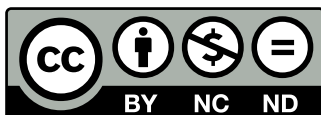


*Agradecemos especialmente la valiosa contribución
del equipo del Laboratorio de Innovación Social UC,
CoLab.*



Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta
licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Usted es libre de copiar, distribuir la obra en cualquier medio o
formato. Todo ello a condición de le dé el crédito a esta obra de manera
adecuada, proporcionando un enlace a la licencia, e indicando si se han
realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier forma razonable, pero no
de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciante.
Además, de que el material no se use con propósitos comerciales
y no se produzcan obras derivadas sobre la obra original.

La Serie Estudios de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo busca entregar información que permita avanzar en el diseño consensuado de estrategias de largo plazo en materia de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo de nuestro país.

A continuación presentamos el estudio encargado a Sebastián Gatica y el equipo de investigación del Laboratorio de Innovación Social UC —CoLab— que actualiza el documento “La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo”, donde se aborda el estatus que estaba tomando la innovación social en Chile, las discusiones conceptuales que están teniendo lugar en otros países, así como sus aplicaciones prácticas en esos ecosistemas y los diversos roles que juega el Estado en ellas.

Índice

Presentación	1	7. Impactar: sosteniendo un espacio para lo emergente	37
Resumen ejecutivo	5	Ejemplo 7: Agenda de Innovación Social Digital	38
I. Reflexiones de un viaje	7	V. Conclusiones y perspectivas futuras	39
II. ¿Es “ <i>business as usual</i> ” una opción aún?	11	Referencias bibliográficas	43
III. Notas desde la experiencia	16		
IV. Innovación social: Una aproximación en 7 momentos	24		
1. Fenómeno: una inmersión con propósito	26		
Ejemplo 1: Nodo Nacional de Innovación Social en Colombia	27		
2. Identificar espacio institucional: El camino se hace con otros	28		
Ejemplo 2: Bonos de Impacto Social (BIS)	29		
3. Intra-innovar socialmente: La innovación que comienza por casa	30		
Ejemplo 3: Laboratorio para la Ciudad en México	31		
4. Conectar: Empatizar con diversos palpitos	31		
Ejemplo 4: Presupuestos Participativos en Porto Alegre	33		
5. Colaborar: Preparar y compartir la tierra fértil	33		
Ejemplo 5: SDG Compass	34		
6. Co-innovar: Prototipando la generación de valor	35		
Ejemplo 6: Catapulta Fest en México	36		



INNOVACIÓN SOCIAL: HACIA UNA NUEVA APROXIMACIÓN DEL ROL DE ESTADO REFLEXIONES

Sebastián Gatica M.

Enero de 2016

Editor: *Juan Pablo Contreras Godoy. Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo.*

Equipo de investigación: *Gabriela Carrasco, Macarena Farías, Pilar Palacios y Waldo Soto.*

Presentación

El hecho de que en el Consejo Nacional de Innovación se comenzara a conversar y reflexionar respecto de la Innovación Social está vinculado a un proceso de ampliación de la comprensión del fenómeno de la innovación. Ese mismo fue el que llevó a cambiar la parte final de su nombre de “*para la Competitividad*” a “*para el Desarrollo*”. Y quizás sea bueno que se explicita que a este último lo entendemos como *inclusivo y sustentable*.

En nuestro Chile de hoy, y de manera transversal, pensamos que no nos basta con crecer económicamente. Queremos hacerlo, sí, pero haciéndonos cargo, en ese mismo dinamismo de crecimiento, de los problemas sociales y de los desafíos medio ambientales. No nos basta con innovar. Debemos hacerlo, sí. Existe urgencia competitiva, sin duda. Pero queremos hacerlo con propósitos que nos signifiquen una mayor calidad de vida social, medioambiental y cultural.

La Innovación Social engloba una serie de intentos que buscan asumir tal desafío. Al comenzar a trabajar en torno a ella nos encontramos con distintos y diversos actores que nos hicieron ver que en realidad nos internábamos en un territorio cuyas fronteras no eran obvias de definir. Fue ahí que decidimos abrir conversaciones y explorar mediante proyectos piloto. No sólo eso, fue ahí que percibimos que en este ámbito parece importar más el *qué* y el *cómo*, que el *quién*.

Las conversaciones comienzan mucho antes que el Consejo abriera este espacio de diálogo, exploración y reflexión. Es la División de Innovación del Ministerio de Economía, quien estimara pertinente clasificar de algún modo las iniciativas que estaban teniendo lugar en Chile y en otros países del mundo. Así, en 2011 encarga un estudio publicado en 2012 bajo el título: “La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo”.

Con el paso de los años las iniciativas se multiplican, y así también la necesidad de reflexionar y de preguntarse acerca del papel del Estado en ellas. Así concluimos que, para que el Consejo pudiese brindar orientaciones estratégicas para las políticas públicas en innovación social, requiere seguir conversando con estos distintos y diversos actores, y estos, según nuestra percepción, así también lo conciben.

En este contexto tiene lugar este nuevo encargo de estudio. Las circunstancias y el tiempo transcurrido no sólo piden una actualización de aquel realizado cuatro años atrás, sino que lo hacen con un encargo específico: que nos ayude a seguir conversando y reflexionando, para juntos ir tomando las decisiones que nos competen y que nos puedan seguir dando las oportunidades de crear, y de manera más sólida y sostenida, valor social.

Nuestro deseo, entonces, es que este documento pueda servir para ese propósito.

Con afecto,

Rodrigo Jordán Fuchs

Consejero

Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo

Resumen ejecutivo

En el presente documento se aborda principalmente tres dimensiones: cultural, técnica y política de la Innovación Social.

La dimensión cultural aborda el momento que estamos viviendo en el que algunos de sus dinamismos nos dicen que ya no podemos seguir comportándonos de la misma manera que lo hemos hecho por demasiado tiempo. La componente de *cambio* propia de la época en la que vivimos, hoy se revela de formas que nos expresan que es necesario que cambiemos nuestras maneras de actuar, de producir, de gestionar y de relacionarnos, porque así lo demanda nuestra sobrevivencia y nuestra convivencia en el planeta.

La dimensión técnica se despliega en el diálogo con la literatura que se ha generado en torno a la Innovación Social y en la presentación de una experiencia reflexionada de las instancias académicas, de los emprendimientos y de los proyectos piloto en los que sus autores han participado. En particular, el documento ofrece una interpretación *ad hoc* de la teoría U como marco para comprender las iniciativas que están ocurriendo tanto en Chile como en el extranjero, y visualizar señales para nuevas soluciones y, sobre todo, en materia de acciones de parte del Estado en colaboración con otros actores relevantes.

Y la dimensión política se desarrolla en cuanto el propósito principal del documento consiste en preguntarse acerca del rol del Estado en el contexto de la emergencia de distintas y diversas iniciativas de Innovación Social. Y, también, porque su público objetivo, principalmente, son los gestores de políticas públicas, los políticos y los equipos técnico-profesionales del aparato estatal.

Ahora, no obstante tal direccionalidad, este documento está dirigido también a los otros actores involucrados (universidades, emprendedores, científicos, organizaciones sociales entre otros), porque la tesis que lo sostiene es que los problemas complejos que enfrentamos en el orden social y medioambiental no sólo nos competen a todos, sino que demandan de nuestro involucramiento y compromiso. Tanto así, que el texto incluso considera que ciertos actores que no se identifican necesariamente con el término Innovación Social, sí responden a su ámbito en cuanto abordan de alguna manera innovadora los problemas sociales y/o medioambientales, en particular, desde el cambio cultural. De ahí que este escrito proponga la configuración de la *Quíntuple Hélice* para abordar tales problemas, donde sus cinco aspas (sectores) son: público, privado, científico-académico, civil, y de emprendimiento. En síntesis, este documento impele al Estado no sólo a tomar un rol protagónico respecto de la emergencia y desarrollo de iniciativas de Innovación Social, sino a ser co-protagonista, lo cual supone exigencias de cambio para el Estado mismo en sus maneras de actuar, gestionar y relacionarse.

Más aún, el mensaje crucial de este documento es el siguiente: *a problemas complejos respuestas elaboradas*. Y dicha elaboración pasa por procesos en los que estos distintos y diversos actores puedan involucrarse y participar de manera colaborativa y co-constructiva en cambios transformativos de largo aliento que puedan ir mejorando nuestra calidad de vida social, cultural y medioambiental.

Pistas y señales respecto de procesos tales existen en otros países más desarrollados que el nuestro, sin embargo, en Chile también aparecen aunque de manera incipiente. El escrito muestra unos y otros, y en lo que se refiere a nuestro país, insiste en que hoy es cuándo. Hoy tenemos la oportunidad de desarrollar e ir consolidando lo que se encuentra aún incipiente, y para hacerlo pensamos que el Estado tiene un rol crucial. Es la tesis que intentaremos mostrar, que la responsabilidad de tomar riesgos para convertirse en un ente co-innovador frente a algunos de los grandes desafíos que tenemos como humanidad, le compete principalmente al Estado.

I. Reflexiones de un viaje

En 2011, tras el interés de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) respecto de iniciativas emergentes que se situaban al alero del término “Innovación Social”, el Ministerio de Economía abrió una licitación para que un equipo de académicos abordara tres asuntos principales: el estatus que estaba tomando este fenómeno en nuestro país, las discusiones conceptuales que tenían lugar en otros países, así como sus aplicaciones prácticas en esos ecosistemas y, particularmente, los diversos roles que jugaba el Estado en ellas. Así, como respuesta a dicho encargo, se publicó el documento “La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo” (Gatica et al, 2012)¹.

En el intertanto, la Innovación Social ha seguido aconteciendo en distintos países, incluido el nuestro, y en diversos frentes: público, privado, científico-académico, sociedad civil, y, particularmente, en el denominado ámbito del emprendimiento. Esto ha provocado que existan diversas instancias y modos de abordarla y experimentarla. No es raro, entonces, que el Consejo Nacional de Innovación, que cambiará su nombre de “para la

Competitividad”, a “para el Desarrollo” (CNID)², junto con convocar y liderar una mesa público-privada en la materia, nos encargara la actualización de dicho estudio.

Más aún, el Laboratorio de Innovación Social UC —CoLab³— ha participado activamente en la agenda abierta por el CNID, por tanto, las reflexiones que siguen a continuación están, en parte, influenciadas por los diálogos y experiencias que en ella han tenido lugar.

Sí, han pasado cuatro años desde la publicación del estudio ya citado, y lo más importante es que la Innovación Social ha seguido floreciendo: el Festival Internacional de Innovación Social (FIIS)⁴

1 *En dicho informe se exploró el rol del Estado en el desarrollo de este nuevo sector social y económico en cuatro capítulos: 1. Elaboración de un marco teórico pertinente. 2. Análisis de la historia y evolución de la Innovación y Emprendimiento Social a nivel nacional. 3. Revisión de experiencias de política pública internacional. 4. Recomendaciones para ser implementadas en Chile.*

2 *Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo (CNID), organismo público-privado que asesora a la Presidencia de la República en la identificación, formulación y ejecución de políticas y acciones que fortalezcan la innovación, competitividad y desarrollo en Chile. Más información en: www.cnid.cl.*

3 *CoLab —Laboratorio de Innovación Social UC—, nació en 2011 en la Escuela de Administración de dicha universidad para impulsar la co-construcción de un ecosistema de innovación y emprendimiento social que fomente el progreso sustentable del país. Más información en: www.innovacionsocial.uc.cl*

4 *FIIS, de origen chileno se ha posicionado como el festival más grande de Latinoamérica. En 2015 se realizó su tercera versión con 70 expositores buscando reunir personas que están cambiando el mundo para inspirar a otros a hacerlo. Más información en: www.fiis.org*

ya ha tenido tres versiones; más de 80 Empresas B⁵, de diversos rubros tamaños e industrias, se han certificado; distintas universidades han agregado a sus mallas curriculares cursos sobre Innovación Social; desde el Estado han aparecido diversos instrumentos de fomento e incentivo; y, no menos importante, se han abierto procesos regionales en los que se intenta poner a la Innovación Social en el centro.

Tal emergencia, ¿deja obsoleta acaso la definición que plasmáramos en dicho estudio? Creemos que no. Que podemos seguir comprendiendo a la Innovación Social en base a la definición antes construida⁶, con algunos cambios que puedan recoger su evolución durante los últimos años. De esta forma, hoy decimos que la Innovación Social dice relación con la creación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio, proceso o modelo novedoso que busca satisfacer una necesidad social de

mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Y que las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan.

Ahora bien, pensamos que lo crucial, no obstante su validez, no es la captura que podamos realizar mediante una definición, sino los procesos y las vivencias de este viaje. Vivencias que, en estos últimos cuatro años, han seguido teniendo lugar, con consecuencias para nosotros como ciudadanos, para las generaciones que vendrán, y para el desarrollo del país. Y si tomamos esa hebra, una pregunta cae por su propio peso: ¿supone la Innovación Social, en sus diversas expresiones, un impulso que pretendería un cambio de paradigma? Diversos actores del ecosistema nacional se han planteado esta misma pregunta: "(...) en las manifestaciones que tienen lugar en el 'paraguas' que denominamos como Innovación Social, parecen expresarse nuevas maneras de concebir al emprendimiento, a la empresa, al Estado, a la participación ciudadana y a lo social mismo. Como gustan decir los propios actores de este ámbito: aquí, de lo que se trata es de una nueva mentalidad" (Secretaría Ejecutiva CNID, s.f.)

