institución debe realizar un trabajo en profundidad que considere las diferentes aristas mencionadas. Por ahora, se identifican ámbitos de acción que surgen del trabajo realizado y que podrían –previo estudio- ser incorporados a futuros trabajos sobre cooperación con el Estado en el contexto de la innovación social.

Por otra parte, la replicabilidad sucede en contextos organizacionales, administrativos y jurídicos de similares condiciones, por lo que las iniciativas de colaboración debieran incluir ciertos parámetros intencionados en relación a este punto. El tipo de organizaciones que potenciemos nos proveerá de diferentes modelos de asociatividad y desarrollo sustentable (modelos comunitarios de compromiso y participación como espacios de integración y ciudadanía, ejercicio de derechos y obligaciones sociales). Junto a lo anterior, para replicar los elementos identificados, se haría necesaria una asistencia técnica de parte del Estado (antes,

durante y finalizados los proyectos) con el fin de documentar los aprendizajes e instituir rutinas deseables para generar intervenciones innovadoras y sustentables, y por ende construir la base de la replicabilidad. Entendemos como asistencia técnica, la capacidad de generar las condiciones de posibilidad para el surgimiento de la innovación y la captura del valor que esta genera en problemas/oportunidades sociales que ayudan a mitigar pobreza y vulnerabilidad, con el fin de replicar aquello, en amplitud o profundidad.

Al replicar no se puede olvidar tener en cuenta si lo que se requiere es:

- Aumentar la **amplitud** del impacto (llegar a más personas)
- Aumentar la **profundidad** del impacto (más servicios/productos proveídos a las personas).

Dadas estas alternativas de incorporación de una iniciativa, es interesante considerar como replicables:

- *Diseños en alianza con participación activa de los usuarios/beneficiarios y otras entidades*: los proyectos generan conocimiento y este debe sistematizarse. De esta manera es posible aprovechar el capital (intelectual, económico, social) de la organización con la que se hace alianza.
- *Construcción de escenarios* (mercados, territorios, participación, compromiso de la comunidad, presencia de expertos, fortalecimiento de la autonomía, noción de inclusión social, etc.): Reconocimiento o generación de “estrategias para intervenciones sociales innovadoras de alto riesgo de implementación”.
- *Bases de modelos sustentables* (construcción de “modelos de negocios” de la intervención a desarrollar). Esto implica que las propuestas, productos o servicios, contienen claramente Definición de la propuesta de valor, segmento de mercado, canales de comunicación, distribución y venta, relaciones con los clientes/usuarios, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades centrales, asociaciones claves y estructura de los costos.(Osterwalder y Pigneur, 2011).

Referencias Bibliográficas

- Alvord, S, Brown, D & Letts, C (2004) Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study. *J. of Applied Behavioral Science* 2004; 40; 260.
- Bradach, Jeffrey L.; N. Stone, Thomas J. Tierney (2009, Agosto); Cumplir la promesa de las organizaciones sin fines de lucro. *Harvard Business Review*; 42; 52.
- Buckland, H y Murillo, D (2013) Antena de Innovación Social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos para la innovación social. ESADE. Instituto de Innovación Social.
- Agencia Vasca de la Innovación. (2012). El Cuarto Sector en Euskadi, Coordinación: Mikel Zurbano, Garbiñe Henry y Aitor Urzelai. Innobasque. España
- Austin, James (1998). Partnering for progress. Harvard Business School. Social Enterprise Series. (5), 1-15
- Austin, James (2000) Strategic Collaboration between Nonprofits and Business. *Non profit and Voluntary Sector Quarterly* 2000; 29; 69
- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Cooperation*. Basic Books. N. York.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47, 1323–1339
- Casselman, R. M., Quintane, E., & Reiche, B. S. (2006). Reconceptualizing Innovation as a Social and Knowledge-Based Phenomenon*, 1–47.
- Fleming, Lee and King, Charles and Juda, Adam I., (2006) Small Worlds and Regional Innovation. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=892871> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.892871>.
- Flores, R; Miranda, P; Merino, A & Valor, C (2011) Bases de un modelo de RSE del tipo alianza estratégica para organizaciones sin fines de lucro de servicios humanos y grandes empresas. Avance de Investigación N°48. Fundación Carolina. Publicación electrónica ISSN: 1885-9135. Madrid.
- Hidalgo, A.; León, S.; Pavón, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Hopenhayn, M. (2005). Presentación: Innovación en los Sectores Sociales. Retrieved from <http://www.eclac.org/noticias/paginas/9/20509/hopenhayn.pdf>
- INTRAC (2001). NGO Policy Briefing Paper N°4. For the NGO and Partnership (4)1-5
- International Network on Strategic Philanthropy (2005) Theory of Change Tool Manual; disponible en www.insp.efc.be
- Klerkx, L., Aarts, N., Leeuwis, C. (2010). Adaptive management in agricultural innovation systems: the interaction between innovation networks and their environment. *Agricultural Systems*, Vol 103 (6), 390-400
- Kobeissi, N. & Damanpour, F (2007). Corporate Responsiveness to Community Stakeholders: Effects of Contextual and Organizational Characteristics. *Business Society*, (10)326-359. DOI 10.1177/0007650307305369
- Leydesdorff, L., & Meyer, M. (2006). Triple Helix indicators of knowledge-based innovation systems. *Research Policy*, 35(10), 1441–1449. doi:10.1016/j.respol.2006.09.016.
- McCharen, B., Song, J. H., & Martens, J. (2010). Cultural determinants for school innovation: The mutual impacts of organizational learning culture and creativity to organizational knowledge creation. *Educational Management Administration and Leadership*, 39(6), 679-694.
- Morales Gutiérrez, A (2009). Innovación Social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Seminario sobre Innovación Social. Documento Marco.
- Moreira, P; Urriolagoitia, L & Vernis, A (2011) El Emprendimiento Social. *Revista Española del tercer Sector*, N. 17 / Ene - Abr 2011.

- Muñoz, C; Miranda, P. & Flores, R. (2012) Observando las alianzas de colaboración entre Organizaciones Sin Fines de Lucro y Organizaciones Estatales Chilenas. Polis [online]. , vol.11, n.32 [citado 2013-11-03], pp. 91-103.
- Organization for Economic Co-operation and Development. Statistical Office of the European Communities (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third edition. Paris, Francia.
- Osterwalder, A & Pigneur, I. (2011) Generación de Modelos de Negocios. Deusto Ediciones.
- Phills, J Jr., Deiglmeier, K. & Miller, D (2008) Rediscovering Social Innovation. Stanford Social InnovationReview, fall 2008.
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2002, December). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review.
- Rodriguez Blanco, E, Carreras, I & Sureda, M (2012) Innovar para el cambio social. De la idea a la acción. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-12.
- Sachs, Jeffrey (2005) El fin de la pobreza: cómo conseguirlo en nuestro tiempo. Trad. R. García y R. Martínez. Debate. Barcelona.
- Volberda, H. W. and Van Den Bosch, Frans A. J. and Heij, Cornelis V., (2013) Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation European Management Review, Vol. 10, Issue 1, pp. 1-15, 2013. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2236008> or <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12007>