



Universidad de
San Andrés

**Licenciatura en Relaciones Internacionales
Trabajo de graduación**

Incentivos públicos para la innovación social

Belén María Cavanagh - Legajo 20053

Mentor: Gabriel Berger

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Diciembre 2018.

Trabajo de graduación
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Universidad de San Andrés

Alumna: Belén María Cavanagh.

Matrícula: 20053.

Tema: Incentivos públicos para la innovación social en Argentina.

Problema: ¿Cómo se puede promover la innovación social desde el Estado?

Metodología: Análisis comparativo, investigación exploratoria a partir de entrevistas.

Objetivo:

- Describir los incentivos y las restricciones para la innovación social en Argentina.

Abstract:

La innovación social es un concepto vastamente discutido en la literatura. ¿Es un concepto de moda o tiene algún sentido práctico? La innovación social es un nuevo abordaje para resolver problemas complejos, por lo tanto: ¿cómo se puede promover la innovación social desde el Estado? En el presente trabajo: a) se define qué es la innovación social; b) se revisa comparativamente las políticas aplicadas para promover la innovación social en EEUU, Reino Unido, y la Unión Europea; c) se analizan las políticas nacionales existentes de fomento a la innovación social; y d) se realizan entrevistas a emprendedores sociales innovadores, organizaciones de la sociedad civil, al sector público y otros referentes. La innovación no sólo se incentiva a través del financiamiento, el Estado cuenta con otras herramientas para poner la innovación social en agenda.

Índice

1. Introducción

2. Estado de la cuestión.

3. Pregunta central y metodología.

4. Marco conceptual:

4.1. Definiciones de innovación social; evolución del concepto y medición.

4.2 Elementos de la innovación social y cambio sistémico

5. Políticas aplicadas para promover la innovación social en EEUU, Reino Unido, UE, Argentina:

5.1.1. Estados Unidos, Presidencia de Obama.

5.1. 2. Reino Unido.

5.1.3. Unión Europea.

5.2. Argentina

5.2.1 Dirección Nacional de Innovación Social.

5.2.2 Ministerio de Ciencia y Tecnología.

6. Perspectiva de las organizaciones sociales locales que promueven la innovación social.

- Entrevistas a: Daniela Kreimer (Directora de Ashoka Argentina), Beatriz Pellizari (Directora de Libertate), Pablo Ordoñez (Presidente de El Arca), Paula Cardenau (Cofundadora de Njambre).

7. Análisis de lo relevado

8. Conclusiones

9. Bibliografía

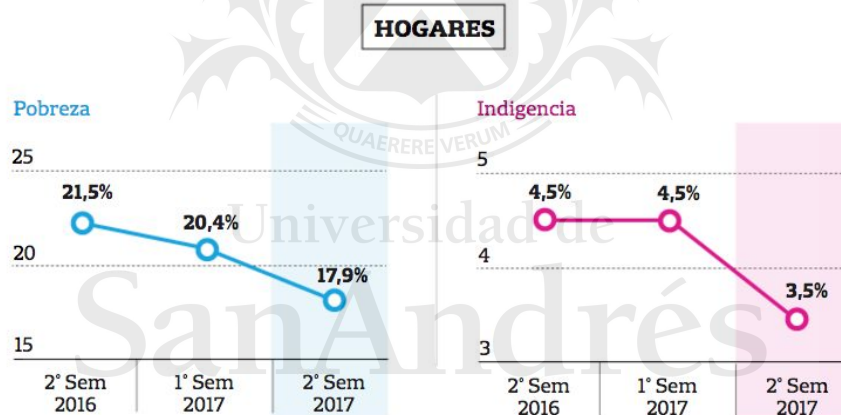
10. Anexo



1. Introducción

¿Qué es la innovación social? En la literatura existe un vasto debate sobre el concepto de innovación social. ¿Es una palabra de moda?¹ o ¿es un concepto que llegó para quedarse?² . Sin duda es un concepto que comenzó a crecer con más énfasis en los últimos años. Algunos autores afirman que comenzó a partir de la segunda mitad del siglo XX aparejado de un cambio de paradigma de la sociedad, cuando los individuos comenzaron a reconocerse como agentes de cambio³ . Es un concepto utilizado por las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno, la ciudadanía, y hasta por el sector privado.

Como país, nos enfrentamos a problemas complejos que necesitan un nuevo abordaje, una nueva mirada para ser solucionados. Por ejemplo, ¿qué pasaría si pudiéramos la creatividad y el big data, para sacar a 2,1 millones de argentinos que viven en la indigencia, y 11,4 millones de personas que están bajo el índice de la pobreza?⁴



Fuente: Jueguen F., (2018), Salieron 1,9 millones de personas de la pobreza, que cayó al 25,7% , La Nación. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://www.lanacion.com.ar/2121006-la-pobreza-bajo-al-xx-y-hay-xx-menos-de-pobres-en-la-argentina>

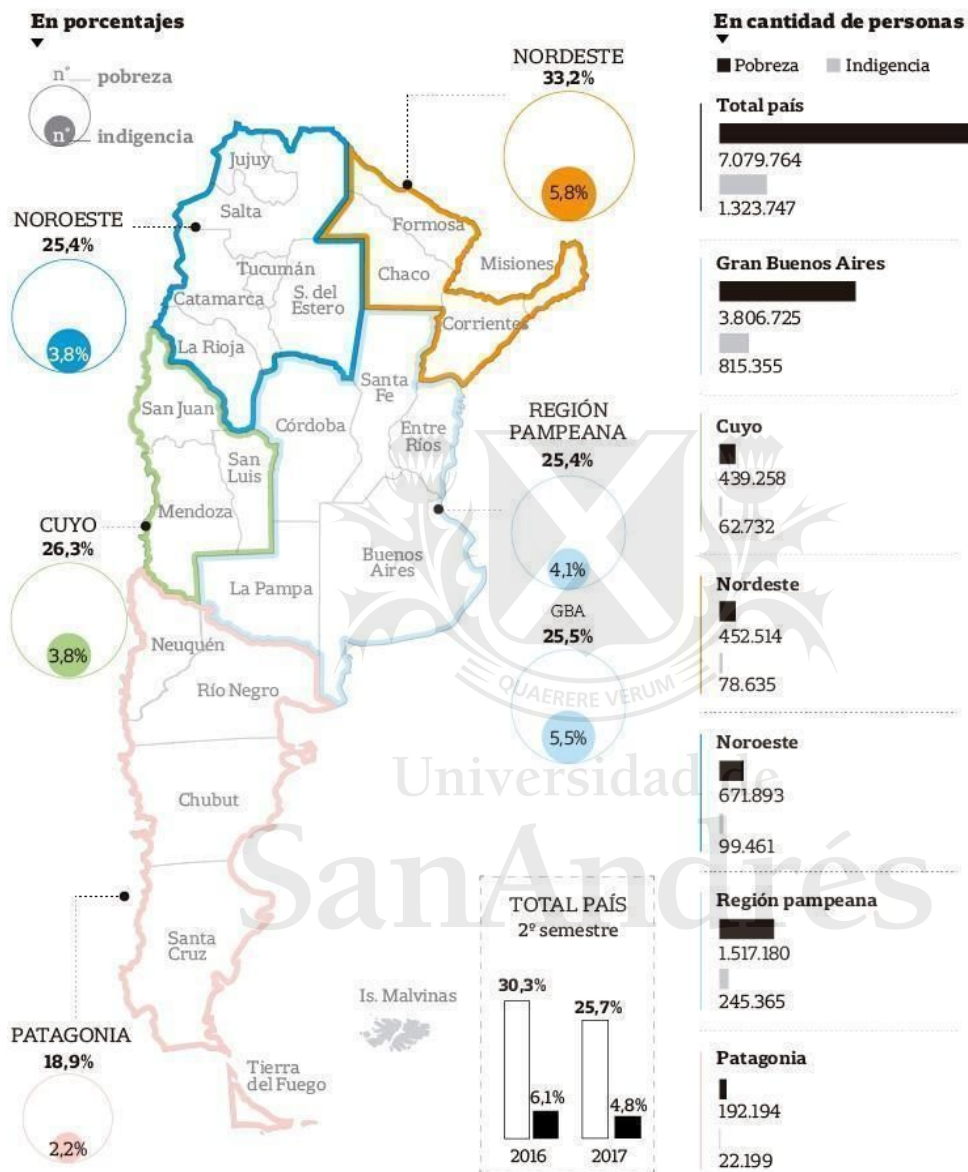
¹ Poll, Eduardo y Ville, Simón (2009) Social innovation: Buzz word or enduring term? Elsevier Inc.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249>

² Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016) , 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, Innovación Social en Latinoamérica. Recuperado el 13 de noviembre de :http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0

³ Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016) , 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, Innovación Social en Latinoamérica. Recuperado el 13 de noviembre de :http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0

⁴ Por ejemplo, desde Data Kind en EEUU, reúnen científicos de datos voluntarios y organizaciones sociales para crear soluciones sistémicas, y asistir de manera más eficiente a personas víctimas de catástrofes naturales.



Fuente: Jueguen F., (2018), Salieron 1,9 millones de personas de la pobreza, que cayó al 25,7% , La Nación. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://www.lanacion.com.ar/2121006-la-pobreza-bajo-al-xx-y-hay-xx-menos-de-pobres-en-la-argentina>

En la actualidad, estamos frente a un crecimiento tecnológico exponencial con sus implicancias tanto negativas y positivas, estamos atravesando crisis ambientales, crisis

políticas, cambios de paradigma en cuestiones sociales, falta de empleo, pobreza, entre otras complejidades que precisan ser abordadas desde una mirada innovadora.

La innovación social según Mulgan, comprende a las actividades y/o servicios innovadores que son motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que están predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales.⁵ La palabra “social” es la que marca la diferencia con la innovación meramente tecnológica. La historia nos muestra que la innovación por sí misma no es suficiente, como por ejemplo el caso de la bomba atómica (un caso de innovación diseñada para destruir). Necesitamos, entonces, que la innovación esté al servicio del bien común, y por este motivo, considero pertinente investigar sobre cómo se puede promover esta nueva forma de pensar y de diseñar proyectos en Argentina; proyectos que busquen resolver problemas puntuales para mejorar la calidad de vida de las personas.

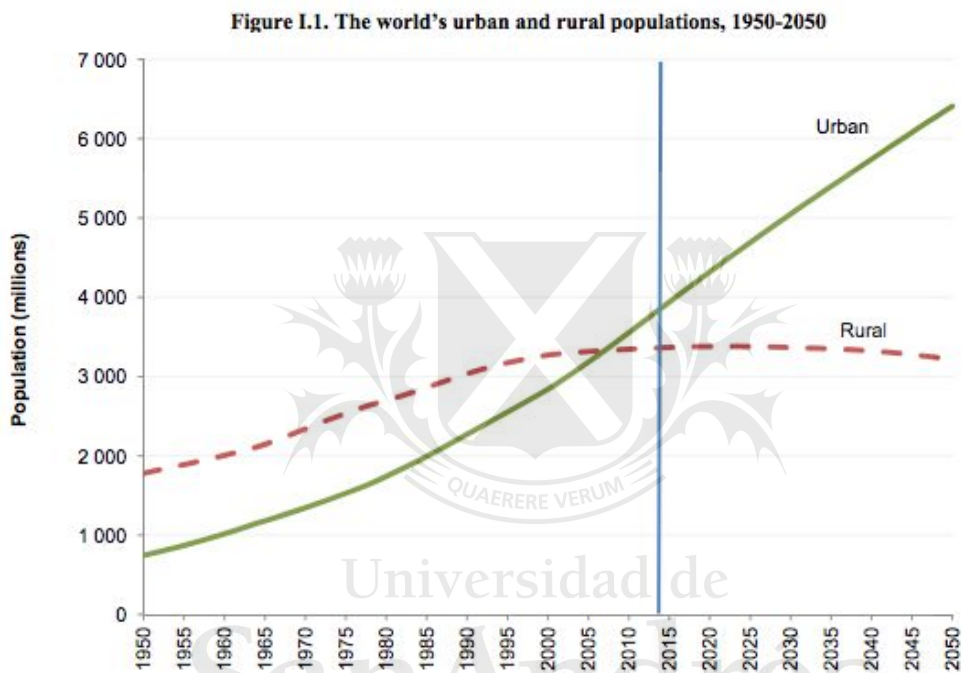
En cuanto a lo personal, elijo investigar sobre los incentivos públicos para la innovación social porque fue un tema recurrente en mis años de trabajo. Desde que tengo memoria, siempre sentí responsabilidad por los problemas que veía a diario, motivo por el cual estudié Relaciones Internacionales, con la idea de poder trabajar en programas que busquen soluciones a nivel mundial. Luego comencé a trabajar en Enseña por Argentina dando clases en escuela en contexto vulnerable porque creo en la educación como motor de cambio. Luego, a través de Enseña comencé a conocer el mundo de la innovación social de Ashoka, donde trabajé en un programa de Innovación Social en el Bajo Flores 1.11.14, junto al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (SECHI y DG de emprendedores) Socialab y Njambre. También trabajé en el Ministerio de Desarrollo Social, en la Unidad Ejecutora de Ingresos Social con Trabajo en proyectos pilotos con organizaciones sociales que impulsan la innovación social.

En el presente trabajo: a) se definirá qué es la innovación social; b) se revisará comparativamente las políticas aplicadas para promover la innovación social en EEUU, Reino Unido, y la Unión Europea; c) se analizarán las políticas nacionales existentes de fomento a la innovación social; y d) se realizarán entrevistas a emprendedores sociales innovadores, organizaciones de la sociedad civil, al sector público y otros referentes.

⁵ “Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social.” Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. and Sanders, B., (2007) Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf página 8.

2. Estado de la cuestión

A través de la innovación social podemos prepararnos para las tendencias del futuro, tales como la rapidez del crecimiento urbano y su densidad poblacional, cambio climático y la escasez de recursos, y los avances tecnológicos, entre otros. Por ejemplo, desde el World Economic Forum, se cuestionan de qué manera podemos prepararnos para estas tendencias del futuro en la economía (crecimiento y reforma), la sociedad (reconstrucción de comunidades), la tecnología (manejo de la disrupción), la geopolítica (fortalecimiento de la cooperación) y el medioambiente (acelerar la acción).



Fuente: United Nations Department of Economic and Social Affairs (2014) *Population Division World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*. Highlights.

Cada vez los cambios son más abruptos. Una tendencia que puede ilustrar el futuro es el caso de la concentración de la población en las ciudades. Según Naciones Unidas, “La población rural del mundo se concentra cada vez más en los países menos desarrollados de Asia y África. Solo 14 países representaban el 70% de la población rural total del mundo en 2014, incluidos solo tres países desarrollados (los Estados Unidos, el Japón y la Federación de Rusia). Mientras se espera que la población rural mundial se reduzca entre 2014 y 2050 de 3.400 millones a 3.2 millones de personas, muchos países -todos en las regiones menos desarrolladas- se prevé que verán crecimiento de la población en las próximas décadas.”⁶

⁶ Fuente: United Nations Department of Economic and Social Affairs (2014) *Population Division World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*. Highlights.

Y así podríamos continuar con un listado de datos sobre cambios acelerados a los que nos estamos enfrentando. Sin embargo, esta información puede transformarse en un punto de partida y oportunidad para emprendedores sociales que quieran resolver un problema complejo a través de un emprendimiento o proyecto. Afortunadamente, cada vez hay más alternativas para resolver estas tendencias, como por ejemplo a través de la economía colaborativa, la arquitectura sustentable y la inteligencia de los objetos.