Es difícil afirmar si estamos o no frente a un cambio de tal envergadura. Tanto para CoLab como para el CNID, no es, en todo caso, lo fundamental pronunciarse respecto de ello, sino más bien embarcarse junto a los otros actores

5 *Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Más información en: www.sistemab.org.*

6 *"La generación de valor para la sociedad, a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social. Las innovaciones sociales exitosas tienen durabilidad en el tiempo, un impacto escalable, y promueven y fortalecen la participación de la propia comunidad donde se insertan" (Gatica et al., 2012),*

en este proceso de cambio e interpretar y encauzar sus posibles consecuencias para la relación entre estos y en particular para lo que pueda incumbir al Estado y a su rol en tal proceso. En ese sentido el presente documento es una mirada actualizada del primero. Es decir, es un segundo intento por analizar la interrogante: ¿Cuál pudiese ser el rol del Estado en el desarrollo de la Innovación Social en Chile? Ahora, como cuatro años de viaje en un mundo en acelerado cambio no pasan en vano, este escrito, a la vez, es muy distinto al primero que busca actualizar. El análisis de 2012 fue de carácter netamente descriptivo. En él se vislumbraron las primeras comprensiones de Innovación Social, distintas iniciativas públicas a nivel global involucradas en ella y el posible rol del Estado en Chile en su desarrollo. En este, en cambio, buscamos otorgar un marco conceptual y analítico que ayude a mirar los incipientes modos que está teniendo el Estado para acompañar y suscitar diversos procesos de Innovación Social y, en conjunto con nuestros aportes reflexivos, sirva para elaborar decisiones de futuro para la política pública.

Si bien otorgar un marco conceptual supone un ejercicio teórico, es pertinente aclarar que este surge y responde principalmente a interpretaciones y reflexiones que han tenido lugar siendo nosotros partícipes de diversas iniciativas, proyectos y experiencias. Y que, estas, justamente lo que reclamaban era una mayor comprensión para seguir avanzando en el deseo de consolidar el espacio que ellas mismas fueron abriendo. Es a partir de tales experiencias y búsquedas de

comprensión que, finalmente, echamos mano de una teoría. No para, sin más, hablar desde ella, sino para apropiárnosla a partir del camino recorrido junto a otros y proponerla como una de las posibles guías que nos ayuden a seguir avanzando.

En efecto, entendimos que lo que requerían diversos actores, incluidos los que nos encargaron este documento, era contar con un marco conceptual que ayude a encauzar los esfuerzos para la configuración de espacios más claros, y en particular, para diseñar políticas públicas para la Innovación Social. Ahora bien, hay un momento en que esto se nos hace más patente. Es cuando las experiencias en las que hemos estado envueltos nos hicieron comprender que el ecosistema, tanto nacional como internacional, está en búsqueda de respuestas y aproximaciones más elaboradas toda vez que se ha ido haciendo cargo de problemas más complejos. Y, en ese sentido, no es menor que sea un organismo asesor del Estado el que realice el encargo —el de la actualización del estudio del 2012— porque, justamente es esta complejidad bajo una mirada de ecosistema, la que hace más interesante aún volver a mirar esta pregunta: ¿cuál puede ser el rol del Estado en el desarrollo de la Innovación Social?

De tal pregunta-guía se desprenden, claro está, otras que igualmente trataremos en este documento. Por ejemplo, entendiendo que este fenómeno emergente postula una nueva configuración del espacio en el que se abordan los problemas sociales y ambientales, ¿qué actores

tendría que considerar la política pública de Innovación Social? Y en materia de diseño de la política pública, entendido que la nueva configuración de lo público a la que se postula supone otro tipo de participación, ¿cómo otros Estados han estado asumiendo e integrando nuevas prácticas de comprensión y de diseño de algunas políticas públicas a partir de este impulso participativo de otros actores? Y si el Estado chileno toma esa vía con mayor decisión, ¿en qué sentido eso podría beneficiarlo? ¿cómo se podría facilitar el aprendizaje por parte del Estado y cómo se podrían canalizar los procesos de aprendizajes de los otros actores? Y, por último, ¿cuál podría ser el sello propio de Chile en estas materias?

Con lo expuesto hasta aquí, hemos tratado de situar al lector e involucrarlo en un movimiento comprensivo y cuestionador respecto de este fenómeno emergente rotulado bajo el nombre de Innovación Social. En la sección que sigue (II) ahondaremos brevemente en lo que parece ser la matriz de un fenómeno más amplio que, de un tiempo a esta parte, nos ha ido diciendo que ya no podemos hacer las cosas como las veníamos haciendo, que ciertas preocupaciones e inquietudes ya parecen formar parte de nuestro quehacer y se están transformando en cierto *deber ser* en nuestras prácticas y que ellas parecen dar cuenta de la emergencia de un cambio o de algo radicalmente nuevo, es decir, de un cambio cultural. Tal constatación nos llevará, en la subsiguiente sección (III), a referirnos a una manera de abordar conceptualmente dicha emergencia, intentando mostrar

cómo nosotros, en distintas instancias, nacionales e internacionales, hemos experimentado dicho proceso de cambio en el ámbito de la Innovación Social, lo que nos llevará en la sección IV a expresar cómo tal experiencia nos hizo apropiarnos conceptualmente de lo medular de una teoría para expresar una propuesta de aproximación para la política pública en Innovación Social. Deja para una última sección (V) las conclusiones y perspectivas futuras.

II. ¿Es “business as usual” una opción aún?

Los desafíos para el mundo y para América Latina en particular, en temáticas socio-medioambientales, parecen ser ineludibles. Así lo han estipulado los principales organismos multilaterales en la región, como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), los que se han comprometido a preservar y expandir los éxitos económicos y sociales, asegurando un modelo de desarrollo acorde a las necesidades y posibilidades de la Región. A estas instituciones se suman grandes consultoras, universidades, gobiernos y científicos que no sólo buscan responder a la inequidad y a la falta de cooperación en América Latina, sino también replantear las formas de avanzar en estos desafíos locales y globales, explicitando que el *business as usual* ya no sería más una opción (KPMG, 2012; McKinsey, 2012; PriceWaterhouse, 2007; Labowitz and Baumann-Pauly, 2014).

Lo anterior se ve confirmado cuando las estadísticas nos muestran que aún un 28,1% de los habitantes de Latinoamérica vive en condición de alto índice de pobreza, según señala el último informe de la CEPAL (2014). Y en la otra cara de la moneda, otras revisiones dan cuenta de la gran riqueza que se ha generado en el continente: en 2013 los individuos de alto patrimonio crecieron en un 7,4% en la Región, representando, los nuevos individuos, a más de un tercio del total de

estos, según el Informe Sobre la Riqueza en el Mundo 2013 (Campegini, 2013). Aun así, a medida que hemos avanzado en generar estas riquezas, las brechas se han incrementado, haciendo que nuestra Región sea conocida como la más desigual en el mundo (Salazar, 2014), reflejada por el 0,486 que marca el Índice de Gini para regional 2013 (Cepal, 2014), con una cifra aún peor para Chile que expone un Índice de 0,505 a la misma fecha. Más aún, tomando los índices de calidad de vida elaborado por la OCDE (Better Life Index, 2015), si bien Chile aparece mejor que sus pares Brasil y México, estos tres países se encuentran en el último tramo del ranking, es decir, como los peores posicionados de la agrupación.

Porsu parte, el tema medioambiental, tanto a nivel de la región como a nivel mundial es un ítem de fuerte preocupación. Los impactos de nuestro modelo de desarrollo en el medioambiente son más fuertes de lo que solemos darnos cuenta, de hecho, según la Organización Mundial de Meteorología (OMM)⁷, este año los promedios de temperatura pasarán el umbral de un grado por sobre las temperaturas pre-industriales, “los gases

⁷ La Organización Meteorológica Mundial (OMM), es un organismo especializado de las Naciones Unidas que informa acerca del estado y comportamiento de la atmósfera terrestre, su interacción con los océanos y el clima que produce. Más información en: www.wmo.int

de efecto invernadero en la atmósfera alcanzaron nuevos niveles máximos y, durante la primavera de 2015 del hemisferio norte, la concentración media mundial de CO₂ superó por primera vez la barrera de las 400 partes por millón”, como señala el Secretario General de la institución, Michel Jarraud. Más dramático aún, es que esa noción de ‘límites’ pareciera todavía no estar internalizada en nuestros modelos. Es ahí cuando Johan Rockstrom, director ejecutivo del Centro de Resiliencia de Estocolmo⁸, nos plantea la necesidad de avanzar hacia un nuevo nivel de conciencia colectiva, o bien, cuando Ricardo Abramovay, profesor titular de Economía de la Universidad de Sao Paulo y del Instituto de Relaciones Internacionales de la USP, postula la interdependencia como necesidad ante un doble distanciamiento: entre sociedad y medioambiente, y entre economía y ética (Abramovay, 2013).

Así, la pregunta de si el *Business as Usual* es una opción aún, en el marco de estos desafíos a los que nos enfrentamos, se hace más acuciante y cuestionadora de las actividades del modelo de desarrollo que ha imperado por demasiado tiempo. Es importante empezar a preguntarnos, por ejemplo, ¿cómo estamos organizando

nuestras cadenas de producción? Esta pregunta deja de ser baladí si traemos a colación el caso del derrumbe del edificio textil Rana Plaza en 2013 ubicado en Savar, Bangladesh. Ahora, también aparece otro tipo de interrogante sobre cómo estamos financiando el modelo de desarrollo basado en el consumo. Pregunta que en su mayor énfasis puede llevarnos al dilema respecto del crecimiento que Tim Jackson plantea así: “*trash the system or crash the planet*” (2010)⁹. Es en ese movimiento entre los crecientes desafíos y una institucionalidad y perspectiva que pareciera no ajustarse a ellos, donde pensamos que parece hacerse necesario cuidar y favorecer las incipientes respuestas transformativas que emergen. ¿Cómo se replican estas interrogantes y la pregunta del *business as usual* que ya no es opción a otros aspectos de la vida y modelos para los diversos actores?

Llegados al siglo XXI parece ir consolidándose más y más la convicción que nos dice que los desafíos que enfrentamos de manera global, regional y como país, ya no son posibles de abordar separando y no haciendo dialogar su multidimensionalidad. El mundo complejo y globalizado que habitamos, parece exigirnos integrar, sí o sí, los aspectos sociales, económicos, medioambientales y culturales. Es como si las grandes preocupaciones que nos desafían nos obligaran a salir de nuestros cubículos,

8 *El Centro de Resiliencia de Estocolmo avanza en la investigación sobre la gobernanza de los sistemas socio-ecológicos, con énfasis en la resiliencia. Más información en: www.stockholmresilience.org. Su director ejecutivo, Johan Rockström, se ha enfocado en el desarrollo del nuevo marco de límites planetarios para el desarrollo humano. Más sobre su aporte en: www.bit.ly/TEDJRockström*

9 *Tim Jackson, explica en su charla TED cómo podríamos dejar de alimentar las crisis y empezar a invertir en nuestro futuro. Más información en: www.bit.ly/TEDTimJackson*

laboratorios u oficinas, planteándonos la pregunta: ¿Cómo podemos avanzar para poder acoger y sostener estos desafíos en su complejidad? A problemas complejos, respuestas elaboradas. Es decir, procesos colaborativos, articulados, comprometidos, abiertos y decididos. Y si esto es así, ¿cuál podría ser el rol del Estado en tales procesos? Históricamente, este se ha centrado en intentar lograr bienestar y seguridad. Y ha sido partícipe de esa búsqueda desde la pluralidad. Hoy, sin embargo, los desafíos de bienestar trascienden cualquier ámbito con que se le quiera acotar. En una frase: son complejos. Abordarlos parece suponer de nosotros como sociedad, y en particular del Estado, un cambio en nuestro estilo, en nuestra perspectiva y en nuestras prácticas: un cambio que pueda verse y expresarse en los modos para abordar los problemas, para proyectar las soluciones, para llegar a acuerdos, para anticiparse estratégicamente, para planificar, entre otros.

La pregunta re-appearece con nuevas insinuaciones: ¿qué es lo que el Estado tendría que dejar de hacer? Interrogante que parece cuestionar no sólo su relación con otros actores sino las formas de entender sus procesos internos y sus formas de gestión pública, para pasar a entenderlos como factores variables de la complejidad. Dicho de otra manera, ¿cómo debería, el Estado, habitar en medio de este acelerado cambio? Frente a este dilema, siguen existiendo posturas extremas que aseguran, por un lado, que sólo debe hacerse responsable a los ciudadanos de los desafíos y minimizar al máximo

al Estado, y, por otro, quienes reafirman el rol primordial del Estado a como dé lugar. Sin embargo, desmarcándose de estas posturas extremas, también existen aquellas que se dejan habitar por los matices y que parecen estar ganando cada vez más terreno. Así, desde una perspectiva relacional, algunos hablan de un Estado Emprendedor y otros, en la misma línea, plantean que la búsqueda de todo lo que hemos construido nos debe servir para superar la crisis, y que la mejor forma es partir de la responsabilidad de un conjunto de diversos actores e instituciones que forman parte de su dinámica (Rodger, 2000). De esta manera la "hélice"¹⁰ de la Innovación, como figura conceptual, ha ido ganando aspas. Se habló de la triple, de la cuádruple hélice, y hoy hay quienes hacen referencia a una quintuple hélice, como es el caso de expertos en Innovación Social en Suecia (Hansson et al, 2014). Siendo las cinco aspas de la hélice las siguientes: sector público, sector privado, sector académico-científico, expresiones de la sociedad civil, y emprendedores.

Sin duda, algo culturalmente nuevo está emergiendo. Estamos en una época que nos invita y nos impulsa a generar cambios radicales y colectivos en nuestras maneras de actuar. Y, si bien, esto ha sido propio de

10 *La triple hélice (1990) concepto acuñado por Etzkowitz (1993) y Etzkowitz y Leydesdorff (1995) se refiere a una relación triádica creciente entre universidad-empresa-gobierno en la Sociedad del Conocimiento, donde el potencial de la innovación y el desarrollo económico en una sociedad reside. Más información en: <http://triplehelix.stanford.edu/>*

toda la contemporaneidad, hoy parece haber mayor urgencia, mayor conciencia y deseos de participación, ¿será esto debido a la mayor conectividad y simultaneidad de la comunicación? Puede ser. Pero nos atrevemos a agregar que también se percibe un espíritu revolucionario no antagonista que se caracterizaría —tal vez por el desgaste de esos otros intentos antagonistas— por la búsqueda de un consenso colectivo y transversal. Ahora, si esto fuera así, no se tendría que olvidar que todo cambio supone conflicto y dificultad lo que es parte de la complejidad. Ya lo decía Vaclav Havel, intelectual político checo: muchas señales indican que estamos en un periodo de transición, en que parece que algo antiguo se está desmoronando mientras algo nuevo está naciendo con dolor (Havel, 1990). En ese sentido, el Berkana Institute¹¹ y su fundadora Margaret Wheatley, expresan, en un texto acerca de cómo avanzar en el cambio sistémico, la necesidad de apoyar y sostener a los líderes pioneros en búsqueda de estos cambios, afirmando que estos enfrentarían un particular desafío que tiene que ver con perseverar en un contexto dominado por un paradigma más bien amigo del *status quo*. Lo nuevo que emerge siempre tendrá que lidiar contra lo habitual que busca perdurar (Wheatley, 2002).