Pero, ¿qué es la innovación social y cómo la podemos identificar? La Comunidad de Innovación Social de la Unión Europea, marca una diferencia a la hora de observar la innovación social y las políticas públicas. Observa que existen las políticas públicas innovadoras que promueven los ecosistemas de innovación social y políticas públicas como innovación social que se diseñan a partir de conceptos y mentalidades del ámbito de la innovación social (policy **for** social innovation and policy **as** social innovation)⁷

Cada vez hay más universidades y organizaciones que se preparan para este futuro cercano. Desde Singularity University, por ejemplo, creen que el aprovechamiento de la convergencia de tecnologías exponenciales (como la informática, la biotecnología, la robótica, la inteligencia artificial, la nanotecnología y la neurociencia) nos pondrá en el camino para resolver nuestros grandes desafíos globales y pasar de una era de escasez a abundancia. Hay doce grandes desafíos globales que se proponen abordar desde Singularity University⁸: energía (sustentable y para todos), medioambiente, alimentos (consumo, cuidado, nutrición), refugio (seguro, sustentable, recreativo), espacio (recursos espaciales para el beneficio de la humanidad), agua segura, resiliencia para los desastres, gobernanza, salud, educación, prosperidad y seguridad (digital). Buscan solucionarlos desde perspectivas que satisfagan las necesidades básicas para todas las personas, mantengan y mejoren la calidad de vida y mitiguen riesgos futuros.

Además, aparecen nuevos métodos de aprendizaje que surgen de la innovación, como Amani Institute o Minerva University, que apuntan a preparar a sus estudiantes para tener éxito en una era de incertidumbre global que requiere desarrollar su intelecto, desarrollar su carácter y aprender capacidades prácticas⁹. En el caso de Minerva, a través de una currícula con base en 7 ciudades del mundo, para desarrollar la mentalidad global. En el caso de Amani Institute, respondiendo a la brecha entre la educación superior y el mercado laboral, buscan desarrollar una nueva generación de líderes que aborden los problemas más complejos en ciudades desafiantes como Sao Paulo, Nairobi y Bangalore¹⁰.

⁷ Reynolds, S., Gabriel, M., Heales, C., (2017) D5.3: Annual State of the Union Report – Part 1 *Social innovation policy in Europe: where next?*. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/social_innovation_policy_in_europe_-_where_next.pdf

⁸ Página web. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://su.org/about/global-grand-challenges/>

⁹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : <https://www.minerva.kgi.edu/>

¹⁰ Recuperado el 5 de noviembre de: <https://amaniinstitute.org/>

Incluso, cada vez más universidades están interesadas en investigar sobre la innovación social e incluirla en su currícula, como la Universidad de San Andrés y su Centro de Innovación Social; Stanford Social Innovation Center, D. School; Social Innovation and Change Initiative de Harvard, entre otras.

Frente a esta realidad, surge la oportunidad de analizar y entender qué se entiende en Argentina por Innovación social y de qué manera se incentiva desde el Estado.



3. Pregunta central y Metodología

En el presente trabajo se ahondará sobre la pregunta ¿Cómo se promueve la innovación social desde el Estado?

Para responder la pregunta: a) se definirá qué es la innovación social; b) se revisará comparativamente las políticas aplicadas para promover la innovación social en EEUU, Reino Unido, y la Unión Europea; c) se analizarán las políticas nacionales existentes de fomento a la innovación social; y d) se realizarán entrevistas a emprendedores sociales innovadores, organizaciones de la sociedad civil, al sector público y otros referentes.

Se responderá a esta pregunta a través de un análisis comparativo de qué se hizo en EEUU, Reino Unido, y la Unión Europea; una investigación exploratoria sobre el estado de la innovación social en Argentina, y entrevistas a organizaciones promotoras de la innovación social, emprendedores sociales y funcionarios públicos.

En cuanto a las entrevistas, siendo que la innovación social es un requisito fundamental a la hora de elegir a los *fellows* de Ashoka (emprendedores sociales seleccionado para integrar la red de esta organización)¹¹, me reuní con la Directora de Ashoka Argentina, Uruguay y Paraguay, Daniela Kreimer, para conocer más sobre la innovación social y sus incentivos / desincentivos públicos en la actualidad.

También entrevisté a Beatriz Pellizzari, fundadora de la empresa social Libertate y *fellows* Ashoka, Pablo Ordoñez, fundador de la empresa social El Arca, Ilaina Rabbat, Fundadora de Amani; Paula Cardenau, fundadora de Njambre; Matías Kelly, Secretario de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social.

¹¹“ Los Emprendedores Sociales de Ashoka son líderes mundiales del emprendimiento y la innovación social” Recuperado el 27 de noviembre de: <https://www.ashoka.org/es/our-network>

4. Marco Conceptual

4.1. Definiciones de innovación social

En primer lugar cabe preguntarse: ¿qué es la innovación social? Tal como se planteó en la introducción, existe vasta literatura sobre este concepto tan de moda y tan en jaque. Ville y Poll¹², se preguntaban si el concepto de innovación social era una palabra de moda o un término que venía para quedarse, ya que no encontraban un consenso en la comunidad académica. Los autores enfatizan la diferencia entre la innovación social y la innovación empresarial, teniendo en consideración que esta última puede traer aparejado el bienestar social hasta un cambio de paradigma en la sociedad, como el caso del auto o de la inteligencia artificial, (en ese caso habría una superposición, denominada innovación bifocal, representada por los autores en el Diagrama A, adjunto abajo). Sin embargo, encuentran un valor significativo en dicho concepto de innovación social, porque identifica un tipo de innovación diferente, y que muchas veces necesita el **financiamiento estatal porque resuelve problemáticas de carácter público**. La innovación social busca resolver el objetivo y la razón de ser de todas las naciones: mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos, tanto en la calidad (educación, salud, y otros) como la cantidad (longevidad).

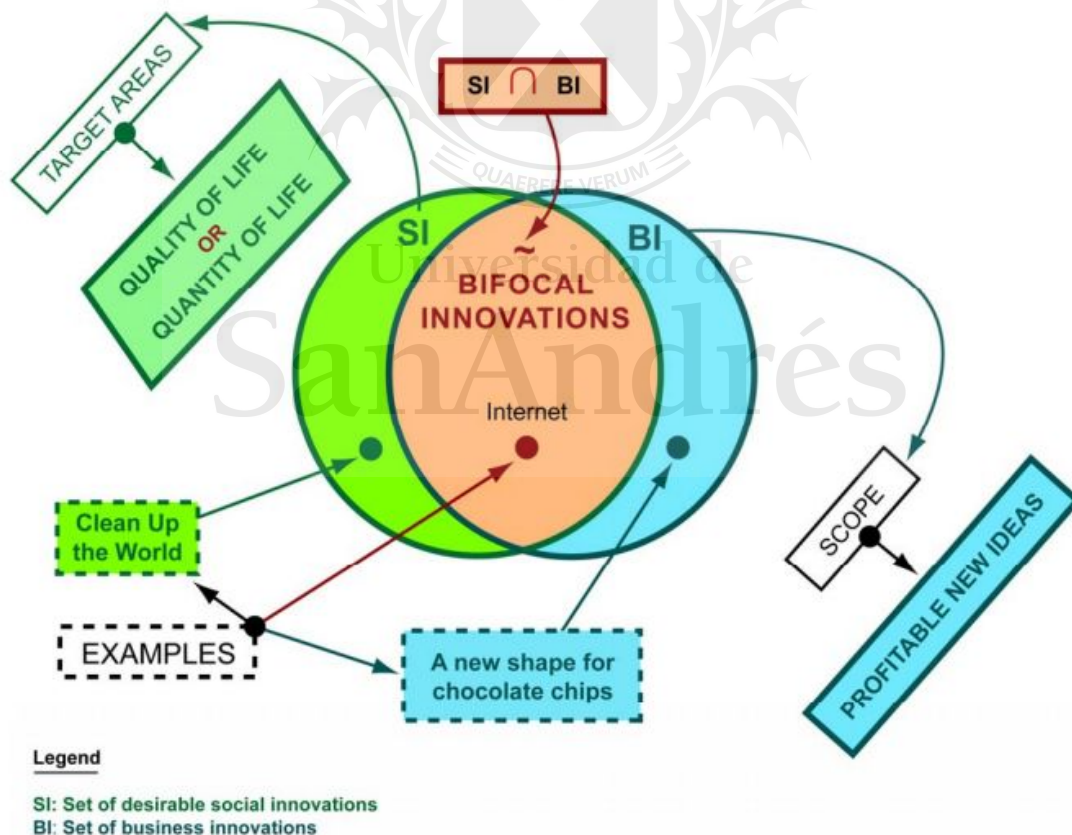


Diagram A

¹² Poll, Eduardo y Ville, Simón (2009) Social innovation: Buzz word or enduring term? Elsevier Inc. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249>

Fuente: Poll, Eduardo y Ville, Simón (2009) Social innovation: Buzz word or enduring term? Elsevier Inc. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249>

Otros autores como Mulgan, definen la innovación como “nuevas ideas que funcionan”, y a la innovación social como “actividades y servicios innovadores que son motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que están predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyos propósitos primarios son sociales”¹³. En resumidas cuentas, la innovación social para Mulgan son nuevas ideas que solucionan necesidades que no habían sido satisfechas. La definición puede ser algo vaga y poco precisa, porque lo que es un concepto que engloba diferentes sectores, y diferentes categorías, desde organizaciones sin fines de lucro, la política, el gobierno, el mercado, movimientos sociales, la academia, y las empresas sociales.

En el Foro de Innovación Social en 2008 de OECD LEED, distingue la innovación social de la innovación económica en su forma, ya que la Innovación Social no busca introducir nuevas formas de producir o explotar nuevos mercados sino satisfacer nuevas necesidades que no son satisfechas por el mercado, y vincula el desarrollo local con la innovación, porque la innovación social busca mejorar el bienestar de los ciudadanos, promover la participación y el habilidad para resolver problemas en comunidad, y esto también se puede generar a través del desarrollo local. Un ejemplo interesante de desarrollo local e innovación es el caso del Arca, comercializadora social no tradicional de la ciudad de Mendoza.¹⁴

Los autores de *La innovación social en América Latina*, plantean que a partir de la segunda mitad del siglo XX comenzó el despertar de la sociedad civil, donde los sujetos redescubrieron su potencial transformador, donde emergieron enfoques diferentes para resolver problemas colectivos, con una “apuesta ética distinta a la que subyace en el modelo capitalista que ha dominado a las sociedades occidentales durante más de un siglo, y seducido a las orientales en los últimos quince años.”¹⁵ Con este despertar surge el concepto de innovación social.

“La Innovación Social entendida como campo se alimenta entonces de experiencias y aprendizajes personales, colectivos y organizacionales, influidos por fenómenos de cambio (...) se comporta más cerca a lo que Pierre

¹³Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. and Sanders, B., (2007) Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated, Recuperado de: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf, página 8.

¹⁴Mussa, N., Ulla, L., (2009) Negocios Inclusivos – Casos de Buenas Prácticas Nacionales, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE, Argentina. Recuperado el 5 de noviembre de : http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1301080114_Negocios-Inclusivos-IARSE-AVINA.pdf

¹⁵ Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G. y Rocha, D. (Ed.) (2016), 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, Innovación Social en Latinoamérica. Recuperado el 13 de noviembre de : http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0, página 15.

Bourdieu denomina “campo”, y que la OCDE mediante el Manual de Frascati conceptualiza como una forma determinada de innovación en el marco de las actividades de innovación y desarrollo (I+D)”¹⁶

Bernaola¹⁷, observa que no hay sociedad sin innovación y no hay innovación sin sociedad, sin embargo, lo que estamos viviendo hoy es “un desequilibrio entre las distintas velocidades de la innovación en lo económico, lo político, lo tecnológico y lo social. A esto debemos añadir que la política se está adaptando escasamente a los cambios, y se reacciona y repara con una limitada capacidad de entenderlos.” El sector público, con sus tiempos lentos y su burocracia, tarda en *aggiornarse* a los cambios que vive la sociedad.¹⁸ ¿Cómo puede el estado modernizarse para poder dar respuestas a los problemas complejos de la sociedad? ¿Cómo puede accionar rápidamente, a bajo costo y en gran escala? Estas preguntas las iremos abordando en este trabajo.

Gotzon Bernaola, en *La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación*, respondiendo a la duda de Ville y Poll sobre el futuro de la innovación social, afirma que es un concepto que llegó para quedarse, porque no es sólo un concepto sino que es una manera de responder a los desafíos que se presentan. Ya no son útiles las respuestas estandarizadas, porque los desafíos son complejos, por lo que se requiere una respuesta veloz, personalizada. “La Innovación Social se presenta como una oportunidad para abordar los, cada vez más complejos, retos sociales con una aproximación transversal, en donde las soluciones innovadoras se basen en algo más que la tecnología.”¹⁹ También afirma que la innovación social debe abordarse desde diferentes aproximaciones y agentes, y que la innovación social también es competitividad.

Dmitri Domanski, profesor e investigador del Instituto de investigación social *Sozialforschungsstelle Dortmund* Universidad de Dortmund, Alemania, en su entrevista por María López Orduz, define a la innovación social como una “nueva forma de hacer las cosas (...) con el objetivo de mejorar relaciones y problemas existentes para que funcionen de una

¹⁶ Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016), 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, *Innovación Social en Latinoamérica*. Recuperado el 13 de noviembre de : http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0, página 16

¹⁷ Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016), 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, *Innovación Social en Latinoamérica*. Recuperado el 13 de noviembre de : http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0,

¹⁸ Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016), 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, *Innovación Social en Latinoamérica*. Recuperado el 13 de noviembre de : http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0, Página 21.

¹⁹ Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016), 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, *Innovación Social en Latinoamérica*. Recuperado el 13 de noviembre de : http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0, Página 23.

manera que no se haya planteado antes.”²⁰ También, enfatiza la importancia de las barreras mentales que limitan la innovación, ya que la innovación social es un cambio de mentalidad, una nueva manera de mirar el mundo para buscar nuevas soluciones a viejas problemáticas. Domanski también defiende la idea de cómo el concepto y el paradigma de innovación fue cambiando: “la innovación es ahora mucho más participativa e interactiva, es mucho menos lineal, se trata de redes y de sistemas de innovación”²¹, donde todos los *stakeholders* puedan cocrear la solución. Por lo tanto, su mirada frente al rol del gobierno es interesante, porque lo toma con un stakeholder más, a diferencia de los anglosajones, que defienden la idea de un estado mínimo, según Domanski.

“Éste [el Estado] tiene mucha responsabilidad que asumir sin pensar en un rol asistencialista (como sucede en Latinoamérica), el gobierno debe apoyar con **recursos concursables**, sin fraude o corrupción porque cuando hay competencia se obtienen propuestas de mejor calidad. También puede aportar con **centros** donde la gente se eduque acerca de cómo generar e implementar innovaciones, como lo hacemos en el Instituto. Los centros educativos para la comunidad son solo un ejemplo de lo que el gobierno podría hacer pues tiene los recursos para empoderar y replicar la innovación social.”²²

Domanski, resalta la importancia del **trabajo en redes**, “si hay liderazgo en un grupo está bien pero es importante que este no opaque al colectivo sino que lo impulse y empodere.”²³

Universidad de
San Andrés

²⁰López Orduz, María (2015), ¿Qué es la innovación social? Entrevista a Dmitri Domanski Profesor e investigador en innovación social del Instituto de investigación social Sozialforschungsstelle Dortmund Universidad de Dortmund, Alemania, Recuperado el 13 de noviembre de: <file:///Users/belencavanagh/Downloads/Dialnet-QueEsLaInnovacionSocial-5366119.pdf>, página 181.