11 *Instituto Berkana, organización sin fines de lucro con base en EEUU, donde su presidenta Margaret Wheatley, ha centrado sus aportes en el futuro de las ONG y liderazgo. Su lema principal se rige en que cualquiera sea el problema, la comunidad es la respuesta. Más información en: www.berkana.org y www.margaretwheatley.com.*

Y, ¿qué sería aquello que están buscando estos pioneros? Algunos autores, se preguntan si es acaso el surgimiento de una nueva economía, de la prosperidad y del bien común. Otros, comienzan a escribir respecto de la construcción de un nuevo tipo de capitalismo y avanzan el debate hacia cuáles serían los indicadores que nos podrían mostrar cómo estaría emergiendo. En fin, nuevamente, lo crucial no son las definiciones, ni las anticipaciones ideológicas, sino el formar parte, el comprometerse con este proceso de cambios. Así, tal como definirían este tiempo los representantes de diversos institutos de California en el marco del trabajo “Conciencia del Cambio Global: Indicador de un paradigma emergente”, planteamos la necesidad de avanzar en una nueva perspectiva que busque facilitar este proceso de cambio (Elgin y Coleen, 1997).

Ya no basta con plantear e implementar nuestros diversos negocios y proyectos como los veníamos haciendo. Hoy no podemos eludir la pregunta acerca del impacto social y ambiental de nuestras actividades. Y así haciéndolo, esto es, poniendo esta pregunta al frente, estos pioneros y muchos emprendedores se aventuran con otros en iniciativas que busquen responderla, iniciativas que lejos de ser temerarias, ellos y ellas van evaluando de manera comprometida y responsable.

El Estado no puede limitarse a ser neutral respecto de tal emergencia y respecto de estos pioneros, sino que tiene que adecuarse a ellos para ser un

co-protagonista. Y tendría que caer en cuenta que tal emergencia lo involucra a él también y que su modernización pasa por reconocer que su propio *business as usual* ya no es la mejor opción. Ahora bien, siendo coherentes con la interpretación que estamos planteando, tendríamos que decir que ya no basta simplemente con hacer el diagnóstico, aunque sea acertado, de que el Estado no cuenta con las capacidades y procesos internos para cumplir un rol de articulador y de co-protagonista de un fenómeno emergente de cambio cultural, y que tampoco los posee para modernizarse en tal aceptación y movimiento. No basta porque lo que estamos reconociendo, en estos tiempos en que los *business as usual* de todos los actores no son la mejor opción, es que requerimos de un arrojo multi-actor, multi-responsabilidad, respecto de nuestros planteamientos y desarrollos al abordar los problemas sociales y ambientales que vivimos.

En una frase: que el Estado pueda ser articulador y co-protagonista en estos tiempos de cambio es una responsabilidad compartida por todos los actores que conlleva un proceso para entender los roles de cada quien en estos nuevos tiempos. Ahora, el Estado —sus agentes— tienen que tener el coraje y tomar el riesgo. De ahí lo colaborativo, y lo co-constructivo.

Nuestra observación experiencial nos dice que existen personas en el Estado, pioneras, claro está, que están tomando el riesgo y que están desarrollando capacidades colaborativas para generar cambios en las formas tradicionales del aparato estatal y que estos pioneros son, en cierto sentido, una muestra de que esto podría seguir diseminándose. Pero, claro, nada está asegurado.

III. Notas desde la experiencia

Las conversaciones en torno a la Innovación Social, en nuestro país y en otros, han seguido multiplicándose en variadas instancias y en gran medida, a través de estos pioneros descritos por Wheatley. Discusiones académicas, manifestaciones experimentales en la sociedad civil, a través de festivales masivos como el FIIS, de eventos significativos como el lanzamiento de la nueva agenda del Fondo Multilateral de Inversiones, Fomin, para emprendimiento social corporativo que elige a nuestro país como sede¹², de talleres experimentales en torno a instrumentos de fomento públicos en CORFO¹³, de bienvenidas a los nuevos *fellows* de Ashoka¹⁴, de nuevas certificaciones de Empresas B, y de muestras de las expresiones de múltiples laboratorios como SocialLab, ActitudLab y RecuperaLab, entre otras.

Y, ¿qué más nos muestra la experiencia en Chile? Pues, diferentes huellas que parecen querer delinear un camino. La primera es el espacio que se ha generado para la emergencia de iniciativas pioneras que empujan hacia la consideración más decidida de algo distinto. En efecto, al asistir a tales eventos, discusiones y talleres, lo que se presencia es una inteligencia colectiva que conversa a partir de un propósito común, que es la construcción de una sociedad distinta, y que por lo mismo busca avanzar para que dicha construcción tenga realmente lugar. En ellas se escucha un cierto clamor con tono de reclamo. Y sus dardos apuntan a la credibilidad de sus propuestas: a que se crea, por ejemplo, en la posibilidad de dejar atrás la doble billetera, con un lado asociada al retorno financiero, y por el otro, a la caridad y la filantropía. En ese sentido, no son pocas las iniciativas que están abogando en Chile por fomentar, en el mundo de las finanzas, la combinación de la inversión y el impacto. Ejemplos de esto se pueden ver desde el Fondo de Inversión Social de Ameris Capital¹⁵, dedicado a la inversión de impacto,

12 *“Escalamiento del emprendimiento social corporativo” (2014), organizada por el BID y diversos socios. Su objetivo fue aumentar el emprendimiento social corporativo, con el fin de incrementar el impacto del sector privado en la calidad de vida de la población vulnerable chilena y en ALC. Más información en: www.scseconference.com/es.*

13 *Programas y concursos de Corfo. Más información en: www.corfo.cl.*

14 *Ashoka es la red de emprendedores sociales líderes más grande del mundo. En Chile busca dar forma a un sector ciudadano global, emprendedor y competitivo que asegure el desarrollo óptimo de los emprendedores sociales. Más información de Ashoka Chile: chile.ashoka.org*

15 *El Fondo de Inversión Social (FIS), es una innovadora herramienta financiera para el mercado chileno, cuyo fin es promover inversión con objetivos de impacto social. Más información en: www.fondoinversionsocial.cl.*

iniciativas como Cumplo¹⁶, con su redefinición del sistema de préstamos, hasta alternativas como Broota¹⁷, una iniciativa de *crowdfunding* con *equity* reconocida internacionalmente.

La segunda huella está fuera del ámbito antes descrito. La experiencia muestra que existen diversas expresiones que, no identificándose con la Innovación Social, realizan desde hace ya varios años aportes que bien pueden ser considerados como tales. Por ejemplo, están aquellas que vienen de la tradición de organizaciones sin fines de lucro, como Un Techo para Chile, hoy llamada Techo¹⁸, y Fundación

Mi Parque¹⁹ o bien los centros Áncora de salud familiar²⁰. Por otra parte, desde el mundo de las cooperativas también han surgido ejemplos de innovación en modelos de desarrollo local, tales como las Asociaciones de Agua Potable Rural²¹ que han establecido un modelo público-comunitario de abastecimiento de agua potable en Chile, donde se han constituido alrededor de 1400 de este tipo de organizaciones. A su vez, también existen iniciativas que emergen como procesos en comunidades, organizaciones y movimientos, creando valor socio-cultural. Así, el colectivo MilM2²² que

16 *Cumplo, es una empresa B que busca construir una red de financiamiento transparente que permita el desarrollo de una sociedad más justa. Operan a través de una plataforma de créditos entre personas y des-intermediador que busca democratizar el sistema financiero. Más información en: www.cumplo.cl.*

17 *Broota es una plataforma de equity crowdfunding (crowdfunding con participación), la cual permite el encuentro directo entre personas que buscan invertir en proyectos y emprendimientos que pretenden levantar capital. Más información en: www.broota.com.*

18 *Techo es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios. Más información en: www.techo.org.*

19 *El objetivo de la Fundación Mi Parque es mejorar las áreas verdes del Chile urbano. Su misión es crear comunidad a través de la recuperación participativa de áreas verdes en los barrios que más la necesitan. Más información en: www.miparque.cl.*

20 *Los centros de Salud Familiar Áncora tienen el objetivo de ofrecer un servicio de calidad en sectores vulnerables y, a la vez, construir un modelo docente para formar profesionales especialistas en atención primaria y aportar a las políticas públicas del Estado. Más información en: www.bit.ly/AncoraUC.*

21 *Las Asociaciones de Agua Potable Rural en Chile (APR) son alrededor de 1.500. Se han estructurado en base a dos modalidades: Comités de Agua Potable Rural y las Cooperativas de Agua Potable Rural. Se sustenta administrativamente en base a criterios sociales y solidarios. "Más información en: www.aprchile.cl.*

22 *MilM2 desarrolla proyectos de ocupación temporal, centrados en la gestión cultural, la participación comunitaria y la generación de contenido original. Se ha convertido en un motor de interacción entre la comunidad civil y la escena creativa. Más información en: www.milm2.cl.*

aborda el desarrollo del conocimiento social, su edición y su visibilización. Así también el colectivo Tsonami²³, que registra los sonidos de un territorio junto con sus habitantes para que estos los perciban mejor, se apropien y tomen decisiones para su calidad e identidades de vida. Y en un ámbito muy distinto también tenemos a la agrupación Derechos Digitales, compuesta por profesionales, abogados preferentemente, que defienden a los ciudadanos de las iniciativas de poder que atenten contra sus derechos fundamentales, por ejemplo, la sobredimensionada vigilancia a través de drones. En otro registro, pero en ese mismo mundo, están los espacios *Maker* y los *Hacker*, que persiguen la apropiación ciudadana, creativa y democrática de las tecnologías.

Una tercera huella, tiene que ver con todos esos pioneros que colaboran en organizaciones que habitan el “viejo paradigma”. Lo que la literatura llama los intra-emprendedores. A ellos podemos encontrarlos en procesos en ámbitos como las grandes corporaciones, hasta iniciativas que están en las universidades, en el sector de los gobiernos locales, entre muchos otros. Iniciativas como la

DIGA²⁴ en la Municipalidad de La Pintana representan estos esfuerzos realizados por intra-innovadores por empujar cambios desde organizaciones tradicionales hacia una nueva aproximación a los desafíos medioambientales. Otro ejemplo de esto es la creación del Laboratorio de Gobierno²⁵, un espacio novedoso interministerial que busca generar innovaciones en los servicios públicos. En ese mismo sentido, desde las grandes empresas han emergido diferentes proyectos. En el caso de la empresa maderera Arauco, surgió una iniciativa que busca favorecer la innovación de valor compartido desde diferentes *stakeholders* involucrados en la compañía. Con este fin nace el Hub AcercaRedes, hoy en día convertido en una fundación²⁶.

23 *Tsonami es un Festival Internacional de Arte Sonoro donde se invita a artistas, teóricos, investigadores, arquitectos o interesados en general, a enviar propuestas para desarrollar proyectos de investigación en Valparaíso.*

24 *La comuna de La Pintana creó, en 1995, la Dirección de Gestión Ambiental (DIGA) cuando aún no existía una preocupación general por estos temas. Son pioneros en el reciclaje de aceite usado, con la primera planta de producción de biodiesel en Santiago. Más información en: www.digap.cl/wpress.*

25 *El Laboratorio de Gobierno de Chile se creó en diciembre de 2014, y está mandatado a crear una nueva relación entre el Gobierno y la ciudadanía a través de desarrollar, facilitar y promover procesos de innovación en servicios públicos centrados en las personas. Más información en: lab.gob.cl.*

26 *Fundación AcercaRedes es una red de HUBs, espacios equipados para el co-trabajo y la conectividad, localizados en territorios alejados de los principales centros urbanos. Más información en: www.acercaredes.org.*

Ahora bien, estas tres huellas, que se plantean como diferentes iniciativas que caen bajo el alero de la Innovación Social, plantean la pregunta si acaso el Estado tendría que velar por todas ellas: por aquellas directamente vinculadas al mercado, y también por otras más directamente vinculadas al tejido socio-cultural. Esto es, si tendría que propiciar ambos desarrollos, y acaso articularlos si así conviniere para generar una mayor cultura de la innovación, toda vez que estas buscan provocar cambios positivos para la sociedad y mejorar nuestro *ethos* cultural.

Un aspecto relevante de recalcar de este camino que se ha empezado a construir es que existe un soporte generacional que sostiene esto nuevo que está apareciendo. La generación emergente está entendiendo que no es una moda y, por lo mismo, exige y valida los cambios. De hecho las tres huellas a las que hemos hecho referencia, están habitadas y dinamizadas mayoritariamente por jóvenes. Tal dato no debería ser desoído por la política pública y tampoco por las universidades. De hecho algunas de ellas han mostrado buenos oídos y una incipiente voluntad. Es así, como en el último encuentro de la International University Association (IAU)²⁷, la mayor agrupación de universidades del

mundo, como parte del diagnóstico que precedió la discusión de Innovación Social se plantearon los cambios que está experimentando el usuario principal de las universidades: los jóvenes. Y cómo estos cambios deberían hacer repensar sus indicadores de éxito. Más aún, son justamente estos jóvenes, los llamados *millenials*, que en la sociedad de la información y el conocimiento, ya no esperan de nuestros espacios universitarios las respuestas únicas, que ya no les bastan las miradas sesgadas de las distintas disciplinas, más bien esperan tener experiencias significativas, donde las aproximaciones multi-perspectivas y sistémicas sean el corazón y en donde pueden encontrar espacios de formación y acompañamiento para sus inquietudes y propósitos vinculados al mundo en el que ellas y ellos quieren ser protagonistas²⁸.

Otra característica de este camino tiene que ver con la respuesta territorial de estos emprendimientos a los desafíos que enfrentan. La experiencia ha mostrado que muchas veces se trata de emprendedores que, movidos por algún propósito social, trabajan por maximizar un impacto positivo en sus territorios. Ejemplos en Chile hay muchos y de los más diversos. Ashoka Chile se ha fijado particularmente en varios emprendedores que, de manera personal,

27 *La sexta edición de la GMA de la International University Association (IAU) (mayo de 2015), fue organizada en colaboración con IOH y auspiciada por la Universidad de Montreal, Canadá. La temática se centró en: I. S.: retos y perspectivas de la educación superior. Más información en: www.iau-aiu.net.*

28 *Los llamados Millenials o generación Y, son los nacidos entre las década de los 80 y principios del año 2000. Se caracterizan por su uso masivo de las RRSS y su familiarización innata con la comunicación y la tecnología digital. Enfocados en vivir el presente y de lo que les apasiona. Más información en: www.leanstart.es.*

aunque siempre con algún soporte grupal, han sido capaces de sacar adelante sus proyectos de creación de valor social y comunitario. Por nuestra parte queremos destacar otros que son netamente más colectivos, es decir, llevados adelante por organizaciones emprendedoras, por vínculos que podríamos llamar de multi-actor. Por ejemplo, destacamos el de gobernanza y territorio: la experiencia de Antofagasta que surge desde Región Fértil, Creo Antofagasta, Fundación Minera Escondida, las Universidades Regionales, y es potenciado por una alianza CNID-CORFO. La convergencia de tales organizaciones ha llevado a la creación de una mesa regional de Innovación Social para el territorio y la firma de un pacto regional por la Innovación Social en Antofagasta, donde 27 instituciones públicas y privadas de la región firmaron²⁹. Otro ejemplo, que es piloto de la alianza entre CNID y CORFO, es el que hizo conversar al sector público con las organizaciones sociales en la Región de Aysén, dado que estos dos sectores son muy fuertes en esa región³⁰. Así también

es pertinente destacar el intento de co-construcción de la política pública para la empresa social, que surge desde el diálogo entre el Ministerio de Economía y los emprendedores, particularmente los vinculados al mundo de las Empresas B. Un claro ejemplo de estas iniciativas fue el proyecto impulsado por el ecosistema de Emprendimiento e Innovación Social en Chile: "101 soluciones"³¹. En efecto, por cerca se dio una conversación entre actores públicos y privados para dar respuesta a un fenómeno que quiere fomentar esta nueva forma de hacer empresa y políticas públicas en Chile³².

29 Firma del "Pacto por el Emprendimiento y la Innovación Social" en Antofagasta (2015) 27 instituciones públicas y privadas de la zona buscan trabajar en la conformación de una Agenda Regional que consolide a la región como un polo de innovación y emprendimiento. Más información en: www.region2.cl.

30 [Innovacionsocialaysen.cl](http://www.innovacionsocialaysen.cl) es una plataforma creada para apoyar el desarrollo de ideas innovadoras, de modo que se transformaran en las mejores soluciones para abordar los desafíos sociales priorizados en la región de Aysén: Medioambiente y Juventud. Más información en : <http://www.innovacionsocialaysen.cl/>

31 *Iniciativa 101 Soluciones al Emprendimiento Social (2014) proyecto en que diferentes organizaciones propusieron 101 soluciones para el ecosistema de emprendimiento e Innovación Social. Esta plataforma se ha replicado en países de LATAM, como Argentina. Más información en: www.101soluciones.org.*

32 *En 2012, durante el gobierno de Piñera, se creó una mesa de trabajo para las empresas cuarto sector, principalmente para atender los requerimientos del emergente movimiento de Empresas B. Esto buscó avanzar en la discusión en torno a un posible marco legal y regulatorio para las empresas sociales en Chile.*

Otro caso interesante en lo territorial, desde lo público, lo expresa el Programa Impacta Salud³³ llevado adelante por el Laboratorio de Gobierno y la Municipalidad de Recoleta. Ahí se están generando nuevas maneras para abordar la asistencia médica desde la red pública a partir de un trabajo conjunto entre ciudadanía y aparato público. Asimismo, a fines de 2015 surgió desde esta misma municipalidad el modelo de las farmacias populares³⁴ que busca bajar los precios de los medicamentos a los consumidores finales.

Finalmente, la experiencia muestra que en Chile están emergiendo nuevas maneras de abordar los problemas sociales y ambientales en colaboración entre distintos actores y que, entre estos, el Estado, a través de algunas de sus organizaciones públicas y sólo en casos específicos, ha estado jugando un rol de articulador y de dar visibilidad para que los demás actores puedan desplegarse de manera colaborativa. Se trata de iniciativas incipientes, experimentales,

de laboratorio, sin embargo, de gran potencialidad y posibilidad de ser replicadas.

Ahora bien, es posible que tales iniciativas puedan aprender de la experiencia que han tenido, y están teniendo, otros países en relación a la Innovación Social. El estudio del año 2012, abordó distintas prácticas e iniciativas de Innovación Social que en distintos lugares del globo ya estaban abriendo oportunidades y espacios, aunque de forma incipiente, en la arquitectura político institucional y de desarrollo moderno. Principalmente nos referimos a Tacsí³⁵ en Australia, Nesta³⁶ en el Reino Unido, Sitra³⁷ en Suecia, entre otras. Pues bien, estos procesos han seguido escalando e instalándose en las maneras en cómo en esos países están pensando las políticas públicas y

33 *Impacta Salud es un concurso de Innovación Pública impulsado por el Laboratorio de Gobierno en Chile. Se busca atraer e incentivar los talentos que están fuera del Estado, invitándolos a que se involucren en desafíos públicos complejos con nuevas ideas. Más información en: lab.gob.cl/impacta.*

34 *Recoleta inauguró su primera farmacia municipal el 15 de octubre de 2015. El proyecto fue llamado Farmacia Popular Ricardo Silva Soto y permitirá que los vecinos de la comuna ahorren hasta 70% de lo que gastan al mes en medicamentos. Más información en: www.recoleta.cl.*

35 *The Australian Centre of Social Innovation (TACSI) tiene un enfoque radical hacia la innovación impulsado por la gente. Existe para desarrollar prototipos de innovación y propagación que cambien vidas de las personas más necesitadas. Más información en: www.tacsi.org.au.*

36 *National Endowment for Science, Technology and the Arts (Nesta), es una organización sin fines de lucro en Inglaterra. Su misión es apoyar a personas y organizaciones a conseguir y escalar grandes ideas que colaboren a mejorar nuestras vidas. Más información en: www.nesta.org.uk.*

37 *Desde 1967 existe Sitra, un fondo público destinado a la construcción del futuro de Finlandia. Se enfocan en anticipar el cambio social y su efecto en las personas. Promueven nuevos modelos operativos y estimulan negocios que tienen como objetivo el bienestar sostenible. Más información en: www.sitra.fi/en.*

cómo están intentando avanzar hacia mejores respuestas para los desafíos de los espacios societarios, en particular, las ciudades.

Un país que no formó parte de nuestro informe de 2012 y que ha tomado cartas en este asunto es Portugal. En 2015, dicho país, organizó un evento de gran escala cuyo propósito fue avanzar en la dirección de las políticas implementadas en el Reino Unido (UK), que nosotros, en nuestro estudio de 2012, destacamos de manera ejemplar como política de Estado en materia de Innovación Social. Por tanto, el Gobierno del Reino Unido se ha caracterizado por convocar posiciones para enfrentar los múltiples desafíos que ha ido planteando el modelo de desarrollo dominante en el mundo desde la Revolución Industrial. Para ello ha propiciado las alianzas entre distintos sectores. Tal estrategia no ha estado sólo ligada a los gobiernos conservadores de la última década, sino más bien forma parte de una respuesta transversal inspirada en su momento en la búsqueda denominada como la Tercera Vía.

Así, el Gobierno del Reino Unido, de la mano con un creciente sector social comprometido ha hecho frente a los desafíos socio-ambientales, dando los primeros pasos para lo que hoy, luego de cerca de 15 años, emerge como las políticas públicas más transversales respecto de las preocupaciones e inquietudes que más nos afectan social y ambientalmente.

En consecuencia, no es raro que fueran varios los gobiernos que busquen llevar este 'modelo UK' a sus propios países, entre otros, Portugal. Su gobierno con apoyo de la Comunidad Europea lanzó en 2015 una agenda intensa en Innovación Social³⁸. Queda pendiente, eso sí, saber cuál será el impacto de tal opción estratégica en los distintos sectores sociales, tomando en cuenta que el contexto y la historia institucional de ambos países es muy distinta.

Por nuestra parte, reafirmamos nuestra intuición de mirar estos ejemplos de políticas y ecosistemas a nivel internacional desde un proceso de apropiación local que considere la interacción intersectorial, y la evolución de la historia institucional que difícilmente puede ser replicada.

Reafirmamos, por tanto, la opción por sumergirse en un proceso similar de trabajo, que mira de reojo a otros países y que lo hace en colaboración intersectorial para buscar una comprensión de cuáles son las particularidades, aspiraciones y competencias de los distintos actores en cuestión en cada país o territorio.

La experiencia muestra también iniciativas en una escala menor que la anterior: la de la ciudad. En efecto, ya son varias las ciudades que se han

38 *La Iniciativa de Innovación Social de Portugal, tiene como objetivo apoyar las iniciativas de innovación y emprendimiento social con una misión social y son pioneros en la región abordando los problemas importantes y abandonados de la sociedad. Más información en: www.inovacaosocial.portugal2020.pt.*

embarcado en iniciativas que buscarán llevarlas hacia ciudades más inteligentes, del conocimiento o resilientes. Tales estrategias no se contentan con dar cuenta de la sociedad en la que hoy vivimos y de sus grandes desafíos, sino que apuestan decididamente por un desarrollo del capital humano, de la infraestructura y de las relaciones que permita avanzar hacia nuevas áreas de producción y servicios con un fuerte componente tecnológico y de creación de valor social y ambiental.

El actual alcalde de Seúl³⁹ y su programa “Seúl, ciudad que comparte” para esa ciudad aparece como un claro ejemplo al igual que el caso de Pachuca como Ciudad del Conocimiento⁴⁰, con diferentes aproximaciones para la construcción de las iniciativas, con elementos propios y otros replicados de otros casos exitosos.

Ahora bien, entre tantos desafíos, quizás uno central tenga que ver con volver a la pregunta del propósito: al por qué embarcarse en procesos y en grandes

inversiones en pos de estas “nuevas” ciudades. Y para quién y con quiénes se tendría que llevar adelante tal opción.

Preguntas como estas no suelen plantearse, y su ausencia nos dice que podemos estar obviando uno de los mayores desafíos a nivel mundial: cómo combatir las dinámicas de exclusión que, para muchos, ya no son tolerables. Las respuestas hoy ya no debieran provenir de un grupo selecto de instituciones, sino de procesos colaborativos, en dinámicas de integración que permitan adoptar perspectivas de sistemas, que utilicen las tecnologías pero no pierdan el cara a cara.

En síntesis, pensamos que es difícil que estas ciudades, por inteligentes que se planteen, logren realmente ser respuestas adecuadas a los desafíos económicos, sociales y ambientales si no logran construirse o más bien co-construirse como iniciativas capaces de fomentar dinámicas inclusivas y de inteligencia colectiva entre los distintos actores sociales, por ejemplo, en la co-producción de conocimiento. Como en el caso de los países, existe la necesidad de que estos procesos sean apropiados por cada territorio según sus propias características y los hagan suyos para el éxito en su implementación.

En Chile, un camino se ha empezado a delinear. Un camino que se ha construido a partir de la emergencia de diferentes huellas que van dejando las múltiples iniciativas impulsadas principalmente por una generación que ha entendido la

39 *El alcalde de Seúl (Corea del Sur) Park Won Soon lanzó en 2012: “Seúl, ciudad que comparte”. Tras tres años de exitosa ejecución, pretende “promulgar políticas que fomenten la aparición de empresas de economía colaborativa y hacer así mejor uso de los recursos existentes a través de la colaboración”.*

40 *Pachuca Ciudad del Conocimiento y la Cultura es un proyecto de largo plazo, donde su principal objetivo es capitalizar la gran estructura académica, científica y tecnológica que el estado ha desarrollado los últimos años. Más información en: www.ciudaddelconocimiento.hidalgo.gob.mx.*

importancia de considerar el sistema de forma diferente, y de aportar a la resolución de los desafíos que enfrentamos como sociedad de forma integral.

A su vez, aparecen ejemplos como los citados desde otras partes del mundo, donde los gobiernos han abordado la emergencia de la Innovación Social con diferentes estrategias y nuevos roles que pueden ser relevantes de mirar desde la realidad de Chile.

Así, enfrentados a un panorama como este, nos permitimos salir del pedido inicial con el cual iniciamos este trabajo, de un levantamiento más bien descriptivo de las iniciativas, instrumentos y políticas, para movernos a un espacio más bien de reflexión que entendemos como necesario para contribuir a la construcción de unas orientaciones estratégicas que nos permita entender el proceso que la Innovación Social ofrece al rol del Estado en Chile.

IV. Innovación Social: una aproximación en 7 momentos

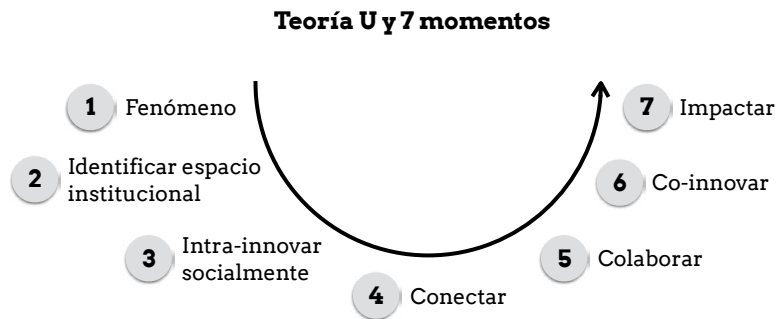
Con todas estas experiencias y pioneros, en diversos sectores parecen estar avanzando procesos que hablan de la emergencia de algo nuevo. Para comprender mejor esto se hace necesario recurrir a ciertos marcos que, más allá de los presentados hasta ahora, tengan especial sensibilidad para describir y acompañar viajes de este tipo. En este caso se trata de una teoría asociada al liderazgo para la transformación: la Teoría U, impulsada por el profesor Otto Scharmer, cofundado del Presencing Institute⁴¹ en el Instituto de Tecnología de Massachusetts Sloan School of Management.