²¹López Orduz, María (2015), ¿Qué es la innovación social? Entrevista a Dmitri Domanski Profesor e investigador en innovación social del Instituto de investigación social Sozialforschungsstelle Dortmund Universidad de Dortmund, Alemania, Recuperado el 13 de noviembre de: <file:///Users/belencavanagh/Downloads/Dialnet-QueEsLaInnovacionSocial-5366119.pdf>, página 182.

²²López Orduz, María (2015), ¿Qué es la innovación social? Entrevista a Dmitri Domanski Profesor e investigador en innovación social del Instituto de investigación social Sozialforschungsstelle Dortmund Universidad de Dortmund, Alemania, Recuperado el 13 de noviembre de: <file:///Users/belencavanagh/Downloads/Dialnet-QueEsLaInnovacionSocial-5366119.pdf>, página 182.

²³López Orduz, María (2015), ¿Qué es la innovación social? Entrevista a Dmitri Domanski Profesor e investigador en innovación social del Instituto de investigación social Sozialforschungsstelle Dortmund Universidad de Dortmund, Alemania, Recuperado el 13 de noviembre de: <file:///Users/belencavanagh/Downloads/Dialnet-QueEsLaInnovacionSocial-5366119.pdf>, página 183.

4.2. Emprendedurismo social

La innovación social y el emprendedurismo social son dos conceptos que están íntimamente vinculados. En el artículo *Emprendimiento social vs Innovación social*, los autores²⁴ elaboran una tabla sobre las diferentes definiciones de la innovación social y su evolución a través del tiempo, desde Durkheim hasta Cajaiba - Santana:



²⁴ Alonso, D.; González, N. & Nieto, M. (2015): "Emprendimiento social vs innovación social", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 24, nº 1-2, (119-140). Recuperado el 13 de noviembre de: http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf

Bassi, A.	2011	Define la Innovación social desde 3 modalidades diferentes: 1º La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente el sistema social. 2º La innovación social se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden principalmente a través de organizaciones con fines sociales. 3º Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible. También se puede definir como aquellas soluciones en las que el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de en los particulares.
Dacin, M.T.; Dacin, P.T. y Tracey, P.	2011	Consideran la Innovación social como el proceso necesario para la creación de valor social dentro de las organizaciones. Señalan que estas innovaciones pueden aparecer tanto en contextos a nivel local como internacional.
TEPSIE	2012	Innovaciones sociales son nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que a la vez satisfacen una necesidad social (con más eficacia que las soluciones existentes) y dan lugar a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y a una mejor utilización de los activos y recursos. En otras palabras, las innovaciones sociales son buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.
Neumeier, S.	2012	Define la innovación social como los cambios de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a nuevas y mejores formas y acciones de colaboración dentro del grupo y más allá de él. La innovación social tiene lugar cuando el grupo cambia su forma de hacer las cosas, y esto conduce a una mejora tangible, mejora que tiene que ser vista en relación con el contexto en el que se incrusta la innovación social.
Chell, E.; Spence, L.J.; Perrini, F. y Harris, J.D.	2012	Definen la Innovación social como aquellas actividades que implican que los productos, servicios y resultados tanto del emprendedor como del proceso de innovación generan un valor social que va más allá de los efectos directos sobre las partes interesadas. Se trata de un factor clave, generalmente asociado a criterios sociales y beneficios medioambientales y no únicamente económicos.
LEED Programme (Local Economic and Employment Development) OCDE	2014	La innovación social busca respuestas a los problemas sociales: La identificación y entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades, identificando e implementando nuevos procesos de integración laboral en el mercado, nuevas competencias, nuevos empleos, y nuevas formas de participación. La finalidad de la innovación social es por tanto, ofrecer soluciones a los problemas individuales y comunitarios que mejoren su bienestar.
Estrategia EUROPA 2020	2014	Define la Innovación social de acuerdo a 5 áreas: Empleo, los gastos en Innovación y Desarrollo, el cambio climático o gasto energético, la educación y la pobreza o exclusión social.
INSEAD	2014	La innovación social es la introducción y el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y mecanismos basados en el mercado que ofrecen prosperidad económica, ambiental y social sostenible.
Cajaiba-Santana foundation	2010	La innovación social toma forma cuando una nueva idea, establece una forma diferente de pensar y de actuar que cambia los paradigmas existentes innovaciones que son buenas para la sociedad y al mismo tiempo, mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.
Murray, et al.	2010	Definen la innovación social como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales o colaboraciones.
Westley, F. y Antadze, N.	2010	La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los recursos, los flujos de autoridad, o las creencias del sistema social en el que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen un gran impacto sobre la sociedad.

Bassi, A.	2011	Define la Innovación social desde 3 modalidades diferentes: 1º La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente el sistema social. 2º La innovación social se refiere a las actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y que se difunden principalmente a través de organizaciones con fines sociales. 3º Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible. También se puede definir como aquellas soluciones en las que el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de en los particulares.
Dacin, M.T.; Dancin, P.T. y Tracey, P.	2011	Consideran la Innovación social como el proceso necesario para la creación de valor social dentro de las organizaciones. Señalan que estas innovaciones pueden aparecer tanto en contextos a nivel local como internacional.
TEPSIE	2012	Innovaciones sociales son nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que a la vez satisfacen una necesidad social (con más eficacia que las soluciones existentes) y dan lugar a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y a una mejor utilización de los activos y recursos. En otras palabras, las innovaciones sociales son buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de la sociedad para actuar.
Neumeier, S.	2012	Define la innovación social como los cambios de actitudes, comportamientos o percepciones de un grupo de personas que se unen en una red de intereses alineados y que conducen a nuevas y mejores formas y acciones de colaboración dentro del grupo y más allá de él. La innovación social tiene lugar cuando el grupo cambia su forma de hacer las cosas, y esto conduce a una mejora tangible, mejora que tiene que ser vista en relación con el contexto en el que se incrusta la innovación social.
Chell, E.; Spence, L.J.; Perrini, F. y Harris, J.D.	2012	Definen la Innovación social como aquellas actividades que implican que los productos, servicios y resultados tanto del emprendedor como del proceso de innovación generan un valor social que va más allá de los efectos directos sobre las partes interesadas. Se trata de un factor clave, generalmente asociado a criterios sociales y beneficios medioambientales y no únicamente económicos.
LEED Programme (Local Economic and Employment Development) OCDE	2014	La innovación social busca respuestas a los problemas sociales: La identificación y entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de las personas y las comunidades, identificando e implementando nuevos procesos de integración laboral en el mercado, nuevas competencias, nuevos empleos, y nuevas formas de participación. La finalidad de la innovación social es por tanto, ofrecer soluciones a los problemas individuales y comunitarios que mejoren su bienestar.
Estrategia EUROPA 2020	2014	Define la Innovación social de acuerdo a 5 áreas: Empleo, los gastos en Innovación y Desarrollo, el cambio climático o gasto energético, la educación y la pobreza o exclusión social.
INSEAD	2014	La innovación social es la introducción y el desarrollo de nuevos modelos de negocio, y mecanismos basados en el mercado que ofrecen prosperidad económica, ambiental y social sostenible.
Cajaiba-Santana	2014	La innovación social toma forma cuando una nueva idea, establece una forma diferente de pensar y de actuar que cambia los paradigmas existentes

Fuente: Alonso, D.; González, N. & Nieto, M. (2015): "Emprendimiento social vs innovación social", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 24, nº 1-2, (119-140). Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf

En el artículo mencionado, los autores esclarecen el concepto de innovación social ya que al ser un concepto amplio se podría confundir con la caridad, la filantropía, los emprendimientos sociales, las organizaciones no gubernamentales, o la innovación técnica (que podría vincularse al término de innovación comercial de Ville y Poll²⁵):

“Mientras que la innovación técnica está centrada en alcanzar una mayor rentabilidad y un mayor éxito comercial a nivel empresarial (Mulgan, 2007), la innovación social busca mejorar el bienestar de la sociedad y lograr un cambio social que rompa con las prácticas establecidas hasta el momento (Dawson & Daniel, 2010)”²⁶

El término de emprendedor, según los Filion, comenzó a partir de Schumpeter, en 1934, comienza a vincular el emprendedorismo con la innovación en 5 puntos:

1. La introducción de un nuevo bien,
2. La introducción de un nuevo método de producción,
3. La apertura de un nuevo mercado,
4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materia prima
5. La realización de la nueva organización de cualquier industria.” (Schumpeter, 1934:66).

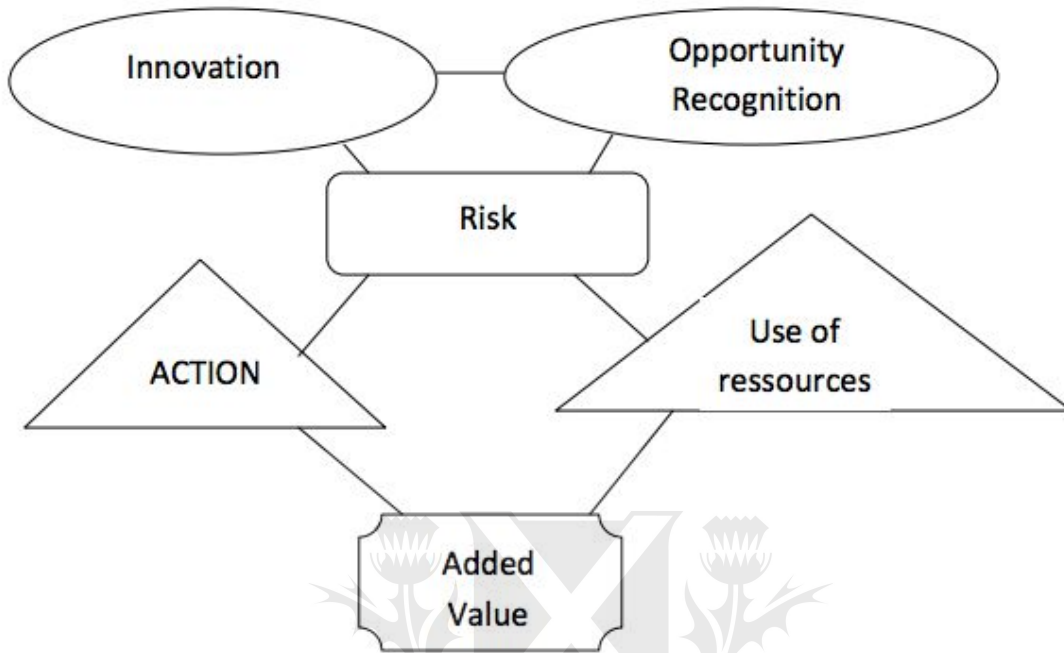
Por lo cual, el concepto de emprendedor está ligado desde 1934 con la innovación.

²⁵ Poll, Eduardo y Ville, Simón (2009) Social innovation: Buzz word or enduring term? Elsevier Inc. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249>

²⁶Alonso, D.; González, N. & Nieto, M. (2015): "Emprendimiento social vs innovación social", Cuadernos Aragoneses de Economía, vol. 24, nº 1-2, (119-140). Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf Página 7.

Figure 1

Main elements used to define the term "entrepreneur"



Fuente: Fillion L.J. 2011, página 8.

El autor, define al emprendedor a través de 6 elementos, y la innovación es un elemento esencial.

“Un emprendedor es un actor que *innova* reconociendo las oportunidades; él o ella hace decisiones moderadamente arriesgadas que conducen a acciones que requieren el uso eficiente de recursos y aportando un valor agregado.”²⁷

Sin embargo, el emprendedorismo social profundiza un poco más en el fin, en el propósito del emprendimiento: el bien común. David Bornstein, autor del libro *Cómo cambiar el mundo* define a los emprendedores sociales como personas irrazonables, rebeldes que se niegan a aceptar el status quo, soñadores y hacedores; miran el mundo, no están satisfechos con lo que ven y deciden cambiarlo. Podríamos decir que los emprendedores sociales, desde esta óptica, son personas que buscan nuevas alternativas, innovan, generan cambios, y aunque sólo algunos logren generar un cambio sistémico, tienen esa cuota de irrazonabilidad que los lleva

²⁷ Fillion, L.J. (2011) Defining the entrepreneur. In: Dana, L.-P. (Ed.) World Encyclopedia of Entrepreneurship. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, Edward Elgar Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: http://expertise.hec.ca/chair_entrepreneurship/wp-content/uploads/2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections.pdf página 8.

a ir más allá de los parámetros dados, y esto es lo innovador. También, Bill Drayton, CEO & fundador de Ashoka, define a los emprendedores sociales con una imagen muy clara: son personas que nos están contentas con dar un pescado o enseñar a pescar, sino que no van a parar hasta revolucionar la industria pesquera.

Luego, en el plano de lo empírico, podemos encontrar “emprendedores sociales” que no innovan en cuanto a sus modelos, productos o servicios, sino que replican modelos ya validados en otros contextos. Por lo tanto, la innovación es funcional para problemas que aún no tienen una solución validada. El siguiente gráfico presenta diferentes tipos de innovación social:

Type of social innovation	Description	Example
New services and products	New interventions or new programmes to meet social needs	Car-sharing; zero energy housing developments (e.g. BedZED)
New practices	New services which require new professional roles or relationships	Dispute resolution between citizens and the state in the Netherlands (the professional civil servant role has changed dramatically and citizens' social needs are much better met)
New processes	Co-production of new services	Participatory budgeting (started in Brazil and since widely scaled; is not dependent on ICT, though ICT often used); Fair Trade
New rules and regulations	Creation of new laws or new entitlements	Personal budgets (e.g. in Denmark and the Netherlands where older people can decide themselves how to spend much of their support money)
New organisational forms	Hybrid organisational forms such as social enterprises	Belu Water, a small UK based social enterprise, which sells bottled water and donates all its profits to WaterAid and has pledged to raise £1m by 2020

Fuente: Boelman, Kwan, Lauritzen, Millard, Schon (2014). Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research .
 Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :
https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOEI2786_Growing_Social_Innovation_16.01.15_WEB.pdf ,

Página 7.

Etapas de la innovación social y cambio sistémico

Para resolver los problemas complejos que enfrentamos como sociedad, en la comunidad académica se habla sobre el cambio sistémico, ya que para realmente abordar una problemática compleja es necesario cambiar la mentalidad, la cultura, y sólo pocas innovaciones sociales pueden lograr un cambio tan profundo.

Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W.,²⁸ mencionan que el cambio sistémico nunca se logra a través de una sola organización o sector, sino que siempre implica un cambio en las actitudes y los comportamientos y requiere que las personas vean y piensen de maneras nuevas. El cambio sistémico requiere que haya suficientes incentivos para que los agentes de cambio modifiquen su comportamiento. Por esta razón, cada vez tienen más fuerza las redes de organizaciones (por ejemplo; Teach for All y TECHO, entre otras), porque sólo a través de las mismas se puede lograr un cambio sistémico: muchas personas reuniendo sus fuerzas, compartiendo la misma agenda, pueden generar el cambio deseado. Existen metodologías específicas para visualizar el cambio sistémico al que se quiere llegar y entender el contexto actual. Ejemplo de ello son la Teoría U (Otto Scharmer)²⁹ donde se tiene en cuenta la subjetividad del individuo para resolver el problema y la herramienta de Design Thinking³⁰ entre otras.

Los autores presentan 6 etapas de la innovación social, y dentro de estas etapas se podrían ubicar diferentes emprendedores:

1. Impulso (“Prompts”): destacan la necesidad de innovación social,
2. Propuestas: desarrollan las ideas,
3. Creación de prototipos: donde las ideas se prueban en la práctica,
4. Sostenimiento: cuando la idea se convierte en práctica cotidiana,
5. Escalamiento: crecimiento y difusión de innovaciones sociales,
6. Cambio sistémico: implica el rediseño e introducción de sistemas enteros y generalmente involucra a todos los sectores a lo largo del tiempo.

²⁸ Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation.

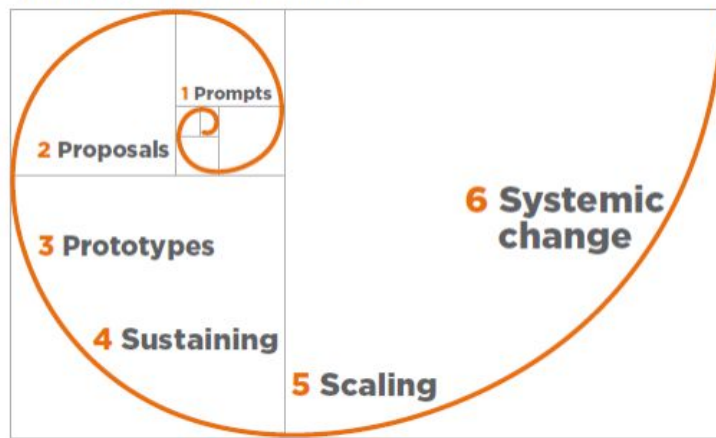
²⁹ Recuperado el 5 de noviembre de:

<https://sensumsystemic.files.wordpress.com/2015/03/scharmer-otto-resumen-de-la-teoria-u-sensumsystemicorg.pdf>

³⁰ “Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.”

— *Tim Brown, CEO of IDEO*. Recuperado el 5 de noviembre de :

<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>



Fuente: Tepsie, Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation.

Otros autores también mencionan otros elementos de la innovación social (Bekkers et al 2013) que nos ayudan a clarificar el concepto:

1. Resultados de larga duración para la sociedad: agrega valor público.
2. Cambiar las relaciones entre las partes interesadas: "Game Changer" que rompe las dependencias de la trayectoria (path dependencies).
3. Las partes interesadas (stakeholders) relevantes están involucrados: necesidades de los usuarios finales.
4. Nuevo proceso: cooperación, enlace, intercambio de ideas, redes inter e intraorganizacionales.

¿Qué incentivos públicos propone la literatura?

En la literatura sobre la innovación social, pude encontrar algunas recomendaciones para gobiernos sobre cómo impulsar la innovación social tanto dentro como por fuera del Estado. ¿El Estado debería promover la innovación social? La respuesta habitual es que sí, pero el problema está en el cómo. En el Libro Abierto de la Innovación Social³¹ podemos encontrar una respuesta ya que los autores proponen iniciativas para promover este tipo de innovación:

“Si el Estado tomara conciencia plenamente de su potencial como una fuerza crítica para el tipo de innovación social requerida en el actual período de transición, entonces hay cuestiones estructurales profundas que deben abordarse en torno a cómo el estado recauda y asigna sus fondos, y cómo es responsable de ellos.”³²

Entre las estrategias que se proponen en el libro mencionado se encuentran las siguientes:

³¹ Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G, (2010), The Open Book of Social Innovation, The Young Foundation, página 147.

³² Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G, (2010), The Open Book of Social Innovation, The Young Foundation, página 147.

- A. Cuestiones estratégicas:** los autores proponen que el Estado debe tener una mirada estratégica para identificar dónde, en qué área aún no resueltas, es necesario incentivar la innovación social. Por lo tanto, se debe reconocer desde la Presidencia, o desde los primeros mandos, la importancia de innovar y el espacio para fallar. Para esto proponen un espacio de cultura del aprendizaje, formación, y un liderazgo visible.
- B. Financiamiento público:** si bien el Estado cuenta con muchos tipos de recursos para promover la innovación social, no se debe dejar de lado el financiamiento público. Sobre este punto, los autores proponen, la creación de bonos locales, fondos de inversión social, fondos de inversión de empresas sociales, acceso a financiamiento, financiamiento híbrido y joint ventures, inversiones en capas, fondos de innovación social, presupuestos locales holísticos y basados en resultados, entre otros.
- C. Legislación y regulación:** sin marcos regulatorios flexibles o que incentiven la innovación social, es difícil que se puedan escalar. Los autores proponen incluir cláusulas sociales en contratos públicos para promover que los proveedores del Estado generen un impacto positivo en su día a día.
- D. Aumentar los incentivos para innovar:** crear una cultura de innovación a través de premios, reconocimiento, informes sobre cuán innovadores fueron.
- E. Innovación de la fuerza laboral:** Promover que la innovación en los sindicatos, en los empleados públicos, por ejemplo a través de personas que sean “animadores” de la innovación, como es el caso en la municipalidad de Trondheim en Noruega. Colaboración interior- exterior: promover la articulación entre funcionarios y empleados públicos y la sociedad civil para impulsar el desarrollo local.

5. Políticas aplicadas para promover la innovación social en Estados Unidos, Reino Unido, Unión Europea

En el presente trabajo se investigará sobre los incentivos públicos para la innovación social en Estados Unidos, Reino Unido y la Unión Europea porque son países con experiencia en innovación social. Estados Unidos con la creación de la Oficina de Innovación Social en la Casa Blanca en 2009³³ y Reino Unido con la creación de NESTA (National Endowment for Science Technology and Arts) en 1998³⁴, fueron los precursores.

Como sostiene Mulgan³⁵ la innovación social necesita de ciertas condiciones para emerger:

- Movimientos sociales: necesitan de protecciones sociales básicas, libertad de prensa y de internet.
- Empresas de impacto o empresas sociales: necesitan de culturas abiertas con fondos accesibles.

³³ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 : <https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/about>

³⁴ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 : <https://www.nesta.org.uk/blog/the-nesta-story/>

³⁵ Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. and Sanders, B., (2007). *Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf

- Gobierno: incluir a partidos políticos; *think tanks*; fondos de innovación; favorecer mercados de empresas sociales; y realizar pruebas pilotos; descentralizar el poder y dar libertad a los gobiernos locales a innovar; crear laboratorios para testear ideas; generar colaboración entre tomadores de decisiones, emprendedores sociales, organizaciones de la sociedad civil para buscar soluciones a problemáticas recurrentes.
- Organizaciones sociales: por redes de profesionales, aliados en política, organizaciones cívicas fuertes (desde sindicatos hasta hospitales) y el apoyo de fundaciones y filántropos progresistas.

Y en todos estos casos, es preciso tener relaciones globales para aprender el cambio de otros y compartir ideas. Por esta razón, para acortar camino se puede aprender de estos países de vanguardia (Reino Unido y EEUU) donde existen estas condiciones para que emerja la innovación social. También aprender cómo se puede incentivar la innovación social desde órganos ejecutivos de bloques de países como la Comisión Europea.

Entonces, ¿cómo podemos fomentar ecosistemas de innovación social desde las políticas públicas? Como se mencionó anteriormente, para resolver problemas complejos y generar cambios sistémicos es necesario trabajar con toda la comunidad, con los *stakeholders* relevantes, trabajar en red, la mentalidad con la que abordamos un desafío, y por último aprender de la experiencia de otros. El rol del Estado no es simplemente financiar la innovación social, sino generar el espacio para que suceda:

“Porque a innovar solo se aprende innovando, es decir, intentando, probando, mejorando e implementando, los próximos pasos deben estar encaminados a **propiciar “ecosistemas” en los cuales la innovación y el emprendimiento social** sean posibles y fluyan de modo natural, se conviertan no solo en alternativas de solución sino en un atributo transversal de las acciones colectivas.”³⁶

5.1.1. Estados Unidos, Presidencia de Obama.

En Estados Unidos, durante la presidencia de Barack Obama - desde el 20 de enero de 2009 hasta el 20 de enero de 2017 - se creó el *White House Office of Social Innovation and Civic Participation* en 2009 para identificar e invertir en soluciones innovadoras para los desafíos sociales; con el objetivo de promover las oportunidades, la igualdad y la justicia mediante la

³⁶ Buckland, H., y Murillo, D., La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes. (2014). Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo), página 20.

creación de un sector gubernamental y social orientado a resultados³⁷. Según el New York Times, la oficina se propuso reunir a diferentes grupos en el proceso de formulación de políticas públicas para determinar qué programas obtienen el mejor rendimiento para los contribuyentes, aprovechar los recursos nuevos y expandir lo que funciona y desarrollar modelos basados en el mercado para sostener programas exitosos.³⁸

David Wilkinson fue el Director de la Oficina de Innovación Social y Participación Cívica de la Casa Blanca, quien diseñó la oficina con las herramientas de políticas basadas en la evidencia, la filantropía, las finanzas de impacto y el capital humano. Estas soluciones basadas en datos fueron impulsadas teniendo en cuenta las prioridades nacionales en temas de educación, crecimiento laboral para el desarrollo económico y comunidades saludables.

El abordaje de la Oficina de Innovación Social de la Casa Blanca, según la página web oficial, fue implementar de manera más efectiva los recursos limitados para generar mayor impacto. Esto implica identificar programas que funcionen mejor mediante el uso de datos y evidencia, así como escalar lo que funciona a través de un uso más inteligente de los recursos federales y la colaboración intersectorial. Lo que también implica identificar y eliminar las barreras para escalar lo que funciona.

En la página oficial de la Casa Blanca, Cecilia Muñoz³⁹ habla sobre una mentalidad de Resultados y encuentra un punto en común con las políticas de la OISCB (Oficina de Innovación social de la Casa Blanca): todos los programas brindan soluciones nuevas que pueden alcanzar mejores, más confiables y más rápidos resultados.

La teoría de cambio de la Oficina consistía en 3 ejes:

1. Encontrar qué programas/proyectos funcionan: para esto buscan aumentar la disponibilidad y el análisis de datos, invertir en evaluación y experimentar responsablemente para generar evidencia y validar qué funciona, cuándo y para quién.
2. Financiar lo que funciona: implementar recursos nuevos y existentes para ampliar lo que funciona mejor. Financiar fondos escalonados de evidencia y *Pay for Success* ayudan a orientar el financiamiento en torno a los resultados, creando así el Social Innovation Fund.
3. Desarrollar la infraestructura habilitadora: promover políticas que incentiven el trabajo sobre resultados. Fortalecer la capacidad de los proveedores de servicios para lograr resultados reduciendo los drenajes de recursos, las barreras y las limitaciones que distraen la atención de los resultados.

Por lo tanto, lo que busca la Oficina es que las innovaciones estén orientadas a resultados y que no pierdan de vista su impacto. Para lograr esto, también fomentan la colaboración

³⁷ White House Office of Social Innovation and Civic Participation, recuperado el 20 de noviembre de 2018:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp>

³⁸ Laura d'Andrea Tyson and Jonathan Greenblatt, (14 de abril de 2014), Opportunity for All and Social Innovation: Obama's Policy Agenda., New York Times. Recuperado el 5 de noviembre de:

<https://economix.blogs.nytimes.com/2014/04/14/equal-opportunity-and-social-innovation-obamas-policy-agenda/>

³⁹ Recuperado el 5 de noviembre de:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/11/06/new-paradigm-government-adopting-outcomes-mindset>

intersectorial, para que se rompan los silos de trabajo y que todas las áreas puedan trabajar de manera integral y colaborativa.

La Oficina lideró los siguientes programas⁴⁰ :

Data Driven Justice Initiative⁴¹: utilizar datos en función de la justicia Cruzar datos del sistema de salud con datos de justicia penal. Capacitar a los policías para que sepan reconocer cuándo el reo tiene un problema psiquiátrico. Liberar a los acusados con bajo riesgo de las cárceles.

My Brother's Keeper⁴²: 33 organizaciones e intervenciones en país con objetivos desde la cuna a la universidad, hasta la carrera profesional. Mantener a los niños en el camino y darles una segunda oportunidad

- Empoderar a los padres e involucrar a adultos y mentores solidarios.⁴³

Interagency Evidence-Building processes: cruzar datos entre agencias.

United We Serve⁴⁴: Voluntariado en las comunidades con ejes en: salud, Independencia energética, Educación y comunidad, Renovación económica.

Police Data Initiative⁴⁵: Transparencia de datos policiales en 21 comunidades.

TechHire⁴⁶: Canales de talento tecnológico en las comunidades de todo el país.

Performance Partnership Pilots⁴⁷: estrategias innovadoras, rentables y centradas en los resultados para mejorar los resultados para los jóvenes desconectados⁴⁸.

OpenGov⁴⁹: orden ejecutiva de datos abiertos y legibles por máquina en el nuevo incumplimiento de la información gubernamental.

Community Solutions Team⁵⁰: orden ejecutiva, el Presidente Obama creó el Community Solutions (Council), Trabajar en todas las agencias para coordinar inversiones en iniciativas y prácticas que alineen el trabajo del gobierno federal para tener el mayor impacto en la vida de las personas y las comunidades.

⁴⁰ Información más detallada en Anexo 1.

⁴¹ Recuperado el 5 de noviembre de: <https://obamawhitehouse.archives.gov/DataDrivenJustice>

⁴² Recuperado el 5 de noviembre de: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2016/10/17/join-first-ever-mbk-what-works-showcase>

⁴³ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/whitehouse.gov/files/documents/MBK%20Program.pdf>

⁴⁴ Recuperado el 5 de noviembre de: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2009/06/23/first-lady-kicks-united-we-serve>

⁴⁵ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :

<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/06/05/using-data-and-technology-advance-community-policing>

⁴⁶ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : <https://obamawhitehouse.archives.gov/issues/technology/techhire>

⁴⁷ Recuperado el 5 de noviembre de: <http://youth.gov/youth-topics/reconnecting-youth/performance-partnership-pilots>

⁴⁸ El estatuto de P3 define a jóvenes desconectados como individuos entre las edades de 14 y 24 años que son de bajos ingresos y sin hogar, en hogares de guarda, involucrados en el sistema de justicia juvenil, desempleados, o no están inscritos o en riesgo de abandonar un centro educativo institución.

⁴⁹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://obamawhitehouse.archives.gov/open>

⁵⁰ Recuperado el 5 de noviembre de 2018:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2016/11/16/executive-order-establishing-community-solutions-council>

Commission on Evidence-Based Policymaking⁵¹: Ley de la Comisión de formulación de políticas basada en la evidencia de 2016. La Comisión, conformada por 15 miembros, se encarga de examinar todos los aspectos de cómo aumentar la disponibilidad y el uso de los datos del gobierno para generar evidencia e informar el diseño del programa,

Social and the Behavioral Sciences Team⁵²: Orden ejecutiva, creó el Equipo de Ciencias Sociales y Conductuales (Social and Behavioral Science Team) para diseñar programas federales centrados en la persona.

El Social Innovation Fund, que funcionaba⁵³ como un fondo de fondos trabajando a través de intermediarios de donaciones (\$ 1.5 millones anuales por hasta cinco años aproximadamente), para que ellos identificaran los programas más prometedores y que los guiaran hacia un mayor impacto y una evidencia más sólida de éxito. Los intermediarios luego realizaban competencias abiertas para identificar a las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en comunidades de bajos ingresos, con evidencia de resultados. Una vez seleccionadas, estas organizaciones sin fines de lucro también deben coincidir con los fondos que reciben y participar en evaluaciones rigurosas del impacto de sus programas⁵⁴; y tenían como socio del sector privado para amplificar el impacto de los recursos federales: “match every federal dollar one-to-one, helping to triple the federal investment, augment working capital and spark new collaborations” de los 352 millones de dólares federales, se invirtieron 707 en no-federales y compromisos con el sector privado⁵⁵. El fondo otorgó subvenciones a los intermediarios del sector social como fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y empresas sociales sobre una base competitiva. Con una proporción de tres a uno de dinero privado con dólares del gobierno.

El Social Innovation Fund, brindó financiamiento, según su página web oficial⁵⁶, a 57 proyectos de 44 organizaciones, por un total de usd \$351.812.693, con foco en Oportunidades económicas, Futuros Saludables, y Desarrollo Joven.⁵⁷ Aproximadamente 15 fueron por Pay for Success, 39 Classic y 3 Administrative Data Pilot, según la última actualización de Mayo 2017.