La Teoría U consiste en una aproximación que permite generar transformaciones sociales e institucionales, desde el liderazgo colectivo. Esta teoría se popularizó en la red global de la innovación y del emprendimiento, seguramente por su gráfica (una U), y también por su capacidad de expresar un proceso con fases en el tiempo, y porque busca enfatizar, también, que en los procesos que queremos que sean fecundos, y en todo proceso en realidad, están en juego el conjunto de dimensiones de nuestra humanidad: razón-afectividad-movilidad (Scharmer, 2007).

Ahora bien, para comprender la manera en que nos apropiamos de la Teoría U es importante considerar algunos puntos.

Por un lado, si bien sus fases buscan situar los distintos estadios del proceso donde los actores puedan estar inmersos, el avanzar en este viaje no significa abandonar la reflexión de las etapas anteriores. Así, con la experiencia de lo vivido, no linealmente, sino más bien en espiral, se va abriendo y cerrando, nuestra comprensión racional, afectiva y móvil del proceso. Por otro lado, ayuda a pensar el fenómeno de la Innovación Social es una invitación a pensar en procesos particularmente abiertos. Así, las posibilidades de aproximación a la Innovación Social son múltiples y las posibilidades de retroceder para volver a comenzar o bien avanzar en paralelo siempre estarán presentes. Y, por último, destacar que esta teoría se basa principalmente en un concepto que nos resulta de gran riqueza: “*Presencing*” (que en español se traduciría mediante una combinación entre presenciar y sentir). Esta palabra da cuenta de un estado de atención elevado en que tanto individuos como grupos se desplazan a su espacio interior de conciencia desde el cual operan, actúan y toman decisiones. Este permitiría a las personas operar en el presente pero desde el futuro, esto es, con apertura de las posibilidades que puedan emerger. Para quienes hemos estado en la reflexión de este documento, y para tantos otros, esta posibilidad de operar desde el futuro es la esencia del liderazgo en estos tiempos.

⁴¹ *El Presencing Institute es una comunidad de investigación-acción que crea tecnologías sociales, genera capacidades y espacios de renovación social. Más información en: www.presencing.com.*



Fuente: Elaboración propia en base a la Teoría U.

Pensamos que esta manera de plantear el desarrollo de la Innovación Social puede tener importantes implicancias. De partida ofrece un cambio respecto de la óptica tradicional y reactiva de resolución de problemas. Parafraseando a Albert Einstein, los problemas no pueden ser resueltos a través del mismo nivel de conciencia que los creó. Lo que queremos expresar al apropiarnos de esta teoría es justamente una nueva forma de abordarlos, entenderlos y de producir un cambio. Para esto nos resulta vital seguir tres fases de este proceso U en relación a la Innovación Social: co-iniciar, co-habitar y co-crear. El primero permite el involucramiento, afectivo y cognitivo, con lo que se va a abordar, el segundo permite habitar en la generación de una simbiosis grupal, y por último, el tercero, mediante la elaboración de prototipos, permite sentir y descubrir el futuro a través de la generación de una red de agentes de cambio y comenzar ya a habitar en ese cambio.

Esta forma de plantear estas iniciativas nos ayuda y nos mueve a otorgar sentido de urgencia social y medioambiental, lo cual no sólo tiene que ver con abordar

y comprender los tremendos desafíos que nos invaden, sino que por lo mismo, asumir, con un nivel de conciencia mayor, la urgencia que requieren. Esta tarea es muy difícil de realizar cuando vemos cómo las agendas se llenan de lógicas y discusiones cortoplacistas. Así, esta aproximación nos mueve a declarar la interdependencia⁴² entre los actores sociales, ya que no están los tiempos donde cada uno resuelva las problemáticas desde la especialización con miradas independientes, sino que existe una urgencia de actuar sistémicamente y en conjunto desde múltiples miradas que puedan trascender al abocarse a asumir un común desafío.

En síntesis, el movimiento propuesto por la teoría U apunta a avanzar hacia un nuevo nivel de conciencia colectiva, que —como lo vimos— es el camino a seguir que plantea el Centro de Resiliencia de

⁴² Cada vez más organizaciones buscan promover este sentido de interdependencia. En Canadá, por ejemplo, la "David Suzuki Foundation" colaboran hacia una ciudad sostenible a partir de una base científica, educación y trabajo político. Más información en: www.bit.ly/DeclarationofInterdependence.

Estocolmo, que nosotros hacemos nuestro en cuanto hemos podido presenciar y percibir en nuestro involucramiento que en los diversos procesos de Innovación Social opera algo así como una inteligencia colectiva que va generando una especie de coherencia colectiva. Nuestras experiencias y observaciones puestas en la dinámica conceptual de la Teoría U nos llevan a expresar que una buena manera de capturar y analizar el surgimiento de las iniciativas en Innovación Social es mediante **Siete Momentos**. Estos se explican a continuación y que nos permiten dar cuenta de un camino que abre la Innovación Social hacia una nueva aproximación del rol del Estado.

1. FENÓMENO: UNA INMERSIÓN CON PROPÓSITO

Avanzados hasta este punto, no está demás insistir que nuestra comprensión de las iniciativas de Innovación Social y de nuestras propuestas para promoverlas no tienen que ser entendidas de manera lineal. ¿Por qué no? Simplemente porque consideramos que la interpretación lineal del tiempo, es menos rica que aquella otra que se bosqueja como un espiral.

Teniendo el telón de fondo, hemos querido designar este primer momento con el término "fenómeno". Principalmente porque nos ayuda a expresar tres aristas que encontramos muy importantes. Primero, que lo que se aborda en una iniciativa de Innovación Social no se trata de un problema cualquiera. Segundo, que abordarlo supone una experiencia de no-control, esto es, de lidiar de manera

especial con la incertidumbre y el riesgo, tomando especial conciencia de que se trata de un proceso. Y, tercero, porque tales procesos exigen de nosotros una especial atención y apertura en cuanto a nuestra mente, corazón e intención abierta (Scharmer, 2007). En definitiva, una inmersión con propósito.

Puesto de otra manera: pensamos que el término fenómeno puede ayudar a predisponerse de una manera nueva en el mundo y en cómo enfrentar sus desafíos y problemas. De ahí que lo complejo y lo holístico sean sus apellidos. Esto porque, en primer lugar, se trata de algo directamente existencial: de nuestro *habitar-juntos-en-el-mundo*. Por eso, incluso cuando se aborda un problema o desafío sumamente puntual, el hacerlo supone también esa mirada de complejidad, de múltiples relaciones y vínculos, que en su conjunto desafían nuestra existencia de manera holística. Una mentalidad y una actitud que no han sido las que han primado en las políticas públicas. En estas, la hegemonía la ha tenido la planificación de corte analítico-racionalista por sectores. Ciertamente han existido esfuerzos por articular dichas políticas, pero no han sido suficientes ni tampoco muy efectivos.

Ahora bien, que queramos marcar una diferencia con el estilo planificador, no significa que no le demos un lugar a la racionalidad planificadora. Ella lo tiene, pero no es exclusiva ni hegemónica, como sí queremos que lo sea ese componente fenomenológico que busca enfatizar que con lo que lidiamos es con nuestro

Ejemplo 1: Nodo Nacional de Innovación Social en Colombia

El 2011 fue creado el Centro de Innovación Social (CIS) adscrito a la Alta Consejería Presidencial para la Prosperidad Social del Gobierno de Colombia en el marco de un esfuerzo por estructurar la estrategia de innovación del país. En 2012, el CIS junto a otros actores comienzan la formulación de la Política Pública Nacional de Innovación Social. Uno de sus primeros resultados releva la necesidad de generar un espacio de co-creación colectiva, contexto en el que emerge el Nodo Nacional de Innovación Social (NIIS), lanzado en 2013.

El NIIS contempló cuatro iniciativas: una plataforma digital donde todos los actores pudieran contribuir a la política nacional, encuentros nacionales para la toma de decisiones sobre el documento, cinco nodos temáticos y seis nodos regionales. Los cinco nodos temáticos de Innovación Social trataban aspectos específicos a abordar mediante Innovación Social, como por ejemplo superación de la pobreza extrema y paz. Sin embargo, la falta de asignación de recursos y de tiempo de los funcionarios hizo muy difícil su mantenimiento, por lo que hoy están inactivos. Por otro lado, los nodos regionales de Innovación Social, de los que se consolidaron seis (Caribe, Centro Oriente, Sur-Pacífico, Eje Cafetero, Santander y Antioquia) alcanzaron una articulación en su entorno directo y la participación de éste en el proceso de formulación de la política. Algunos de ellos siguen hoy activos.

fundamental desafío por existir como humanidad. Esto se traduce en diversas preocupaciones existenciales a abordar que luego pueden tomar el carácter de problemas a resolver.

Ahora bien, nuestras experiencias y observaciones nos dicen que muchas de las iniciativas de Innovación Social emergen desde una voluntad de inmersión junto con otros para hacerse cargo de los problemas sociales y medioambientales.

Para entender este movimiento de emergencia-inmersión, un buen ejemplo de política pública puede ser lo que hoy se conoce como el Nodo Nacional de Innovación Social en Colombia (ver

ejemplo 1). Este se creó como un espacio orientado a generar la acción colectiva del Gobierno, la ciudadanía, las comunidades y los demás actores de la sociedad en torno a la construcción e implementación de políticas, programas y proyectos de Innovación Social. Actualmente en el Nodo Nacional participan más de 300 representantes de la academia, el sector privado, así como miembros de comunidades y emprendedores sociales.

Este Nodo, entre otras iniciativas, generó Nodos Regionales de Innovación Social en seis zonas del país. Ahora, si bien estos nodos responden a una política nacional acogida por las distintas regiones, es importante notar que ha sido el nodo

de Antioquia (Medellín) el que se ha desplegado más en su funcionamiento. Tal éxito particular, por lo que se puede percibir, responde a las capacidades más ricas, desarrolladas y articuladas, con las que esta región ya contaba. Por tanto, para las otras regiones quizás había que hacer un trabajo previo y distinto para que el nodo pudiese emerger. Esto, nos lleva a mirar la importancia de los demás momentos.

2. IDENTIFICAR ESPACIO INSTITUCIONAL: EL CAMINO SE HACE CON OTROS

Parece ser fundamental identificar quiénes son o serán aquellos otros actores con los cuales el Estado pueda aventurarse en un viaje: socios clave con los que se comparta una misma preocupación. El Estado, particularmente, tiene que auscultar cuidadosamente quiénes puedan aparecer en un mapa tal. Esto, sin embargo, pueda significarle afinar su percepción, pues muchos actores quizás no estén en las órbitas de sus radares o en sus registros.

Junto con ello, es clave para el Estado identificar cuál podría ser el terreno fértil donde sea posible abrir procesos o dónde sumarse a los ya abiertos. Y si eso no es posible, porque su institucionalidad, normativa, o capacidades no se lo permiten, al menos ver dónde existe un espacio institucional para comenzar o una "grieta" por la cual abrir un espacio que permita nuevas salidas. Y, sabiendo que a veces ni siquiera la grieta se ha

formado, cabrá preguntarse: ¿Cuál es el nivel deseable, pero a la vez posible para producir aperturas, nuevas alianzas y cambios? O bien ¿Cuál es el paso posible hoy, que podrá hacernos avanzar luego?

En el sentido de lo que venimos sugiriendo con las preguntas anteriores, pareciera ser que los Bonos de Impacto Social o BIS (ver ejemplo 2), en el Reino Unido, son un buen ejemplo del proceso que quiere expresar este segundo momento: la identificación de los espacios institucionales.

En efecto, el Gobierno del Reino Unido se percibió a sí mismo enfrentado a múltiples problemas sociales entre los cuales aparecía una grieta que podía tomarse como oportunidad: el nuevo desafío que le planteaba su relación con la ciudadanía. A partir de ahí comenzó a tejer varios vínculos, flexibilizando y adecuando sus políticas públicas para ir generando un ecosistema de Innovación Social junto a otros actores. En ese contexto, y luego de más de una década de articulación y maduración, el Gobierno del Reino Unido, en un trabajo colaborativo, se planteó avanzar hacia un nuevo acuerdo con esos otros actores, consistente en el pago por resultados de programas con impacto social provistos por privados.

Entre los muchos aspectos que se pueden destacar de los BIS, tres parecieran ser centrales en el marco de este texto.

Primero, el reconocimiento que se hace en ellos de la importancia de un trabajo colaborativo entre los distintos sectores a la hora de abordar problemas crecientemente complejos.

Ejemplo 2: Bonos de Impacto Social (BIS)

Los Bonos de Impacto Social son un mecanismo de financiamiento y articulación público-privada para el testeo de programas sociales. Este mecanismo, funciona de forma en que privados financian la implementación de un programa social preventivo de una o varias organizaciones especializadas con el fin de generar ciertos resultados. El gobierno se compromete a devolver la inversión más una tasa por el riesgo, sólo si es que los resultados son alcanzados. En caso de que la intervención falle, el financista privado, que ha asumido el riesgo, asume la pérdida de la inversión. Se trata de un instrumento que busca articular a variados actores con diferentes objetivos e incentivos. Su novedad radica en sus beneficios, como la flexibilidad para permitir la innovación y testeo de políticas públicas y el traspaso del riesgo al sector privado (Liebman, 2011).

Peterborough en el Reino Unido es el caso más conocido y primer bono a nivel mundial. Pretendía aumentar la tasa de reinserción de los ex-reclusos en el primer año luego de salir de la cárcel. Los resultados han sido exitosos, el porcentaje de impacto de la primer cohorte da buenas señales de que los pagos serán realizados en el futuro a los inversionistas. Hasta hoy, se han implementado 44 Bonos de Impacto a nivel internacional desde el 2010, con más de 140 millones de dólares en capital apalancado por el modelo hasta 2014. Por su parte, el caso de América Latina pareciera estar en una fase importante de exploración. El Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fomin, se encuentra ejecutando una agenda para favorecer el desarrollo de los Bonos de Impacto Social en la región. En particular, financiando el desarrollo de algunos estudios de factibilidad y exploración de ecosistemas en algunos países. Así, se han generado las primeras exploraciones en México, Colombia, Brasil y Chile. Países donde aún no se han implementado los BIS, pero se están generando análisis de factibilidad y algunos diseños.