Pay for Success comenzó en 2010 en Reino Unido y se implementó por primera vez en EEUU en 2012, con el objetivo lograr contrataciones atadas a resultados: el pago por la prestación del servicio está atado al logro de

⁵¹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: https://obamawhitehouse.archives.gov/omb/management/commission_evidence

⁵² Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/09/15/designing-federal-programs-american-people-mind>

⁵³ Durante la administración de Trump se eliminó el financiamiento del SIF, de la mano de 80 programas más., Recuperado de:

<https://www.bloomberg.com/graphics/2017-trump-budget/>

⁵⁴ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>

⁵⁵ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>

⁵⁶ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund/funded-organizations>

⁵⁷ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>

resultados medibles; y sirve para garantizar que los servicios sociales sean efectivos y de alta calidad y que funcionen para las personas y las comunidades.



Fuente: Recuperado el 5 de noviembre de 2018 : <https://payforsuccess.org/learn/basics>



Fuente: Recuperado el 5 de noviembre de 2018:

<https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund/where-our-dollars-go>

Los fondos *Classic* constan de intermediarios experimentados que desarrollan sus propios concursos abiertos para identificar sub-beneficiarios, u organizaciones innovadoras sin fines de lucro entidades del gobierno estatal o local para implementar la acción.

En 2016, lanzaron la competencia *piloto de datos administrativos (ADP) Pay for Success (PFS)* donde invirtieron en entidades que centralizaban las funciones de datos administrativos y funcionaban como un recurso para los programas PFS.

Michael Smith, director del fondo de innovación social de la Casa Blanca, describió cuáles fueron los desafíos del Fondo en 2014⁵⁸:

- 1) Rendición de cuentas: La creación de un programa de subsidios federal a través de intermediarios (grantmakers) hace difícil para los beneficiarios (grantees), seguir ciertos estándares de cumplimiento federal (prohibiciones de ciertos gastos, informes, etc). Por lo tanto, el SIF tuvo que regular pero también flexibilizarse en ciertos casos y confiar en la experiencia de las organizaciones de base. Las organizaciones beneficiarias de SIF deben cumplir con algunos de los estándares más rigurosos en los

⁵⁸ Smith, M (2014), *Innovation to Impact: Obama's Social Innovation Fund at Four*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado de: https://ssir.org/articles/entry/innovation_to_impact_obamas_social_innovation_fund_at_four#

flujos de fondos federales y privados; estos son fundamentales para poder replicar los proyectos.

- 2) Innovación vs evidencia: Buscar organizaciones con evidencia de impacto y pero también buscar organizaciones que puedan, potencialmente, cambiar las reglas de juego. Las organizaciones están en diferentes estadios de madurez institucional, algunas buscan fondos y otras están escalando.
- 3) Parámetros de exigencia altos: 1 de las 20 organizaciones intermediarias que financiaron tuvo que retirarse, porque no pudo cumplir con las expectativas.
- 4) Planes complejos de escala y evaluación: algunas organizaciones no pudieron cumplir con estos objetivos. Sin embargo, siguieron participando de la red.

“La adopción de los conocimientos de la ciencia del comportamiento ayudará a que nuestro gobierno llegue al siglo XXI en una amplia gama de formas: desde la prestación de servicios de manera más eficiente y efectiva; acelerar la transición a una economía de energía limpia; para ayudar a los trabajadores a encontrar mejores trabajos, obtener acceso a oportunidades educativas y llevar vidas más largas y saludables ”.

- Presidente Barack Obama⁵⁹

Katherine Klem, asesora política Senior de la oficina ejecutiva de la Casa Blanca, con quien tuve el gusto de hablar, tuvo como tarea avanzar en las prioridades de la Casa Blanca de Obama en materia de innovación social y políticas y prácticas basadas en la evidencia, incluido Pay for Success, mientras prestaba servicios en el Consejo de Política Interior y la Oficina de Política Nacional de Control de Drogas. Fue líder en PFS para los resultados sociales, incluidos los relacionados con la educación temprana, la educación profesional y técnica, la salud con un enfoque en la crisis de opiáceos, la vivienda y las necesidades de los veteranos. También ayudó al Fondo de Innovación Social. Klem, repasando los principales aprendizajes de la Oficina de Innovación mencionó:

- La innovación necesita ir de la mano con la evaluación. Es necesario analizar si las innovaciones están funcionando y para quién están funcionando, para invertir correctamente. Y para llevar a cabo esta es necesario el liderazgo.

Por lo tanto, presentó distintas manera de financiar proyectos de innovación social según la evidencia, es decir, a menor evidencia, menor financiamiento.

⁵⁹Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/09/15/fact-sheet-president-obama-signs-executive-order-white-house-announces>

- Es importante tener socios como el sector privado, como el caso de Pay For Success. La evaluación fue crítica para estos casos, siempre eligiendo un evaluador independiente.
- La innovación puede ocurrir dentro del mismo estado, pero también es necesaria invertir en las comunidades.

Cuando le pregunté qué existe hoy como reemplazo de la Oficina de Innovación Social, me mencionó que ahora durante la administración de Trump hubo un cambio hacia la “American innovation”⁶⁰ que está orientado a la innovación comercial (business innovation).

Es interesante que con el gobierno de Trump se cerraron programas y la oficina de la innovación social. Cuando la innovación social deja de ser una prioridad en la agenda, cuando deja de ser una parte estratégica, pierde su valor. ¿Cómo podrían haber salvaguardado el SIF aún con el cambio de gobierno? ¿El gobierno debe sostener la innovación social? ¿La innovación social está asociada con una ideología partidista?

En el documento comparativo del Banco Mundial⁶¹ sobre como crear mercados competitivos para empresas sociales, comparan el caso de EEUU con Canadá, Alemania, Francia, Suecia, Reino Unido. Desde EEUU, impulsaron la innovación social y la inversión de impacto, y enfatizaron la importancia de usar evidencia para tomar decisiones de políticas públicas más eficientes, y destacan el rol de la Oficina de Innovación Social para impulsar el ecosistema de innovación social.

Agapitova⁶², también resalta las visitas del Presidente Obama a iniciativas innovadoras para darle visibilidad a la innovación social y promover historias de impacto; como también a la articulación entre las diferentes oficinas (Oficina de innovación social y de participación cívica de la Casa Blanca, la oficina de políticas de ciencia y tecnología, las agencias federales, y los concursos de “challenge.gov”) para impulsar el ecosistema innovador con impacto social. Este punto se relaciona con la recomendación del Libro Abierto de Innovación Social, sobre la importancia del liderazgo visible, donde el presidente pueda dedicarle tiempo y demostrar con hechos que es relevante impulsar la innovación social, como una estrategia esencial de su administración.

⁶⁰Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :

<https://techcrunch.com/2017/03/26/trump-to-create-white-house-office-for-american-innovation-to-be-headed-by-kushner/>

⁶¹ Agapitova, Natalia , (2017) Creating Competitive Markets for Service Delivery: Policy Options and Country Experiences, World Bank Group. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/654661498750807064/pdf/P162866-06-29-2017-1498750805229.pdf>

⁶² Agapitova, Natalia , (2017) Creating Competitive Markets for Service Delivery Policy Options and Country Experiences, World Bank Group. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/654661498750807064/pdf/P162866-06-29-2017-1498750805229.pdf>

5.1.2. Reino Unido.

¿Cuáles son las políticas públicas que puede aplicar un Estado para promover la innovación social? Madeleine Gabriel⁶³, de Nesta⁶⁴, National Endowment for Science Technology and the Arts fundado en 1998 en Reino Unido y quienes se convierten en una Organización sin fines de lucro en 2012, sugiere 5 áreas para los creadores de políticas públicas en Reino Unido:

- **Financiamiento:** Para iniciativas que están en la primera etapa; escalonamiento e intermediarios: tanto capital semilla como inversiones para escalar proyectos innovadores. Los legisladores a nivel del gobierno nacional y europeo han priorizado este tema. Madeleine aclara que a nivel nacional (Reino Unido), como por ejemplo impulsar la inversión social a través de Big Society Capital⁶⁵, desde 2012, o como los bonos de impacto social, crowdfunding. También, en 2016, se creó **la desgravación fiscal para la inversión social** (SITR, por sus siglas en inglés) es la desgravación fiscal para la inversión social que alienta a las personas a apoyar a las empresas sociales y les ayuda a acceder a nuevas fuentes de financiamiento, este es un gran incentivo para la innovación social.⁶⁶ Las personas que realizan una inversión de estas características, pueden deducir el 30% del costo de su inversión de su obligación de impuesto a la renta, ya sea para el año fiscal en el que se realiza la inversión o el año fiscal anterior, con la condición de que la inversión se mantenga durante un período mínimo de 3 años para que se retenga este beneficio. Los bonos de impacto social, por ejemplo, califican para la desgravación fiscal para la inversión social.

En Reino Unido, **New Deal for Communities**⁶⁷, durante el mandato del Primer Ministro Tony Blair, programa que dependía del Ministerio de Vivienda, Comunidades y Gobierno Local, transformó 39 áreas desde 2001 hasta el 2010, gracias a un presupuesto local holístico (como es mencionado en el libro abierto de innovación social) con el objetivo de reducir el crimen, fortalecer la comunidad y la vivienda, mejorar los índices educativo, de la salud y de la empleabilidad; y liderado por la comunidad local.

- **Marcos legales y regulatorios:** En Reino Unido se creó la nueva figura de “Community Interest Company (CIC)”⁶⁸ y en Francia “Loi Economie sociale et solidaire”⁶⁹ para empresas sociales. Las CIC no pueden estar motivadas políticamente,

⁶³ Gabriel, M., (2016), Policy for social innovation: Five ways policy can support social innovation, Social Innovation Community. Recuperado de: <https://www.siceurope.eu/policy-portal/policy-social-innovation-five-ways-policy-can-support-social-innovation>

⁶⁴ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.nesta.org.uk/>

⁶⁵ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.bigsocietycapital.com/>

⁶⁶ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.gov.uk/government/publications/social-investment-tax-relief-factsheet/social-investment-tax-relief>

⁶⁷ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://extra.shu.ac.uk/ndc/downloads/general/A%20final%20assessment.pdf>

⁶⁸ Beneficios, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/223722/10-1388-community-interest-companies-benefits-of-a-cic-leaflet.pdf

⁶⁹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

https://www.researchgate.net/publication/312086261_L'economie_sociale_et_solidaire_est_elle_legitime

ni ser una organización de caridad, ni llevar actividades ilegales. Los beneficios de las CIC son⁷⁰:

- a) Más seguridad para los grupos de interés (stakeholders), ya que el bloqueo de activos y el propósito de la comunidad están regulados.
- b) Mayor transparencia: Un informe anual de CIC se coloca en el registro público para el escrutinio público.

En Reino Unido, la Financial Conduct Authority creó una caja de herramientas para que los innovadores puedan experimentar sin caer en las obligaciones normativas.

También surgieron otros cambios regulatorios para promover la innovación como la promoción del acceso abierto de datos para la investigación. Algunas medidas concretas de apertura y transparencia de datos fueron:

1. Abrir procesos de contratación pública: Para que el Estado contrate a las empresas sociales o de bien común, un abordaje es que consideren en los pliegos el “valor social” a la hora de contratar a un proveedor. En 2014 la CE publicó una nueva directiva para que los Estados tengan en cuenta el valor social. Para resolver este aspecto, crearon el Fondo de Inversión y Preparación para Contratos (ICRF)⁷¹ que aseguró que las empresas sociales estuvieran mejor equipadas para competir por los contratos públicos y asegurar otras formas de inversión. ICRF gastó 13,2 millones de libras y apoyó 155 empresas, con una subvención promedio de 85 mil libras.

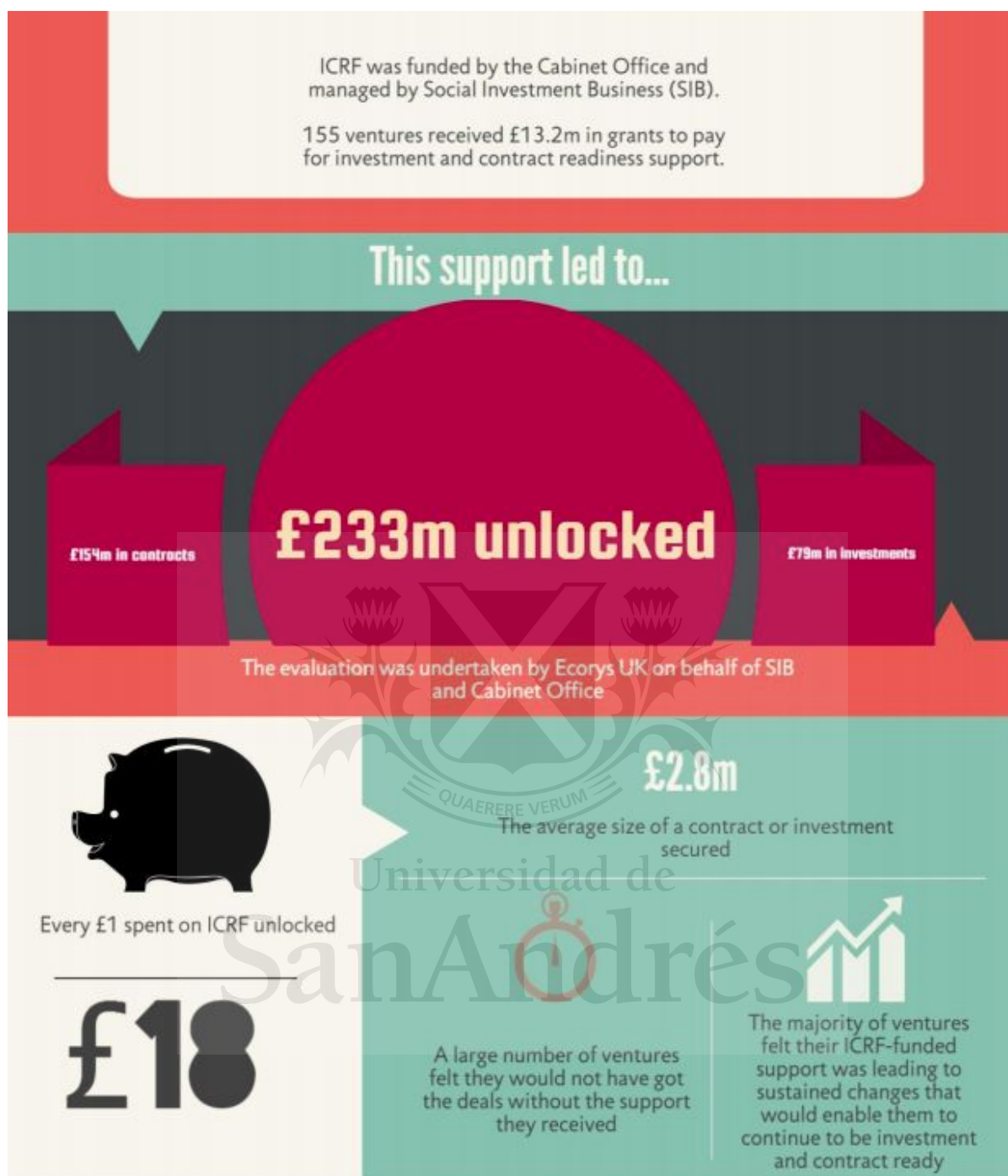


Universidad de
San Andrés

⁷⁰ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

Beneficios: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/223722/10-1388-community-interest-companies-benefits-of-a-cic-leaflet.pdf

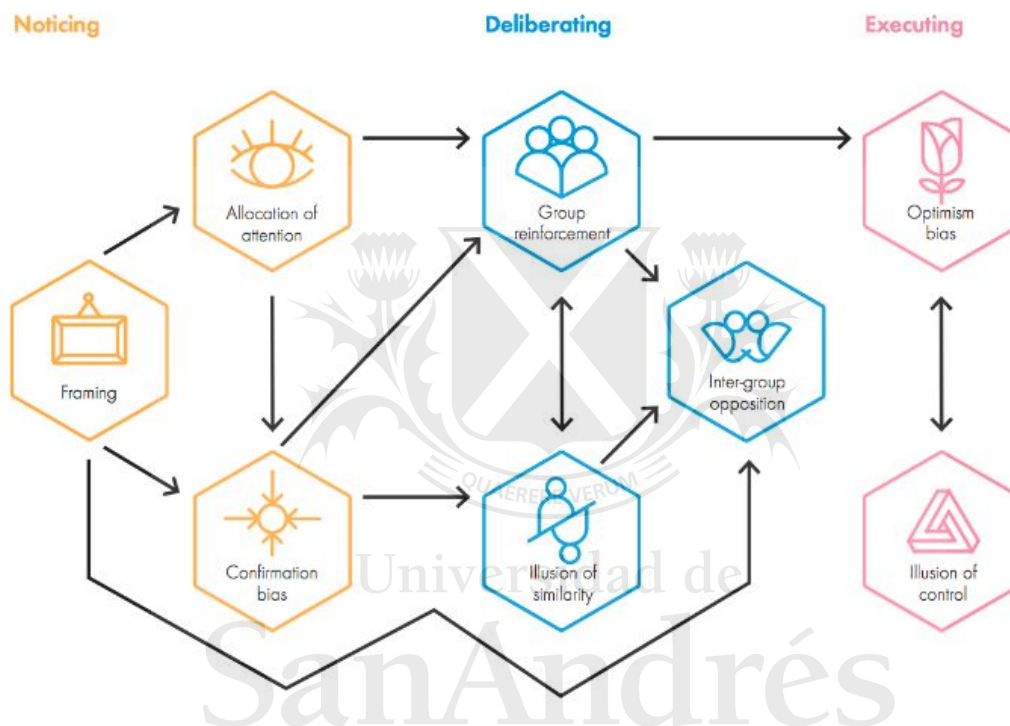
⁷¹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.sibgroup.org.uk/sites/default/files/files/ICRF%20Evaluation.pdf>



Fuente: In Pursuit of Readiness: Evaluation of the Investment and Contract Readiness Fund (2015)

2. Usar activos públicos de manera innovadora: aprovechar los espacios públicos para la economía colaborativa, o abrir los datos de políticas públicas para estimular la innovación. También fomentar la participación de la sociedad civil para resolver problemas complejos de diseños de políticas públicas, como por ejemplo el “UK innovation Challenge”.
3. Generando consciencia sobre la innovación social y capacitando en habilidades: para fomentar la innovación social, recomienda mostrar la medición de impacto.

En Reino Unido también existe el equipo de comportamiento (“Behavioural insight team”)⁷² quienes son una empresa de social en co-propiedad del Gobierno del Reino Unido; Nesta y los empleados de BIT. Esta empresa tiene por objetivo hacer que los servicios públicos sean más rentables y más fáciles de usar para los ciudadanos; mejorar los resultados mediante la introducción de un modelo más realista de comportamiento humano a la política; y donde sea posible, permitiendo a las personas hacer "mejores elecciones por sí mismas". Cuentan con 150 empleados, que tienen una sólida base académica en economía, psicología y métodos de investigación o experiencia en la formulación de políticas gubernamentales.



Suggested citation: Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., & McCrae, J. (2018). Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team.

También, en el Departamento de servicios digital y en el departamento de trabajo y Pensiones, utilizan metodologías ágiles de manera iterativa para brindar un mejor servicio.

⁷²Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : <https://www.behaviouralinsights.co.uk/>

5.3 Comunidad Europea

La Comunidad Europea impulsa la innovación social a través de la financiación con la creación del European Social Fund (ESF) que es uno de los 5 fondos del European Structural and Investment Fund que busca apoyar económicamente el desarrollo de los países de la comunidad europea para lograr los objetivos de Europa 2020⁷³.

La CE creó la **Social Innovation Community**⁷⁴ financiado por Horizon2020 (el mayor programa de investigación e innovación en la Unión Europea con un presupuesto de casi € 80 mil millones de euros para el periodo 2014-2020) y liderado por 12 organizaciones de Europa⁷⁵ para trabajar en red y acompañar a los tomadores de decisiones públicas para que trabajen con los innovadores sociales de manera más efectiva en la solución de los desafíos públicos.

Desde la Social Innovation Community, realizan eventos, talleres, discusiones y producen casos de estudios y materiales de aprendizajes para promover la innovación social y para reunir a todos los actores relevantes del ecosistema (investigadores, innovadores sociales, ciudadanos, tomadores de decisiones, empresas, organismos de la sociedad civil y del sector público).

Para esto, produjeron un repositorio de innovación social⁷⁶ pensada para investigadores, innovadores sociales, diseñadores de políticas públicas, y para facilitadores del proceso de innovación social. En este manual pueden encontrar herramientas para:

1. Captar talento de innovadores sociales
2. Participación de los actores relevantes
3. El proceso de ideación
4. Diseñar un producto o desarrollar un servicio
5. Prototipar
6. Crecimiento e impacto sostenible
7. Oportunidades de financiamiento.

También se pueden encontrar procesos de innovación social, soluciones y buenas prácticas, y casos de estudio. Los casos de estudio están ordenados según temáticas, por ejemplo: ecosistemas, innovaciones, comunidades, organizaciones, etc.⁷⁷

En el documento de Nesta sobre Social Innovation Policy in Europe⁷⁸, los autores diferencian dos tipos innovación social en las políticas públicas:

1. Políticas públicas para la innovación social

⁷³ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: : http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/

⁷⁴ Recuperado el 29 de octubre de 2018 : <https://www.siceurope.eu/about-sic>

⁷⁵ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.siceurope.eu/about-sic>

⁷⁶ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : <https://www.siceurope.eu/resources-test/welcome-sic-learning-repository>

⁷⁷ Por ejemplo, el caso de estudio de Koopera[#] que es una red de Cooperativas creada en Bilbao en 2008 que se centra en la inclusión y empleabilidad de personas en situación de riesgo o exclusión social. Su principal objetivo es ayudarlos al emplearlos en servicios ambientales que incluyen la recolección, reutilización y reciclaje de diferentes residuos (papel, cartón, textil, muebles, ropa, etc.). Koopera tiene locales donde se venden los diferentes bienes reciclados y reutilizados, creando un modelo de negocio que sustenta parte de toda la cadena de producción. Hoy en día, entre las cooperativas que forman parte de la Red Koopera se encargan de : Recolección de residuos, Mantenimiento y movilidad Urbana, Ekohuerta solidaria y montes, Educación Ambiental, Construcción Sostenible, Informe de puntos limpios, Reutilización de aparatos eléctricos y electrodomésticos, Moda sostenible (ropa usada + upcycling), Innovación y desarrollo, donde siguen innovando y pensando nuevos modelos de negocios para trabajar con los residuos.

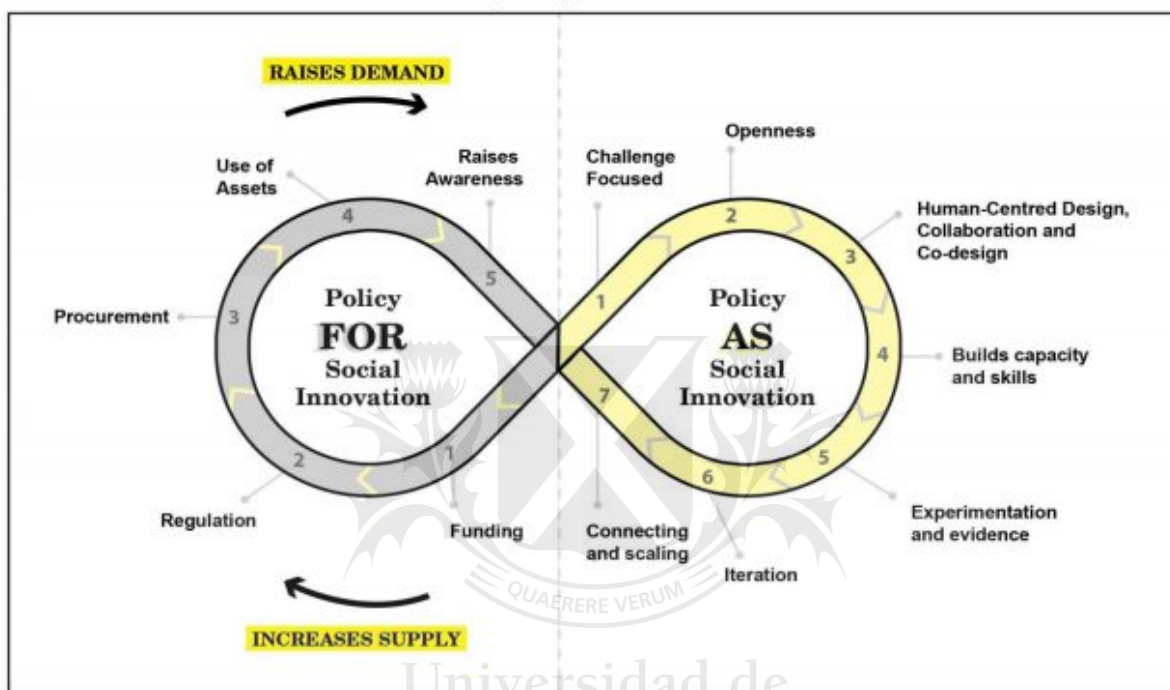
⁷⁸ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

https://media.nesta.org.uk/documents/social_innovation_policy_in_europe_-_where_next.pdf

2. Políticas públicas como innovación social.

Y observan cómo se retroalimentan. Por lo tanto es interesante ver cómo el Estado debe ser innovador dentro de sí mismo y para promover la innovación social, no sólo como una prioridad en la agenda para resolver los problemas que persisten, sino también para crear política pública. La innovación social no es sólo una palabra de moda, sino es un abordaje estratégico para diseñar políticas públicas.

The two strands of social innovation policy



Fuente: Social innovation policy in Europe: Where next?, Nesta, 2018. Page 7.

Los autores, definen a la innovación social por su meta: crear impacto social positivo, por el proceso, y su escala, y el contexto específico. También diferencian la innovación social de la economía social, ya que la innovación social no es solo una cuestión de la economía social, sino que es un concepto más amplio.

En Europa, sus políticas públicas que promovieron la innovación social tuvieron foco en las empresas sociales y el emprendedorismo social. Por lo tanto se enfocaron en:

A. Fondos e inversiones

Fondo de innovación social de Irlanda.

Fondo de innovación social de Francia (prestamos a tasa cero)

Big Society Capital en Reino Unido - inversor mayorista para financiar a intermediarios, e introducción del Social Investment Tax Relief.

B. Desarrollo de habilidades y capacidades entre innovadores y empresas sociales.

Fundaron TEPSIE para crear evidencia sobre políticas de innovación social.

C. Regulación y marcos legales.

D. Uso de la contratación pública y puesta en marcha para crear un mercado para la innovación social.

E. Sensibilización, defensa y conexión: La apertura de datos públicos y plataformas para estimular la innovación, tales como Open.Data y open.Gov entre otros. Como también promover políticas de economía colaborativa. Crearon las peticiones digitales para impulsar la participación ciudadana.⁷⁹ y también una plataforma colaborativa de ideas "crowdsourcing" que se llama Futurium, y además generaron una competición de innovación social y la "living labs".

La **Comunidad de Innovación Social de la Comunidad Europea** cumple un rol esencial para sistematizar buenas prácticas, compartir herramientas, y escalar lo que funciona dentro de Europa. Sin dudas, esta Comunidad hace que la Innovación social no sea una acción aislada y caprichosa en la agenda de los gobiernos de turno, sino un agenda colaborativa para seguir construyendo y aprendiendo entre todos como comunidad. En materia de financiamiento, la CE incluyó la **Iniciativa de Empresas Sociales** y también invirtió en intermediarios para apoyar innovadores sociales, como incubadoras y aceleradores.

En síntesis, Estados Unidos, Reino Unido y la Comunidad Europea tomaron diferentes caminos para promover la innovación social. Es interesante observar el fundamento metodológico de cada política pública, el lugar desde donde se impulsa la innovación social, las estrategias para llevar a cabo la política pública, y las áreas de interés a desarrollar.

Para EEUU, durante la administración de Obama, la Innovación Social jugó un rol estratégico, ocupando una oficina de la Casa Blanca. Durante este período, pusieron foco en salud, jóvenes y oportunidades económicas, a través del Fondo de Innovación Social con la metodología de Pay For Success, entre otras, donde todas las actividades llevadas a cabo estaban orientadas a datos (data oriented). Luego, con la administración de Trump, la Oficina de Innovación Social dejó de tener un rol relevante (o cambió de nombre), y se transformó en la Oficina de "American Innovation", liderada por Jared Kushner, yerno de Donald Trump, con un propósito más enfocado al sector privado:

"Esta oficina reunirá las mejores ideas del gobierno, el sector privado y otros líderes de opinión para garantizar que Estados Unidos esté listo para resolver los problemas más difíciles de hoy y esté en posición de enfrentar los desafíos y oportunidades del mañana. La oficina se enfocará en implementar políticas y escalar modelos comprobados del sector privado para estimular la creación de empleos y la innovación."⁸⁰

Para Reino Unido, pioneros en innovación social gracias a NESTA, crearon metodologías, herramientas, fondos e incentivos para la innovación social. El rol de la creación de las empresas sociales Community Interest Company (CIC) y de mecanismos de financiamiento o

⁷⁹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://petition.parliament.uk/>

⁸⁰ Recuperado el 27 de octubre de 2018, de :

<https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/presidential-memorandum-white-house-office-american-innovation/>.

incentivos como la desgravación fiscal para la inversión social (SITR, por sus siglas en inglés), fueron algunas medidas para fortalecer la innovación social.

La Comunidad Europea, gracias a la Comunidad de Innovación Social, generaron un reservorio de buenas prácticas, herramientas y aprendizajes que perduran más allá de los cambios de gobierno y las políticas de cada país.



Universidad de
San Andrés

Cuadro comparativo:

	EEUU	Reino Unido	CE
Definición de innovación social	New ways to solve old problems that are faster, cost-effective, data-driven and lead to better results for the public good ⁸¹	New ideas to tackle social problems or meet social needs. It may be a new product, service, initiative, organisational model or approach to the delivery of public services. ⁸²	Social innovation is not simply about ‘quick fixes’ or maintenance of current (sometimes failing) systems, but about opening up a collective vision of a better future and devising the strategies to achieve it. ⁸³
Dónde invierten en innovación social	Salud, Jóvenes, Oportunidades económicas	Empresas sociales, Open Data	Emprendimientos sociales, empresas sociales, Herramientas de innovación, apertura de datos, Colaboración.



⁸¹ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.nationalservice.gov/programs/social-innovation-fund>
⁸² Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de <https://www.nesta.org.uk/report/social-innovation/>
⁸³ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: https://media.nesta.org.uk/documents/social_innovation_policy_in_europe_-_where_next.pdf



Universidad de
San Andrés

5.2. Políticas públicas nacionales de fomento a la innovación social.

La innovación social en la políticas públicas es un concepto relativamente nuevo con el cambio de gobierno en 2015. Podría analizar qué organismos estatales promueven la innovación social casi sin darse cuenta y no se autodeterminan como “innovación social”, pero en este caso, se analizarán las direcciones que se llaman a sí mismas como innovación social.