Segundo, que se reconoce no sólo las capacidades sino también las limitaciones y falencias de cada uno de los sectores. Por ejemplo, las limitaciones del sector de las organizaciones sin fines de lucro a la hora de abocarse a sus intervenciones sociales y desarrollar capacidades, y el buscar un acuerdo para superarlas.

Y, tercero, cabe destacar el rol del gobierno, como un actor clave en esta nueva articulación, no sólo como pagador y regulador del proceso, sino también como un legitimador de la evolución de un espacio de experimentación para una nueva forma de implementar políticas públicas. Y de esta forma, abordar la falta de innovación y flexibilidad de la gestión pública, dando, a la vez, respuestas efectivas a los problemas sociales.

3. INTRA-INNOVAR SOCIALMENTE: LA INNOVACIÓN QUE COMIENZA POR CASA

Lo expresado anteriormente nos muestra otro componente fundamental: la necesidad de intra-innovar. En este tercer momento, queremos enfatizar la exigencia para el Estado, y para todo aquél que quiera aventurarse, de abandonar la antigua manera de organizarse y plantear los proyectos (*as usual*), para abrirse a una nueva manera en la que busca ver cómo se puede avanzar como actor/organización para absorber este cambio.

El individuo que genera el cambio desde la institución, el emprendedor “institucional” (Fligstein, 2001), debe “partir por casa”, esto es, ser consciente de la mirada de futuro que tiene la organización y construir una red de apoyo interna (equipos de cambio) que valide a esta emergente figura. Interrogantes que motivan la reflexión en este punto pueden ser las siguientes: ¿Cómo dentro de mi

organización nos podemos hacer parte de esta nueva conversación? ¿Cómo apoyar la motivación intrínseca del funcionario público y/o de los equipos de funcionarios públicos? ¿Cómo alinear el propósito de esas personas con la misión de la institución? Ahora bien, tales preguntas pueden llevar a abrir el diálogo, y de hecho es una opción muy recomendada, con otros actores. Es decir, para que lo intra-innovador pueda aparecer se hace necesario trascender o extender las fronteras de la propia organización.

Un ejemplo que puede ayudar a responder en parte esas preguntas es el Laboratorio para la Ciudad en México, iniciativa creada en 2013 para facilitar la interacción entre la ciudadanía y el Gobierno del Distrito Federal de México, con el fin de que se pensara la ciudad en su conjunto. Para el efecto se generó un banco de ideas y soluciones a los desafíos de la ciudad. El propósito fundamental según sus impulsores fue construir una ciudad

Ejemplo 3: Laboratorio para la Ciudad en México

El 2013 fue lanzado el Laboratorio para la Ciudad, el que hoy se constituye como el área experimental del Gobierno del Distrito Federal de México. El Laboratorio es un espacio de ensayo, donde se lanzan provocaciones que plantean nuevas formas de acercarse a temas relevantes para la ciudad, se incuban proyectos piloto y se promueven los encuentros multidisciplinarios en torno a la innovación cívica y la creatividad urbana. El Laboratorio genera diálogos entre sociedad civil, gobierno, iniciativas privadas y organizaciones no gubernamentales (labcd.mx/).

Está compuesto por personas de diferentes disciplinas y continuamente colabora con expertos nacionales e internacionales. Desde ahí se han generado diversos experimentos y conversaciones relacionados a, por ejemplo, la colaboración para la reducción de incidentes viales, a la formación de diseñadores para la ciudad y a cómo lo lúdico ayuda a generar un mejor espacio para habitar.

que apoye y estimule la imaginación, una “ciudad creativa” (Laboratorio para la ciudad, S.F.). Impulsores que, dicho sea de paso, tomaron todo un tiempo en ser escuchados, en cautivar e involucrar a otros.

En cuanto espacio de especulación y ensayo, el Laboratorio propone plantear nuevas formas de hacer y vivir el paisaje urbano a partir de una dinámica de provocaciones. Además, busca crear diálogos y complicidades entre gobierno, sociedad civil, iniciativa privada y organizaciones no gubernamentales con el propósito de reinventar —en conjunto— la ciudad y su gobierno (Revista Código, 2014). Este caso ilustra, y en una escala mayor, una manera de llevar procesos de innovación desde los distintos actores sociales al interior de los propios procesos de toma de decisión y de construcción de políticas públicas. Nos muestra la posibilidad de avanzar, en términos de la teoría presentada, desde un “co-iniciar” hacia un “co-habitar” instalando un espacio intermedio de interacción entre los distintos actores que permita acoger estos procesos de innovación en la génesis de las nuevas políticas públicas. Desde la sociedad civil, desde los emprendedores, desde las universidades, tal espacio puede ser demandado y pedido, sin embargo, pareciera ser que le compete al Estado poder propiciarlo o al menos responder desde una actitud co-emprendedora.

4. CONECTAR: EMPATIZAR CON DIVERSOS PÁLPITOS

Este momento guarda relación con la necesidad de conectarse con el origen de la inspiración y la voluntad, con la intuición que llevó a tomar el riesgo. Nuevamente se trata de un momento que no responde a una concepción lineal. De hecho podría ponerse en el primer momento bajo la categoría de inspiracional. Y junto con ello decir que su re-aparición es fundamental a lo largo del camino, como también que es normal que a ratos pueda perderse. Ahora bien, una vez que se está en esta actitud reflexiva cabe declarar que lo fundamental es que tal intuición e intención de abordar un desafío social o medioambiental tiene que aparejarse con varias preguntas que suponen otras conexiones: ¿Cómo llevar esta conversación al mundo real? ¿Cómo conectar esto con los movimientos sociales? ¿Cómo conectar con los distintos territorios y cosmovisiones?

Todas estas preguntas son clave a la hora de interpretar y aprender cómo ha avanzado la Innovación Social en el mundo. Más aún, son clave a la hora de plantear una política pública o un proyecto en este ámbito. Para expresar mejor lo que queremos decir quizás sirva recoger lo planteado por Charles Leadbeater en el evento de Labs Gathering en Londres⁴³

43 *Labs Gathering en Londres (4ta versión)*, es un encuentro anual que reúne a la red internacional de laboratorios de innovación y equipos de trabajo sobre desafíos de la sociedad. Se comparten y aprenden las últimas herramientas, habilidades y experiencias para construir las bases para una futura colaboración. Más información: www.nesta.org.uk/event/labworks-2015.

Ejemplo 4: Presupuestos Participativos en Porto Alegre

En 1989 el Gobierno de la Ciudad de Porto Alegre, Brasil, implementó el sistema de Presupuestos Participativos con el objetivo de ampliar la participación hacia otros sectores de la sociedad, en ese momento, muy dispersa y segmentada, en la planificación global de la ciudad. La metodología implementada consiste en una serie de reuniones en las que se definen las demandas regionales, las prioridades de la ciudad, los criterios de asignación de fondos y el programa de inversiones del municipio. Cada una de estas etapas contiene mecanismos que permiten la circulación de información entre las autoridades políticas del gobierno, sus técnicos y profesionales y la ciudadanía. Desde 1991, el Presupuesto Participativo se convirtió en un proceso masivo que empezó a movilizar a las comunidades de todos los barrios y se convirtió rápidamente en un referente a nivel mundial. Esta importancia no radica únicamente en los resultados directos del Presupuesto Participativo, pero en la recuperación de la ciudadanía de Porto Alegre y su despertar ante una activa participación en los asuntos públicos.

(2015) en donde se invitó a conectar este fenómeno de la Innovación Social con el mundo real y más específicamente con los movimientos sociales: la necesidad de tener micro sensores en el sentir de una ciudadanía que está constantemente rediseñando la forma de habitar los territorios.

Ahora bien, esta búsqueda de conexión no está sólo asociada a la inclusión de un cierto público particular que pudiese estar excluido, sino, como lo plantea Chika y Nti (2013), a la posibilidad de avanzar asegurando que en el proceso innovador se beneficie toda la sociedad. Con lo cual otra interrogante que acompaña el proceso sería: ¿cómo diversas políticas que pudiesen generarse en torno a la Innovación Social podrían tener, como un elemento transversal, el favorecer plataformas democráticas donde diversos actores puedan participar, legitimando y proyectando las políticas públicas?

Los Presupuestos Participativos son un magnífico ejemplo de lo anterior. Pues ellos aparecen como plataformas que permiten conectar el corazón de la acción pública con las necesidades de la ciudadanía. Esta conexión responde, sin duda, a un proceso. De ahí que los Presupuestos Participativos hayan sido destacados en la literatura de la ciencia política como un mecanismo de democracia directa, como una innovación en el campo de la toma de decisiones, toda vez que ellos consisten específicamente en una consulta abierta a la ciudadanía —vinculante o no— respecto a cuál deberían ser los destinos de los fondos de los gobiernos locales.

Mediante este mecanismo se involucra a la ciudadanía a actuar activamente en la planificación de un futuro compartido. Actualmente este mecanismo es ocupado en múltiples ciudades del mundo, entre las más emblemáticas se encuentran París y Porto Alegre. En el caso particular

de Chile, es utilizado en múltiples y variadas municipalidades (Montecinos, 2011). A partir de lo anterior, cabe una reflexión respecto de cómo vincular y quizás entrelazar esta iniciativa de presupuestos participativos con otras de tipo *crowdfunding*⁴⁴, para motivar el desarrollo territorial y colaborativo. En síntesis, la reflexión y acción que proponemos dice relación con el desafío de expandir la perspectiva del fenómeno desde aquello “nuevo” que está emergiendo hacia aquellas innovaciones que han encontrado un espacio para crear valor social y que hoy están instaladas en distintos espacios de nuestra sociedad.

5. COLABORAR: PREPARAR Y COMPARTIR LA TIERRA FÉRTIL

Esto es sistémico, ya lo hemos dicho. Y si lo es, implica la posibilidad que la mayoría de los agentes se vean afectados, interpelados, por las iniciativas en juego y que en relación a ellas puedan comenzar a cambiar sus propias prácticas también. Eso es lo que quiere relevar este quinto momento: cómo colaborar con otros. Dicho de otra manera, según lo observado, podemos decir que las iniciativas innovadoras socialmente no buscan guardarse para sí, sino que buscan

explícita o implícitamente un efecto dominó, preparar o ayudar a preparar una tierra fértil compartida.

La idea de colaborar se refleja en las últimas acciones respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) firmadas el año 2000 por todos los Estados miembros de la ONU y que hoy han sido reemplazadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en línea con ser entendidas y aplicadas por un público más amplio. Los ODM priorizaron las acciones contra la pobreza, el acceso al agua, acceso a educación primaria y mortalidad infantil. Y como el trabajo no se finalizó, los ODS vienen a renovar los esfuerzos con tal de avanzar en los desafíos de la última milla y llevar al mundo hacia un camino sostenible, teniendo como meta el 2030. El 25 de septiembre de 2015 se adoptó esta agenda y fue firmada por los principales líderes globales. Desde la ONU, se ha declarado que se apoyará a los gobiernos colaborando para que el tema se expanda al interior de los países, apoyando la aceleración de iniciativas en torno a los objetivos y asesorando en materias de política pública desde la experticia de la ONU. Pero como ya se observó en la ODM, esto no sólo concierne a los gobiernos y a la política pública. Esto también es de interés para empresas, universidades y la sociedad civil. Es ahí donde entra la colaboración, ya que como ha dicho esta misma institución: esta agenda debe enfatizar un profundo sentido de urgencia en lograr el cambio transformativo, asegurando así la sobrevivencia y bienestar de las generaciones presentes y

⁴⁴ *Crowdfunding es una cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que buscan un financiamiento masivo. Se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. Más información en: www.universocrowdfunding.com.*

futuras, para lo cual se deben considerar los esfuerzos de distintos actores (ONU, 2015).

A pocos meses de comenzar esta iniciativa, se lanzó el SDG Compass (ver ejemplo 5), una herramienta *online* que permite que las empresas interioricen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como medir la contribución a estas. Esto permitirá que las empresas identifiquen nuevas oportunidades relacionadas, levanten el tema de la responsabilidad corporativa, fortalezcan las relaciones con sus *stakeholders*, contribuyan a la estabilización de los mercados y utilicen un lenguaje compartiendo los valores centrales de la agenda. De esta forma, se espera que la institucionalidad corporativa privada trabaje en conjunto con la institucionalidad pública.

Lo más interesante de este caso, quizás, es que por un lado provoca que las empresas comiencen a entender los desafíos que la ONU ha planteado como prioritarios a resolver, y con ello busquen innovaciones que lo logren, y por otra parte que el Estado se alinee con el mundo privado por el desarrollo de soluciones que colaboren con la construcción del bienestar común. Condición necesaria de este tipo de iniciativas es que, tanto empresas como el Estado, deben comprometerse por tener una actitud de colaboración plena. Dar a conocer al otro sus desafíos y fortalezas, así como compartir abiertamente sus planes estratégicos y las limitaciones que ambos ven de cara al futuro. Para profundizar en la idea de colaborar pasemos al sexto momento.

Ejemplo 5: SDG Compass

A fines de septiembre de 2015 se establecen los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, como continuidad de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y junto con ello, un llamado explícito a las empresas para usar la creatividad y la innovación para impactar en los desafíos para la sustentabilidad, como la pobreza, el agua y energía limpias, la igualdad de género y el cambio climático. En ese sentido, GRI, UN Global Compact y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) han realizado un esfuerzo colectivo para que las empresas tengan las herramientas y conocimiento para hacerse cargo de los desafíos que se enfrentan a nivel mundial, generando el SDG Compass.

SDG Compass es una herramienta *online* que permite a las empresas medir y administrar su contribución a los Objetivos para el Desarrollo Sostenible. Está compuesto por una guía digital y herramientas e indicadores de negocios que permiten administrar y medir el impacto de las empresas. Hoy se encuentra disponible para todo organismo que quiera hacer uso de ella de forma gratuita.