5.2.1. Dirección Nacional de Innovación Social.

La Dirección Nacional de Innovación Social estaba dentro del Ministerio de Producción, en la Secretaría de emprendedores y PyMEs, trabajaba en la “generación de herramientas de capacitación y fomento de habilidades emprendedoras para promover el desarrollo socio laboral en y desde territorio en comunidades postergadas.”⁸⁴ También, tenía por objetivo impulsar empresas sociales y crear Nodos de Innovación. Para lograrlo, identificaron, articularon, capacitaron y fortalecieron emprendimientos sociales a través de incubadoras. Lamentablemente, la Dirección Nacional de Innovación Social cerró luego del cambio del Ministro de Producción, (Dante Sica), y la reestructuración del Ministerio a fines de 2017.

5.2.2 Ministerio de Ciencia y Tecnología.

El Ministerio de Ciencia y Tecnología cuenta con el programa nacional de tecnología innovación social que asiste a la Subsecretaría de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva en el diseño y la implementación de herramientas tendientes a orientar la creación y el uso del conocimiento científico, la producción tecnológica y la innovación hacia el desarrollo social y de esta manera impulsar la innovación social, según su página web.⁸⁵

Este programa engloba dos programas:

- Programa de Innovación y Diseño:

Tiene el objetivo de impulsar la articulación entre el sector productivo y el diseño para promover la innovación y el desarrollo en el entramado productivo nacional.

Objetivos⁸⁶:

- Promover e instaurar instrumentos y acciones orientadas a resolver desde el diseño demandas productivas específicas.
- Planificar y programar acciones estratégicas destinadas a la promoción de proyectos asociativos de diseño orientados al fortalecimiento de unidades productivas de pequeña y mediana escala.

⁸⁴ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://www.produccion.gob.ar/2016/04/21/sepyme-impulsa-el-desarrollo-de-empresas-sociales-51779>

⁸⁵ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<http://www.mincyt.gob.ar/ministerio/programa-nacional-de-tecnologia-e-innovacion-social-109>

⁸⁶ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <http://www.mincyt.gob.ar/programa/programa-de-innovacion-y-diseno-6403>

- Promover la conformación de mesas de trabajo interinstitucionales donde participen los diferentes actores del ámbito público y privado relacionados al diseño (representantes de gobiernos, actores del ámbito universitario y del entramado productivo), a fin de integrar y potenciar las distintas iniciativas y experiencias existentes.
- Posibilitar el acceso de unidades productivas de pequeña y mediana escala a las diferentes líneas de financiamiento vigentes en el Estado (Nacional, Provincial y/o Municipal) para favorecer la incorporación de diseño en los sectores productivos que más lo requieran.

El Programa está acompañado por una línea de financiamiento de Proyectos Asociativos de Diseño.⁸⁷

Los Proyectos Asociativos de Diseño financian proyectos que generen plataformas de innovación y desarrollo destinadas a solucionar problemáticas específicas en áreas productivas y de servicios de pequeña escala a partir de la intervención del diseño.⁸⁸ El financiamiento de es hasta \$80.000 para la organización beneficiaria que pueden ser: cooperativas, Pequeñas Empresas (MiPES) y Empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores, lo cuál implica fortalecer el entramado productivo de los actores de la economía social



⁸⁷ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :
<http://www.mincyt.gov.ar/financiamiento/proyectos-asociativos-de-diseno-5000>

⁸⁸ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :
<http://www.mincyt.gov.ar/financiamiento/proyectos-asociativos-de-diseno-5000>

Según la resolución ministerial:

Acciones:

Elaborar instrumentos de financiamiento destinados a Proyectos de Diseño.

Brindar apoyo técnico para asistir en la etapa de formulación de proyectos, así como también en la ejecución de los mismos.

Confeccionar una agenda de trabajo interinstitucional a nivel de organismos públicos nacionales, donde participe el Plan Nacional de Diseño dependiente del Ministerio de Industria y el Programa de Diseño Industrial del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Establecer vínculos institucionales con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación a fin de articular iniciativas que permitan incorporar valor agregado, a través de la utilización y/o incorporación de herramientas de diseño, en los emprendimientos de la economía social.

ll

Articular acciones con la Red Argentina de Carreras de Diseño de Universidades Nacionales (DISUR)

Aportar elementos para la creación y/o consolidación de una red de actores vinculados al diseño a nivel nacional, provincial y municipal con capacidad de intervención en los procesos de desarrollo local.

Relevar instancias de articulación que posibiliten desarrollar dispositivos de intervención desde el diseño.-

ll

En otras áreas del Estado, como en la Secretaría de Economía Social, promueven la políticas públicas innovadoras pero no se autodenominan como innovación social.

En el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, está el Laboratorio de Innovación Social⁸⁹, donde “fomentan iniciativas innovadoras con impacto social, a través de un proceso creativo y articulando entre el sector público, privado y el tercer sector” Tienen el programa de Lab joven donde acompañan a jóvenes de entre 18 a 24 años a crear un emprendimiento con impacto social. El Laboratorio comenzó en 2016.

En síntesis, la innovación social en Argentina es incentivada a través de programas aislados entre sí. No se puede observar una estrategia presidencial, como el caso de Obama, o un marco regional, como la Comunidad Europea, que sostenga estas propuestas.

⁸⁹Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : <http://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/laboratorio-de-innovacion-social>

6. Perspectiva de las organizaciones sociales locales que promueven la innovación social.

En el libro *Innovación en América latina*⁹⁰ se presentan los casos de organizaciones que promueven la innovación social como por ejemplo Ashoka (red de emprendedores sociales desde 1980), y casos de cooperativismo, comercio justo, de economía solidaria, organizaciones de voluntariado como Médicos Sin Fronteras, TECHO, mercados de donantes como Global Living, experiencias de reciclaje como Ciudad Saludable (Perú) y los traperos de Emaús (Chile).

En Argentina, podemos identificar diversas organizaciones que buscan potenciar el trabajo de innovadores sociales:

- Ashoka Argentina, con su red de 60 *fellows* emprendedores sociales.
- Enseña por Argentina, que forma parte de la red Teach for All, ahora está incluyendo nuevas formas de innovar dentro del aula y también están generando una red para sus alumni (profesionales que ya pasaron por la experiencia de Enseña) para impulsar sus emprendimientos sociales. Directorio de emprendimientos sociales.⁹¹
- Global Shapers en Argentina, que conforman una red de jóvenes (33 miembros) que están generando soluciones y un cambio duradero, elaborando políticas.
- Socialab, cuentan con proyectos de innovación con el sector público y privado, también implementan desafíos de innovación.
- GPS, y GPS Joven, brindan capacitación para emprendedores sociales y los ayudan a escalar, del IAE.
- Njambre, donde impulsan el surgimiento y la escala de empresas de impacto y a la innovación social como herramienta para el cambio sistémico de las comunidades más postergadas.
- Sistema B, acompañan a empresas en su transformación o creación para que puedan crear valor integral para el mundo, con una lógica de triple impacto. Sistema B podría entenderse como un agente transformacional que ayuda a que las empresas incluyan una lógica de innovación social dentro de su accionar.

En el marco de la investigación, entrevisté a Daniela Kreimer, Directora de Ashoka. Ashoka es la red de emprendedores sociales más grande del mundo con presencia en 84 países, elegida en marzo del 2016 como la 5° Organización de la Sociedad Civil con mayor influencia en el mundo por NGO Advisor⁹², elige a sus *fellows* a través de los siguientes criterios:

⁹⁰ Buckland, H., y Murillo, D., *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes.* (2014). Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).

⁹¹ Recuperado el 5 de noviembre de: <http://innovation.teachforall.org/alumni>

⁹² Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :

<https://www.ashoka.org/en/story/ashoka-ranks-sixth-world-top-500-ngo%E2%80%99s>

- a) Innovación: Una idea nueva (una nueva solución o abordaje a un problema social)
- b) Creatividad, como visionarios y con la capacidad de resolver problemas
- c) Capacidad emprendedora: para ver oportunidades de cambio e innovación y dedicarse por completo para hacer que este cambio suceda.
- d) El impacto social de la idea, que pueda generar un cambio sistémico.
- e) Fibra ética.

Desde Ashoka Argentina, definen a la innovación social como **“tener una idea innovadora que genera un impacto social y/o ambiental positivo para el mundo.** Para Ashoka, cuando elige un *fellow*, es importante que esa idea sea **replicable y escalable**, que pueda llegar a mucha gente y que pueda servir en muchas partes del mundo; y que esa idea tenga una mirada de sistémico.” Para Ashoka, la innovación social y el cambio sistémico son conceptos claves en su trabajo diario, ya que los *fellows* buscan cambiar las reglas de juego a través de políticas públicas, del mercado, de la concientización.⁹³

Tanto Ashoka como Enseña por Argentina, al ser redes globales, siempre están en contacto con las últimas tendencias y con lo que está sucediendo en el ecosistema internacional de la innovación social.

Ashoka no sólo busca generar impacto a través de sus fellows, sino que también articulan con empresas, academia, y gobiernos para incidir en el cambio sistémico.

Frente a la pregunta ¿qué rol podría tener el Estado para incentivar la innovación social?, las organizaciones impulsora de la innovación social tienen una mirada holística, integrada, con foco también en las empresas sociales. Desde algunas organizaciones de la sociedad civil participaron en la creación de 101 soluciones innovadoras para repensar la economía y se las presentaron al Gobierno actual cuando asumieron.⁹⁴

Dentro de las organizaciones promotoras de la innovación social, están esperanzadoras con el impacto que puedan generar los primeros fondos de inversión de impacto (Celeris, Next tp lab, Vira), los bonos de impacto de Acrux en alianza con el GCBA con foco en empleo juvenil y las iniciativas de la Banca ética.

⁹³ Un caso interesante es el caso de Thorkil Sonne, fellow de Dinamarca que crea una empresa social que se llama Specialisterne que sólo toma personas con Asperger. ¿Por qué? Por que se da cuenta que en vez de ver al síndrome de Asperger como una discapacidad, ve las habilidades que tienen estas personas que son súper inteligentes y detallistas, que tienen un poder de concentración muy alto, IQ altos, y con muchas habilidades parecidas a los ingenieros. Entonces se preguntó, ¿por qué no hago una consultora que haga servicios de tecnología como testeado de software, programación y sólo contrata a personas con Asperger

⁹⁴“Algunas soluciones económicas para garantizar sostenibilidad e inclusión social. La iniciativa #101soluciones es un espacio público que tiene tres méritos: superar la etapa de diagnóstico de toda convocatoria para concentrarse en la propuesta de soluciones concretas; ofrecer un espacio colectivo y abierto que permite presentar propuestas individuales que se potencian al ser visibilizadas como conjunto; convertir a las soluciones en materia prima de futuras acciones ciudadanas de incidencia cívica para que las propuestas deriven en leyes o políticas públicas.” introducción 101 soluciones.

Igualmente, desde Ashoka y Njambre, están de acuerdo que la promoción de la innovación social no es sólo gracias al financiamiento, sino que el Estado tiene un rol fundamental para generar sinergias entre los diferentes actores: “Existen muchos incentivos y desde diferentes abordajes, desde leyes, programas nacionales como incubadoras, hasta incentivos a las contrataciones si sos una empresa social, por dar unos ejemplos.”⁹⁵ “Pienso que el rol de Estado debiera ser de convocar actores, sentar a la mesa a vecinos de barrios populares, ingenieros, empresas, etc; tener un rol de articulador real para crear un proceso innovador.”⁹⁶ También, el concepto de innovación social, para Daniela Kreimer, aún sigue siendo un concepto de nicho y desde Ashoka buscan que se torne un concepto utilizado en las empresas, la academia, y en el sector público.

En cuanto a los *fellows*, cuando buscan articular con el Estado para impulsar proyectos desde sus áreas de abordaje, les es difícil identificar los canales para comenzar a trabajar en conjunto: “ Yo creo que hay una superposición de cosas y no hay un lugar donde puedas encontrar información sobre una problemática. Por ejemplo, “para este tema que hay?” y que puedas encontrar la información. Hoy tenes que andar por los ministerios, organizaciones, etc. Falta unificar en una sola ventana, para mirar más estratégicamente y con sinergia la inversión pública. Y el que está del otro lado buscando, pierde mucho tiempo indagando.”⁹⁷ Por lo tanto, faltaría una comunicación unificada y transparente por parte del Estado. “Queremos un Estado más ágil, transversal, sin ventanillas exclusivas, sigue siendo una deuda pendiente transparentar la información desde el Estado”⁹⁸

Desde Njambre⁹⁹, trabajaron en articulación con la Dirección Nacional de Innovación Social del Ministerio de Producción, en un programa para acompañar incubadoras de emprendimiento de impacto social. y propusieron acompañar emprendimientos de impacto social como por ejemplo Drimcom¹⁰⁰ en Córdoba.¹⁰¹ Dentro de esas incubadoras “hay incubadoras que son de impacto social porque atienden a cooperativas o emprendimientos de contexto vulnerable y que hoy el Ministerio de Desarrollo Social tiene un programa para estas incubadoras, que en este caso sería Fundación SES, Creer Hacer. En el *cowork* MATE tienen una incubadora de emprendedores de contexto vulnerable para incentivar la economía local. También hay incubadoras mixtas que reciben todo tipo de proyecto que notan que aparecen emprendimientos de impacto y quieren acompañarlos, generalmente son de universidades o municipalidades; y quieren conocer más cómo acompañar a los emprendimiento de impacto. Njambre les hace un diagnóstico a cada incubadora, desde el equipo y los recursos hasta los procesos internos, qué acompañamiento les dan a las incubadoras, que varía mucho según cada incubadora. También los ayudamos a armar su modelo de incubación”¹⁰² Por lo tanto, la

⁹⁵ Entrevista a Daniela Kreimer, 24 de marzo de 2018.

⁹⁶ Entrevista a Paula Cardenau, co fundadora de Njambre, 22 de septiembre de 2018.

⁹⁷ Entrevista a Beatriz Pellizari, 19 de abril de 2018.

⁹⁸ Entrevista a Beatriz Pellizari, 19 de abril de 2018.

⁹⁹ Entrevista a María Esquivel, coordinadora de proyecto de Njambre, 3 de abril de 2018.

¹⁰⁰ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <http://drimcom.com.ar/incubadora/>

¹⁰¹ Entrevista a María Esquivel, coordinadora de proyecto de Njambre, 3 de abril de 2018.

¹⁰² Entrevista a María Esquivel, Njambre, 3 de abril de 2018.

Dirección Nacional de Innovación Social contaba con : a) incubadoras de impacto, b) incubadoras mixtas - Universidades, municipalidades c) incubadoras de emprendedores de base; y todas se encuentran en el Registro Nacional de Incubadoras¹⁰³. El gran desafío que encuentran desde Njambre es encontrar proyectos que se puedan escalar y tengan la visión de cambio sistémico; y a falta de un marco regulatorio que dé incentivos a la innovación social. “Emprender en Argentina es difícil y emprender con impacto es mucho más difícil, y no hay tantos incentivos para tomar esos riesgos. En este vacío de política pública, no sé si la Ley Bic¹⁰⁴ lo acompaña, porque sigue siendo algo muy amplio.”¹⁰⁵

Un punto en común entre las organizaciones promotoras de la innovación social, es su punto de vista respecto a la academia y a la educación, ya que todavía no existen carreras de grado que preparen a los alumnos a trabajar en una empresa social, o en tener una mirada de innovación social. También están de acuerdo con la mirada estratégica que podría sumar el Estado, que estaría alineado a la recomendación del Libro abierto de innovación social, donde el Estado pueda identificar prioridades, donde el Estado tiene que dar soluciones y no las está dando. “Que el Estado pueda visibilizar cuáles son las oportunidad de mercado, en dónde, a cuantas personas. Esta información es difícil de recopilar como emprendedor, porque es caro hacer un estudio de mercado, en cambio desde el Estado ya cuenta con esa información.”¹⁰⁶ Es preciso que el Estado tenga un rol activo para promover la innovación social.