6. CO-INNOVAR: PROTOTIPANDO LA GENERACIÓN DE VALOR

Mediante este sexto momento queremos relevar las componentes de preparación y diseño del prototipo de lo nuevo. Es decir, se trata del momento en el que se avanza hacia la co-creación, esto es, en la búsqueda de mecanismos de innovación más concretos que permitan favorecer la experimentación como un nuevo enfoque de toma de decisiones en política pública (Christiansen y Bunt, 2012), y de paso prototipar lo que sería una nueva conversación o un nuevo acuerdo entre estos *unusual suspects*. Así, tal y como lo plantean Draimin y Spitz (2014), tomarse la colaboración e innovación con otros seriamente, es de por sí un gran paso hacia la construcción de ecosistema para el cambio sistémico. Co-innovar es el camino.

En espacios tales, lo que pareciera ser una preocupación para los creadores de la política pública, lo es también para el mundo científico. En el ensayo de septiembre de 2015 de la revista

Nature, especialmente dedicado a fomentar el trabajo interdisciplinario de investigadores naturales y sociales para resolver los problemas del mundo, aparece un artículo que aborda cómo catalizar la colaboración (Brown *et al.*, 2015). Los autores declaran que la interdisciplina que resolverá los desafíos complejos actuales debe ser sostenida por una colaboración auténtica entre actores, la que debe dar paso a una co-innovación. Esta puede ser fomentada cuando existe una misión o propósito común entre los involucrados, además de la promoción de un diálogo abierto y sincero. Teniendo ese trasfondo podemos declarar que para fomentar el desarrollo de la Innovación Social parece ser crítico co-innovar abierta y “desinteresadamente”. Esto, claro está, no surge necesariamente de manera espontánea. A medida en que vamos teniendo interacciones repetitivas en el tiempo es más probable que surja una innovación en conjunto, a tal punto que es posible ver cómo emergen ciertas comunidades de prácticas para, por ejemplo, integrar nuevos tipos de alianzas

Ejemplo 6: Catapulta Fest en México

El Catapulta Fest busca promover la comunicación y el intercambio de ideas entre personas que buscan darle un impacto al mundo, cambiar perspectivas y transformar la sociedad. Su objetivo es inspirar a las personas a unirse y liderar el movimiento sustentable, para así crear herramientas de impacto.

El Festival consta de diferentes eventos y actividades culturales: cine, talleres, tutorías, videos, conferencias y música, todas organizadas alrededor del Foro de Innovación Social Oaxaca y es impulsado por Promotora Social México, Impact Hub Oaxaca, Halloran Philanthropies y Spectron Desarrollo. El 2015 se realizó su tercera versión centrada en la reflexión conjunta de cómo moldeamos nuestra cultura y cómo ella nos moldea a nosotros.

e indicadores que ya no sólo cristalicen el propósito, sino más bien que se proyecten y vayan avanzando en el camino de legitimación de este nuevo diálogo improbable en torno a ese propósito. En este sentido, es importante confiar en que estos prototipos de conversaciones con actores desconocidos e improbables pueden transformarse en una experiencia significativa.

Un ejemplo ilustrativo de estos nuevos formatos de conversaciones se refleja en la reciente emergencia de festivales de Innovación Social alrededor del mundo. Es el caso de Catapulta Fest en México (ver ejemplo 6) que se define como una plataforma para cultivar e inspirar a innovadores sociales, llevando soluciones globales a desafíos locales y soluciones locales a desafíos globales. Es justamente el rol inspirador de estos festivales el que los ha convertido en un modelo de co-innovación escalable. Tanto así que hoy tenemos festivales de este tipo en Hong Kong, Ciudad del Cabo, Chile, Estados Unidos, Reino Unido y muchas otras economías que ven en estas instancias una forma de visibilizar las iniciativas que impulsan⁴⁵.

Hemos decidido tomar estos festivales como ejemplo, ya que son un caso claro de cómo la co-innovación, al ponerse en acción, obtiene impresionantes resultados. En el caso del NYC Social Innovation Festival convergen universidades, el gobierno de la ciudad, empresas grandes y medianas de Estados Unidos, así como decenas de agrupaciones locales que representan tendencias como el mercado orgánico y desarrollo tecnológico. De la misma forma, tenemos el caso local, el FIIS, en que organizaciones y entidades representativas de todos los sectores se reúnen para co-innovar aportando desde sus conocimientos, redes de contacto, recursos de marca y financieros. Instalándose así como un gran laboratorio de experimentación y visibilización a muchos de los mencionados pioneros, que acoja y favorezca esas necesarias conexiones improbables entre actores diversos.

Sin duda, un aspecto relevante de estos nuevos formatos de conversaciones ecosistémicas es que pretenden hacer visible el impacto que diversos agentes están realizando. De esto justamente trata nuestro séptimo y último momento.

45 *Otros ejemplos internacionales de festivales con foco en innovación son: NYC Social Innovation Festival, nycsocialinnovation.splashthat.com. Social Innovation Festival en Washongton DC, socialinnovationfestival.co. Festival en Sudáfrica: openstreets.co.za/events/social-innovation-festival. China: "10 Day Fest" donde existen 108 historias de Innovación Social, www.10dayfest.hk.*

7. IMPACTAR: SOSTENIENDO UN ESPACIO PARA LO EMERGENTE

En este acápite queremos traer y destacar la discusión acerca del impacto. La discusión que exige impacto. ¿Cómo integrar desde el Estado de una manera más exigente dicha discusión que en el sector privado es más obvia? ¿Cómo hacerlo particular y especialmente cuando hablamos de Innovación Social?

Si mantenemos la sensación de estar en viaje, al llegar a este momento, el salto a lo desconocido ya se ha realizado. El proceso de co-evolución hacia algo nuevo ya está siendo institucionalizado, enraizado. La pregunta en qué medida estamos siendo capaces de sostener un espacio en donde conviva la institucionalidad, capaz de profundizar y escalar las iniciativas y sus impactos, y aquella apertura a la innovación y lo

emergente. Según nuestra observación de varias iniciativas tal pregunta-desafío efectivamente está desde el inicio y permanece en el proceso. La cuestión, entonces, está en cómo ir creando condiciones en los procesos para que sus propósitos vayan ganando momentum, para que los cambios, las emergencias de nuevas prácticas, productos, servicios, lo vayan haciendo. ¿Con qué indicadores se puede ir midiendo tal avance? ¿Cómo consolidar la percepción de que los procesos van avanzando en generar una nueva coherencia? ¿Cómo confirmar que las estrategias escogidas están llevando hacia una nueva conversación? y ¿Cómo es posible avanzar hacia la construcción de comunidades de prácticas y un nuevo sistema de influencia que busca desafiar ciertas estructuras y ciertas conversaciones para legitimar lo que sería esta nueva coherencia? (Wheatley, 2006).

Ejemplo 7: Agenda de Innovación Social Digital

La Agenda de Innovación Social Digital es un proyecto de la Comisión Europea y es parte de Estrategia Europa 2020, que establece objetivos para el crecimiento de la Unión Europea (UE) en el año 2020.

La Agenda está enfocada a futuras iniciativas, investigaciones y políticas para fomentar la innovación abierta e inclusiva para el bien social en Europa. Se busca reforzar los vínculos entre las personas, las empresas y asociaciones para así ampliar el ecosistema, inspirar a los empresarios y proporcionarles modelos de conducta, para celebrar nuevas e innovadoras *startups* y apoyarlas en su escalamiento.

La primera acción de la Agenda constituye un estudio que explora las tecnologías digitales emergentes en Europa, cómo estas pueden transformar la sociedad, además de definir y entender su potencial y el estado en que se encuentran hoy. Uno de los resultados más importantes de este estudio es la identificación de más de mil ejemplos de organizaciones basadas en Innovación Social digital.

En este sentido, se trata de permitir la posibilidad de combinar una institucionalidad que responde y abre la cancha a la diversidad y la colaboración, y de la mano con ello, fomenta el impacto manteniendo este mencionado espacio de experimentación que sigue acompañando aquello emergente y disruptivo. Por ejemplo, la Unión Europea ha llevado, por años, una agenda robusta de Innovación Social marcada por proyectos como la de la Euclid Network⁴⁶ y la iniciativa Social Innovation Europe⁴⁷, un espacio institucional que podría ser caracterizado como maduro. Aun así, ha sido capaz de mantener canales abiertos para acoger lo disruptivo e innovar en su adopción: desde 2013 ha venido acompañando y fomentando, como pionero, las innovaciones sociales digitales (ver ejemplo 7), definidas como: “un tipo de innovación colaborativa en la que innovadores, usuarios y comunidades co-crean conocimiento y soluciones para un amplio espectro de necesidades sociales explotando los efectos de red de la internet”. De hecho las innovaciones sociales digitales en Europa ya han comenzado a impactar en áreas

como la economía colaborativa, en la apertura del conocimiento y democracia abierta. En efecto, al mostrar el trabajo de más de 881 organizaciones, empresas privadas, empresas sociales, centros de investigación y agencias de gobierno, lo que está haciendo la Comunidad Europea es visibilizar el impacto que se está generando cuando se mezcla un poco de voluntad por resolver desafíos sociales y buenas dosis de conocimiento de tecnologías de la información.

Todas estas iniciativas ya están generando impacto y la mayoría lo ha hecho trabajando de cerca con otros actores del ecosistema. Juntos han comprendido que los desafíos que enfrentan nuestras sociedades son complejos y han logrado identificar espacios institucionales donde comenzar a crear sus respectivas innovaciones. Al visibilizar estas creaciones se potencia también la innovación conjunta y la colaboración.

Con este último momento, el del impactar, queremos volver sobre la figura del espiral dado que este componente se hace presente, de manera más o menos evidente, en varios momentos del proceso. Esto porque el deseo de impactar de manera positiva social y medioambientalmente suele estar presente desde el inicio, y puede re-aparecer con mayor fuerza en determinados momentos de este viaje. Darle la importancia que tiene implica sostener un espacio para lo emergente, que asegure el impacto continuo.

⁴⁶ *Euclid Network tiene un sólido historial de creación de redes, el aprendizaje entre iguales y el impacto de la política en la sociedad civil y en empresas sociales. Colabora en disminuir la brecha entre los profesionales de la sociedad civil y la UE en desarrollo. Más información en: www.euclidnetwork.eu.*

⁴⁷ *Social Innovation Europe, lanzada en marzo de 2011, es una iniciativa apoyada por la Comisión Europea dirigida a impulsar nuevos proyectos y generar conocimiento en este ámbito.*

V. Conclusiones y perspectivas futuras

La elaboración de este trabajo fue un proceso desafiante y, sin duda, enriquecedor. Un proceso más bien de divergencias que de convergencias. Así, nos parece, es justamente la esencia de una aproximación reflexiva a la Innovación Social, aquello que viene a sumar y a empujarnos en dar un salto como ecosistema. Ya van cerca de cinco años de las primeras aproximaciones conceptuales y reflexiones al interior de las instituciones públicas respecto de preguntas en torno a la Innovación Social, y por lo mismo, las iniciativas que han surgido en los distintos espacios asociadas a esta, ya son incontables. Sin embargo, en este ajeteo por dar cuenta y reaccionar ante esta nueva conversación que trae consigo la Innovación Social, son pocos los espacios que nos hemos regalado para la reflexión, y por lo mismo, este camino desafiante hacia una nueva aproximación creemos que ha valido la pena.

Este viaje, más que respondernos las inquietudes, nos fue ilustrando lo cuestionador y profundo que puede llegar a ser para nosotros, y para todos los actores e instituciones sociales, el darnos cuenta que el *business as usual*, como lo llamamos, ya no es una opción. No obstante, lo desafiante y casi desolador que esto nos pueda parecer, es por lo mismo, un tremendo espacio de oportunidad. De poder hacer las cosas diferentes, de trabajarlas desde una nueva perspectiva, colaboradora y en sintonía con el bien común.

De hecho, si algo nos deja esta revisión experiencias, es una sensación de que lo que hoy está ocurriendo en Chile asociado a la Innovación Social es mucho más de lo que podemos dimensionar. Más aún, si consideramos todas aquellas huellas y si somos capaces de sumar distintos movimientos que aún no se han identificado nominalmente con este fenómeno emergente. Y en particular, cuando se revisa la experiencia del mundo público, esta es también sorprendente. No sólo encontramos esfuerzos en Corfo o en la Mesa Pública de Gobierno en Innovación Social, liderada desde Economía, sino que es posible ver cómo la Innovación Social se ha tomado la agenda de los más diversos organismos del Estado, desde un consejo asesor de la presidencia como el CNID, hasta los Gobiernos Regionales, como es el caso de Aysén y Antofagasta, en donde se han levantado mesas público privadas para coordinar el fomento de la Innovación Social en la región.

En esta línea, respecto de las perspectivas que tomará este fenómeno a futuro nos preguntamos: ¿Cómo el Estado puede aprovechar este momento de oportunidad y colaborar con los otros actores para juntos tender los necesarios puentes hacia un modelo de desarrollo más sostenible y próspero para todos? ¿Cuáles pueden ser aquellas perspectivas futuras asociadas a las reflexiones compartidas en este documento?

Pensamos que las iniciativas de Innovación Social traen consigo la posibilidad para los gobiernos de 'equiparse', de construir las políticas, los marcos y las agendas que

favorezcan estos procesos colaborativos en función de los desafíos país. Procesos que como se dijo, no se dan 'afuera' sino que requieren de una 'nueva experiencia' de hacer Estado y de comprometerse en esta innovación con propósito, que no conlleva los mismos desafíos que una vez presentó el concepto de innovación 'tradicional'.

En esta línea, si entendemos la posibilidad de **embarcarnos juntos en un viaje como este**, es importante relevar la necesidad de **delinear un cierto lenguaje común** para sacarle provecho a esta oportunidad. Un lenguaje que nos permita, por un lado, facilitar esos encuentros improbables entre pioneros de los distintos sectores para compartir propósitos y sentidos, y por el otro, para poder avanzar en equipar estas relaciones de prácticas, procesos y políticas que permitan dinamizar su desarrollo.

En particular, resalta la necesidad del Estado de **sumergirse en esta reflexión de su propio quehacer, su business as usual**, de manera de permitirse generar las condiciones para que el mismo aparato público tenga cierta flexibilidad para sumergirse en procesos colaborativos de aprendizaje e innovación. Y junto con ello, en su interacción con los otros actores del ecosistema facilitar este proceso de reflexión respecto de posibles iniciativas que les permitan ir más allá de las declaraciones a modificar ciertas prácticas y procesos para co-crear nuevas iniciativas y co-producir nuevo conocimiento.

Además, se requiere la *auto-observación y comprensión de cómo está el Estado relacionándose y participando en las iniciativas que buscan hacer camino* y si acaso existe la voluntad de hacerlo desde lo que ha dado en llamarse la quintuple hélice (sector público, privado, científico-académico, civil, emprendedores). Y junto con tal auto observación, o en ese mismo movimiento, quisimos persistir en la pregunta acerca de cómo se lleva una posible declaración de intención a la práctica, si acaso se busca innovar respecto de la aproximación, los procesos y las prácticas que le permitan al Estado relacionarse de otra forma. Ahora, junto con esta declaración de intra innovar por parte del Estado, y antes de entrar en la discusión de posibles políticas a ser implementadas, pareciera ser recomendable el reflexionar respecto de qué es lo que implica el *business as usual* para el Estado mismo. Identificar aquellos elementos de su actuar que no concuerdan con esta nueva aproximación y que, por lo tanto, NO debe seguir haciendo de la forma que lo ha hecho hasta ahora, y en cierta forma destruir para construir, dejar ir y dejar venir como lo plantea la teoría U.

En este sentido, bien le valdría al Estado agudizar su capacidad de observación. Una que sea tal que le brinde **una doble mirada**: la que percibe las **tendencias y desafíos globales** que responden a una preocupación como humanidad, y la que percibe los **procesos y desafíos que se están dando a nivel local**, incluso los que escapan a sus tradicionales registros. Para agudizar tal observación bien vale comprender que los procesos de

Innovación Social, sumados a los procesos y tecnología propias de la innovación 'tradicional', se caracterizan por ser procesos colaborativos e inclusivos, y que plantean de alguna u otra forma un nuevo momento de oportunidad para tender los necesarios puentes hacia el desarrollo sostenible. Procesos que nacen y se hacen en el encuentro entre personas, en su capacidad de análisis y reflexión, en su capacidad de hacer y, por sobre todo, en los tiempos que corren, de empatizar y sentir con otros el contexto y los desafíos actuales.

Junto con lo anterior, la pregunta de quién sostiene esta conversación y quién pudiese alojar estas conversaciones, parecer vital. Allí aparece como un rol interesante para este tiempo, el aporte que puede hacer un agente como el CNID y donde en un futuro cercano sería posible **pensar en alguna institucionalidad que canalice, coordine y articule** estos procesos de aprendizaje, de prueba y error, que se requieren para avanzar hacia un ecosistema innovador.

De esta manera, alimentando esta Innovación Social desde los distintos actores y en el dinamismo de la mencionada hélice, no es raro que nos encontremos con múltiples sorpresas en el camino. Por ejemplo, dada su naturaleza, en particular su territorialidad, no es raro pensar que ante un desafío de la magnitud de la descentralización del país, esta aproximación propuesta permita **abrir nuevas posibilidades y nuevos espacios para los distintos procesos de**

construcción de comunidades diversas e innovadoras que hoy están ocurriendo a lo largo y ancho de Chile.

Lo que tenemos que ver es cómo es posible **generar nuevos espacios intermedios de co-construcción de una agenda y de políticas públicas**, que permitan la interacción y co-creación con estas comunidades antes construidas. Procesos que pudiesen entenderse como el nutriente para avanzar en políticas que sean capaces de acompañar un proceso emergente de la Innovación Social más allá de los ciclos políticos, y contar con la resiliencia necesaria para darle continuidad en el tiempo a un soplar de esta hélice, y en donde nos refiramos, a de lo que aquí salga, como políticas de "ecosistema".

La Innovación Social debe ser entendida como una aproximación sistémica e integral, transversal a nuestro modelo de desarrollo. Esta innovación es, por esencia, inseparable del desarrollo porque está construida desde los desafíos de los ciudadanos y desde los desafíos globales que constituyen esta doble mirada de la que hablamos. Esta es la perspectiva de innovación más sistémica e integral para un modelo de desarrollo sostenible para el Chile de hoy. En ese sentido las diversas iniciativas de Innovación Social podrían perfectamente integrarse de manera vinculante con propuestas mayores como las que está proponiendo el CNID desde la innovación transformacional o de perspectiva multi-nivel tal cual lo plantean Weber y Rohrer (2012).

El éxito de este texto radicará en la provocación que pueda suscitar, que dependerá de la reflexión y las acciones que esta pueda generar. Esto, porque pensamos que, este momento de oportunidad al que nos enfrentamos, no sólo conlleva una oportunidad de acción, sino que de una reflexión-acción que permita llevarnos, como país, a otros estados de desarrollo.

Y así, damos cuenta que este esfuerzo de reflexión respecto del papel del Estado en favorecer el desarrollo de la Innovación Social, nos lleva a dar vuelta la pregunta. En este sentido, nos preguntamos cómo la Innovación Social, en cuanto fenómeno, y el momento de oportunidad que hemos descrito para Chile, nos plantea una posibilidad de **repensar el rol del Estado para abordar los desafíos sociales y medioambientales**.

Referencias bibliográficas

- Abramovay, R. (2013). *Más allá de la economía verde*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- Adner, R. (2012). *The Wide Lens: What Successful Innovators See that Others Miss*. New York, USA: Portfolio/Penguin.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Ciudad de México, México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Better Life Index. (2015). *Índices de calidad de vida*. OCDE. Recuperado de: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>
- BID. (Abril, 2015). *Grupo Banco Mundial, BID y CAF aliados para proteger ganancias sociales de América Latina y el Caribe*. Recuperado en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/04/09/grupo-banco-mundial-bid-y-caf-aliados-para-proteger-ganancias-sociales-de-america-latina-y-el-caribe>.
- Bria, F. (2014). *Growing a digital social innovation ecosystem for Europe*. DSI final report. Recuperado de: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/dsireport.pdf>
- Brown, R. Deletic, A. & Wong, T. (2015). *How to catalyse collaboration*. Recuperado de: <http://www.nature.com/news/interdisciplinarity-how-to-catalyse-collaboration-1.18343>.
- Buckland, H. & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación Social de ESADE. FOMIN. Recuperado de: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2015/15306.pdf>
- Capgemini & RBC Wealth Management. (2013). *Informe sobre la riqueza en el mundo 2013*. Recuperado de: <https://www.es.capgemini.com/biblioteca/informe-mundial-sobre-la-riqueza-en-el-mundo-2013>
- Cepal. (2014). *Panorama Social de América Latina 2014*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/37626-panorama-social-america-latina-2014>

- Challenge Social Innovation. (2001). Vienna Declaration: The most relevant topics in social innovation research. Recuperado de: http://www.net4society.eu/_media/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf
- Christensen, C. (1997). *El dilema del Innovador: Cuando las nuevas tecnologías hacen fallar a las grandes empresas.*
- Christiansen, J. & Blunt, L. (2012). *Innovation in Policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance.* NEsta.
- Chika, K. & Nti, E. *Social Innovation Creates Prosperous Societies.* Recuperado de: http://ssir.org/articles/entry/social_innovation_creates_prosperous_societies
- Colciencias. (2008). *Plan Estratégico Institucional 2007-2010.* Recuperado de: http://repositorio.colciencias.gov.co/bitstream/11146/237/1/Colciencias_PlanEstrategico2007-2010.pdf
- Comisión Europea. (08 de julio de 2015). *Social Innovation in France.* Recuperado de: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/node/1904>
- Contreras, JP. (Sin fecha). *Innovación Social.* CNID
- Da Casca, S. (08 de julio de 2015). *Social Innovation in Portugal.* Comisión Europea. Recuperado de: <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/social-innovation-portugal>
- Draimin, T. & Spitz, K. (2014). *Building Ecosystem for Systems Change.* Recuperado de: <http://collaboratei.elysium-ltd.net/wp-content/uploads/Building-Ecosystems-for-Systems-Change-Public.pdf>
- Elgin, D. & LeDrew, C. (1997). *Global Consciousness Change: Indicator of an emerging paradigm.*
- Eriksson, M., Einarsson, T. & Wijkström, F. (2014). *Report on the European Social Innovation Policy Framework in Light of Third Sector & Civil Society Actors.* Recuperado de: <http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/report-on-the-european-social-innovation-policy-framework-in-the-light-of-the-third-sector-and-civil-society-actors>

- Fligstein, N. (2001). *Social Skill and the Theory of Fields*. University of California. Recuperado de: http://www.irle.berkeley.edu/culture/papers/Fligstein01_01.pdf
- Gatica, S. (2012). *La Innovación Social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago. Recuperado de: https://www.academia.edu/11978089/La_innovaci%C3%B3n_social_en_Chile_y_el_rol_del_estado_en_su_desarrollo
- Gordon, A., Fressoli, M. & Becerra, L. (2014). *Perspectives on Social Innovation from the South: power, asymmetries and the role of the State*. Recuperado de: [http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/103%20TRANSIT_Governance_Positionpaper_Pel%20%20Bauler%202014%20\(2\).pdf](http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/103%20TRANSIT_Governance_Positionpaper_Pel%20%20Bauler%202014%20(2).pdf)
- Havel, V. (1994). *The Need for Transcendence in the Postmodern World*. Liberty Medal acceptance speech at Independence Hall, Philadelphia. Recuperado de: <http://www.worldtrans.org/whole/havelspeech.html>
- Howaldt, J. & Schwarz, M. *Social Innovations as Drivers for (Transformative) Social Change*.
- Howaldt, J. (2013). *Social Innovation: International trends*. II European School of Social Innovation San Sebastián. Social Research Center-TUDortmund. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/943112233/howaldt-international-trends-in-social-innovation>.
- Hall, W. (1994). *A holistic approach to thinking and planning*. Thinking and Planning for the 21st Century. Innovation Review Fall: 34-43.
- Jackson, T. (2010). *Trash the system or crash the planet*.
- Labowitz & Baumann-Pauly. (2014). *Business as Usual is Not an Option*. Supply Chains and Sourcing after Rana Plaza. Recuperado de: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/con_047408.pdf
- Laboratorio para la ciudad. (Sin fecha). México. Recuperado de: labcd.mx.
- Lane, D. & Addarii, F. *Social innovation and the challenge of democracy in Europe*. Recuperado de: opendemocracy.net/transformation/david-lane-filippo-addarii/social-innovation-and-challenge-ofdemocracy-in-europe

- Liebman. (2011). *Social Impact Bonds*. Recuperado de: <https://collaboration.worldbank.org/docs/DOC-7387>
- McKinsey. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. Recuperado de: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation
- ONU. (2015). *Millennium Development Goals and Beyond 2015*. Recuperado de: <http://www.un.org/millenniumgoals/>
- Montecinos, E. (2011). *Democracia participativa y presupuesto participativo en Chile: ¿complemento o subordinación a las instituciones representativas locales?* Revista de ciencia política (Santiago), 31(1), 63-89. Recuperado de: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-090X2011000100004&script=sci_arttext
- OEA. (2004). *Ciência, Tecnologia, Engenharia e Inovação para o Desenvolvimento*. Recuperado de: http://www.redclara.net/doc/2008/OEA_CTEID_pt.pdf
- Olsson, P. (Sin fecha). *The Anthropocene as a game changer for sustainability innovations and transformations*.
- ONU. (2015). *Summary of the Stakeholder Preparatory Forum for the Post-2015 Development Agenda Negotiations*. Recuperado de: <https://sustainabledevelopment.un.org/>
- Phills, J., Deiglmeier, K. & Miller, D. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review, 6(4). Recuperado de: http://www.innovationsociale.lu/sites/default/files/2008_Rediscovering%20Social%20Innovation_Phills%26al.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. (Marzo, 2014). *Auditoría a la democracia. Más y mejor democracia para un Chile inclusivo*. Recuperado de: http://www.cl.undp.org/content/dam/chile/docs/gobernabilidad/undp_cl_gobernabilidad_Informe-Auditor%C3%ADa-a-la-Democracia_2014.pdf
- Pricewaterhouse Coopers (PWC). Sitio web. Recuperado el 10 de marzo de 2015 en: www.pwc.com
- Rodger, J. (2000). *From a Welfare state to a Welfare Society*. The Palgrave Macmillan.

- Revista Código. (Febrero, 2014). *Laboratorio para la Ciudad: Reinventando la ciudad de México*. Recuperado de: <http://www.revistacodigo.com/laboratorio-para-la-ciudad-reinventando-la-ciudad-de-mexico/>
- Salazar, H. (Diciembre, 2014). *Desigualdad en la última década. Presentación en Conferencia Regional "La Inequidad de América Latina en el largo plazo*. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39305347>
- Scharmer, O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Sitio Oficial del Gobierno Metropolitano de Seúl. (08 de julio de 2015). *Iniciativas de la ciudad: Innovación Social*. Recuperado de: <http://english.seoul.go.kr/policy-information/key-policies/city-initiatives/4-social-innovation/>
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S., Fetzer, I., Bennett, M., ... Sörlin, S. (2015). *Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet*. Recuperado: <http://science.sciencemag.org/content/347/6223/1259855>
- Vincent, S. (2011). *Social Innovation in France*. Recuperado de: https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/sites/default/files/sites/default/files/Country%20Profile%20-%20France%20by%20Stefane%20Vincent%20%282011%29_1.pdf
- Weber, M & Rohracher, H. (2012). *Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework*. *Research Policy*, 41 (6), 1037-1047. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733312000613>
- Westley, F., Zimmerman, B. & Patton, Q. (2007). *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Canadá: Vintage Canada.
- Westley, F., Tjornbo, O.; Antadze, N. & Alexuik, E. (2014). *Wilderness, Resources and Decision Making: How Technological and Legal Game Changers Catalyze Social Transformation*.

- Wheatley, M. (2002). *Supporting Pioneering Leaders as Communities of Practice How to Rapidly Develop New Leaders in Great Numbers*. Recuperado de: <http://www.margaretwheatley.com/articles/supportingpioneerleaders.html>
- Wheatley, M. & Frieze, D. (2006). *Using emergence to take social innovations to scale*. Recuperado de: <http://cpo.wisc.edu/wp-content/uploads/2014/08/using-emergence-to-take-social-innovations-to-scale.pdf>

Este documento fue editado, diseñado y corregido por el equipo de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo.

Santiago de Chile, julio de 2015

cnid | Consejo Nacional
de Innovación
para el Desarrollo