También, desde Njambre, remarcan la importancia de la formación de los equipo de gobierno en temas de innovación social, también alineados con la recomendación del Libro Abierto de la Innovación social sobre la importancia de la formación y el entrenamiento.” Los equipos de gobierno deberían tener más equipos de innovación social dentro de todos los Ministerios, donde se diseñen programas centrados en la persona con mirada de política pública, mirada de país y de escala, priorizando los municipios con mayores índices de necesidades insatisfechas.”¹⁰⁷

En línea con la recomendación del Libro Abierto sobre la incorporación de cláusulas sociales en los contratos públicos, desde Njambre piensan en esa línea “ El Estado tiene el rol importante de comprador de servicios, y en este caso también podría priorizar a qué empresas contratar en función del impacto social que tenga cada empresa.” Como también están de acuerdo con el punto de financiamiento del Libro abierto, sobre la creación de un fondo para la creación de empresas sociales:

¹⁰⁸ El Estado podría crear fondos, grants estratégicos, como las ARN del gobierno de la ciudad (aportes no reembolsables) para la creación de empresas sociales, y tener una visión como

¹⁰³ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.produccion.gob.ar/red-de-incubadoras>

¹⁰⁴ Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

<https://sistemab.org/ley-bic-el-congreso-argentino-podra-reconocer-legalmente-y-potenciar-a-las-empresas-de-triple-impacto/>

¹⁰⁵ Entrevista a María Esquivel, 3 de abril de 2018.

¹⁰⁶ Entrevista a María Esquivel, 3 de abril de 2018.

¹⁰⁷ Entrevista a Paula Cardenau, co fundadora de Njambre, 22 de septiembre de 2018.

¹⁰⁸ Entrevista a Paula Cardenau, co fundadora de Njambre, 22 de septiembre de 2018.

Ministerio/ gobierno, por ejemplo de acá a 5 años, buscamos que Argentina sea líder en “...” y enfocar los esfuerzos en esa meta.”¹⁰⁹

En conclusión, desde las organizaciones sociales tienen una visión alineada a la literatura y las recomendaciones del libro abierto de innovación social.



¹⁰⁹ Entrevista a Paula Cardenau, co fundadora de Njambre, 22 de septiembre de 2018.

8. Análisis de lo relevado - Cómo aprender de la experiencia.

Luego de las entrevistas y el análisis de los casos de EEUU, Reino Unido, Unión Europea, y Argentina se permite sugerir que:

1. **La innovación social se pueden promover de muchas formas:** retomando la pregunta de investigación sobre ¿cómo se puede promover la innovación social desde el Estado?, gracias al análisis se puede sugerir que no es sólo a través de incentivos económicos, sino a través de la articulación con diferentes actores, la estrategia, y de la legislación. Revisando la experiencia de la Comunidad Europea, la mirada regional es clave para compartir la innovación social y que sea algo estratégico a nivel regional. Si la innovación social está en agenda a nivel regional, puede convertirse en un eje estratégico y no terminar reducida a una dirección, sino que sea una forma de resolver problemas de la cual el Estado diseñar sus políticas públicas.
2. **La importancia de los datos:** sin evidencias no se podrá evaluar el impacto de las innovaciones sociales. Tanto EEUU como Reino Unido están totalmente orientados a los datos y esto está atado al financiamiento. Cuanto más evidencia de impacto y de escala real, más posibilidad de inversión. En Argentina aún queda pendiente trabajar sobre la medición de impacto de las innovaciones sociales para captar fondos de inversión de impacto internacional.
3. **Frente a la crisis, la innovación es lo primero que se frena:** se puede observar que en el caso del cambio de gobierno de EEUU, los programas sociales y de innovación social se cerraron. Esto podría estar vinculado con el cambio de orientación partidaria, habría que validarlo en otra investigación. Pero es interesante el caso de la Comunidad Europea y de Reino Unido, que más allá de la crisis, y la innovación social es percibida como un abordaje para enfrentar los problemas complejos. Gracias a la construcción colectiva y la conformación de la “Social innovation community” los países de la comunidad pueden aprender y construir sobre la experiencia de los otros. En Argentina, lamentablemente con la crisis, se cerró la Dirección Nacional de Innovación Social.
4. **Dependiendo en qué organismo está la innovación social, se podrá analizar qué importancia se le da a dicho concepto:** durante la administración de Obama la innovación social tenía una oficina en la Casa Blanca; durante la administración de Trump, dejó de existir. En Argentina, la Dirección de Innovación Social ocupaba un rol en el Ministerio de Producción, con foco en empresas sociales y en emprendedorismo social, luego con el cambio de Ministro, Dante Sica, dejó de existir. La comunidad Europea crea la Comunidad de Innovación Social, y se vuelve un espacio de aprendizaje colaborativo.
5. **Políticas públicas para la innovación social y Políticas públicas como innovación social:** Tal como lo define Madeleine Gabriel¹¹⁰ existen políticas públicas que

¹¹⁰ Reynolds, S., Gabriel, M., Heales, C., (2017) D5.3: Annual State of the Union Report – Part 1 Social innovation policy in Europe: where next? .Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/social_innovation_policy_in_europe_-_where_next.pdf

promueven la innovación social mientras otras políticas *son* innovación social. Estas dos políticas van de la mano, ya que sería contradictorio pretender que un Estado rígido y conservador promueva la innovación sin sufrir cambios internos (creación de nuevos marcos regulatorios, generación de nuevos incentivos, etc). Por lo tanto, cuando un Estado comprende la importancia de la innovación social y la reconoce como un eje estratégico, tal como proponen en el Libro Abierto de Innovación Social ¹¹¹, de generar una cultura de aprendizaje para aprender de los fracasos de la innovación, como el caso de EEUU ..

6. **La innovación social no es sólo emprendedorismo social.** El Estado puede incentivar la innovación social innovando en sí mismo, pero también generando espacios de colaboración y aprendizaje.
7. **Financiamiento estratégico:** el Estado no debe simplemente dar financiamiento a proyectos o concursos que parezcan innovadores, sino que debe tener una estrategia de cuáles son los puntos claves en su agenda y generar redes de colaboración para que la sociedad civil, las empresas sociales, los emprendimientos, la academia para co crear soluciones a esas problemáticas. También el Estado puede buscar soluciones creativas dar incentivos a la inversión social, como el caso de Reino Unido, donde se pueden deducir los impuesto si se invierte en bonos de impacto social por 3 años.
8. **Visión a largo plazo.** La visión es una parte fundamental de la innovación social, por lo tanto debiera serlo para un Estado que busca solucionar problemas. ¿Qué problemas va a solucionar? ¿Para qué problemas necesita nuevas soluciones? ¿Puede replicar soluciones de otros países? El Estado no tiene que perder tiempo en innovaciones pequeñas, sino replicar lo que funcionó y innovar de manera escalada, de la mano de la evidencia.

Conclusiones

Luego de lo analizado, se puede observar que la innovación social puede ser incentivada a través del Estado para dar respuestas a problemáticas complejas aún no han sido resueltas que son de interés público. En cuanto a los métodos para impulsar este tipo de innovación, se pueden destacar múltiples: brindar financiamiento, generar cultura de innovación, legislación y regulación, entre otros. Para concluir, la innovación social debe ser estratégica y ocupar un rol central en el Estado para dar respuesta rápida y acertada a las complejidades que enfrentamos en la actualidad.

¹¹¹ Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G, (2010), The Open Book of Social Innovation, The Young Foundation, página 147.

Bibliografía:

- Agapitova, Natalia , (2017) Creating Competitive Markets for Service Delivery Policy Options and Country Experiences, World Bank Group. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/654661498750807064/pdf/P162866-06-29-2017-1498750805229.pdf>
- Alonso, D.; González, N. & Nieto, M. (2015): "Emprendimiento social vs innovación social", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 24, nº 1-2, (119-140) Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H. (2013). From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<http://www.lipse.org/userfiles/uploads/From%20public%20innovation%20to%20social%20innovation%20in%20the%20public%20sector.pdf>
- Boelman, Kwan, Lauritzen, Millard, Schon (2014). Growing Social Innovation: A Guide for Policy Makers. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research . Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :
https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2015/04/YOFJ2786_Growing_Social_Innovation_16.01.15_WEB.pdf
- Cajaiba-Santana, G., (2013), *Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework* Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162513001236>
- Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PD>

Fs/123%20Growing%20the%20filed%20of%20SI%20in%20Europe%20stepsie%2074%20final%202014.pdf

- D'andrea Tyson; Greenblatt, J. (2014), Opportunity for All and Social Innovation: Obama's Policy Agenda, New York Times. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<https://economix.blogs.nytimes.com/2014/04/14/equal-opportunity-and-social-innovation-obamas-policy-agenda/>
- Diamandis, P., (2018) China Spotlight: Next AI Superpower?, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<https://www.linkedin.com/pulse/china-spotlight-next-ai-superpower-peter-diamandis/>
- Dyer, J.Gregersen, H., & Christensen, C., (2011), *The Innovator's DNA*, Boston, Massachussets, Harvard Business Review Press.
- Domanski D, Monge, N., Quitiaquez, G.y Rocha, D. (Ed.) (2016), 1.1 La Innovación Social: hacia un nuevo paradigma de innovación Jürgen Howaldt, *Innovación Social en Latinoamérica*
http://www.uniminuto.edu/documents/1242125/7107898/Innovaci%C3%B3nSocial_Latinoamerica.pdf/18b5de7a-0ae8-4aa0-be18-a3c22d4762e1?version=1.0
- Fillion, L.J. (2011) Defining the entrepreneur. In: Dana, L.-P. (Ed.) World Encyclopedia of Entrepreneurship.Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, Edward Elgar Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
http://expertise.hec.ca/chair_entrepreneurship/wp-content/uploads/2008-03-Defining-the-Entrepreneur-Complexity-and-Multi-Dimensional-Systems-Some-Reflections.pdf
- James A. Phills Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller.(2008) "Rediscovering Social Innovation". Stanford Social Innovation Review, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation
http://2811.cl/assets/pdf/Redescubriendo_la_innovacion_social.pdf
- Kluge J., (2016), *Donald Trump: Herald for Social Innovation?*, Forbes, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<https://www.forbes.com/sites/johnkluge/2016/11/30/donald-trump-herald-for-social-innovation/#21e97a1d476d>
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. andSanders, B.,(2007) *Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf

- Mussa, N., Ulla, L., (2009) *Negocios Inclusivos – Casos de Buenas Prácticas Nacionales*, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE, Argentina. Recuperado el 5 de noviembre de :
http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/biblioteca/pdf/1301080114_Negocios-Inclusivos-IARSE-AVINA.pdf

- Rabbat, I., and Roshan Paul, R. (2014), “Seven Elements of Amani Social Innovation” *Stanford Social Innovation Review*, April 2014 Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: http://www.ssireview.org/blog/entry/seven_elements_of_social_innovation

- Reynolds, S., Gabriel, M., Heales, C., (2017) D5.3: Annual State of the Union Report – Part 1 *Social innovation policy in Europe: where next?* .Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :
https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/social_innovation_policy_in_europe_-_where_next.pdf

- Parés. M, Ospina, S., Subirats, J.,(2017) *Social innovation and democratic leadership: Communities and Social Change form Below*, Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts.
- Poll, Eduardo y Ville, Simón (2009) *Social innovation: Buzz word or enduring term?* Elsevier Inc. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249>

- van der Havea R. y Rubalcabac, L., (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de :
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873331630107X?via%3Dihub>

- Seelos, C. y Mair, J., (30 de Enero 2017) “Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It”, *Stanford Social Innovation Review*, Recuperado: 26 de agosto de 2017.
https://ssir.org/book_reviews/entry/innovation_and_scaling_for_impact_how_effective_social_enterprises_do_it

- Seelos, C. y Mair, J., (Otoño 2016), “When Innovation Goes Wrong”, *Stanford Social Innovation Review*, Recuperado: 26 de agosto de 2017.
https://ssir.org/articles/entry/when_innovation_goes_wrong?utm_source=Enews&utm_medium=Email&utm_campaign=SSIR_Now&utm_content=Title

- Smith, M (2014), *Innovation to Impact: Obama’s Social Innovation Fund at Four*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:

https://ssir.org/articles/entry/innovation_to_impact_obamas_social_innovation_fund_at_four#

- Thomas, Hernán (2012) *Tecnologías para la inclusión Social en América Latina: de las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales*, CONICET.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2015). *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*, (ST/ESA/SER.A/366). Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de : <https://www.compassion.com/multimedia/world-urbanization-prospects.pdf>
- Triponel, N, Agapitova, N.,(2016), *Legal Frameworks for Social Enterprise*, The World Bank. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26397/114405-18-4-2017-15-11-50-DesignLegalFrameworksforSEsApr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Linn, J., Agapitova, N. (2016), *Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons*, Brookings. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/WorkingPaper95ScalingUpSocialEnterpriseInnovationsRev.pdf>



Universidad de
San Andrés

Anexo 1

La Oficina de Innovación Social de la Casa Blanca lideró los siguientes programas:

Data Driven Justice Initiative: Datos en función de la justicia.

- Combinar datos de sistemas de salud con datos de la justicia penal para identificar a las personas con mayor número de contactos con la policía, ambulancia, departamentos de emergencia y otros servicios, y aprovechar los recursos existentes para vincularlos a servicios de salud, salud en la comunidad.
- **Capacitar a los encargados de hacer cumplir la ley y los primeros en responder** para que tengan herramientas, enfoques y otras innovaciones que necesitan para responder de manera segura y más efectiva a las personas en crisis de salud mental y desviar a las personas con grandes necesidades a proveedores de servicios identificados en lugar de arrestarlos.
- **Herramientas de evaluación de riesgos** validadas, objetivas y basadas en datos para informar la **liberación segura de los acusados de bajo riesgo** de las cárceles a fin de reducir la población carcelaria que se encuentra en prisión preventiva.

My Brother's Keeper: 33 organizaciones e intervenciones en país con objetivos desde la cuna a la universidad, hasta la carrera profesional. Ejes:

- Tener un comienzo saludable y entrar a la escuela listos para aprender
- Leer a nivel del grado en tercer grado
- Graduarse de la escuela secundaria listo para la universidad y una carrera
- Completar la educación o capacitación postsecundaria
- Ingresar con éxito a la fuerza de trabajo
- Mantener a los niños en el camino y darles una segunda oportunidad
- Empoderar a los padres e involucrar a adultos y mentores solidarios.¹¹²

Interagency Evidence-Building processes:

United We Serve: Voluntariado en las comunidades, impulsado por Michelle Obama e implementado por Corporation for National and Community Service, quienes tienen el programa de AmeriCorps. Con ejes en:

- Salud,
- Independencia energética
- Educación y comunidad
- Renovación económica

Police Data Initiative: Transparencia de datos policiales en 21 comunidades. Ejes de trabajo:

- Usar datos abiertos para aumentar la transparencia, generar confianza en la comunidad y apoyar la innovación.

¹¹² <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/whitehouse.gov/files/documents/MBK%20Program.pdf>

- Utilizar mejor la tecnología, como los sistemas de alerta temprana, para identificar problemas, aumentar la responsabilidad interna y disminuir los usos inapropiados de la fuerza.

TechHire: Con el objetivo de expandir los sectores tecnológicos locales mediante la creación de canales de talento tecnológico en las comunidades de todo el país. (Marzo, 2015)

- más de 20 comunidades con más de 300 socios empleadores se unieron para pilotear estrategias aceleradas de capacitación.
- grandes empresas del sector privado y organizaciones nacionales comprometidas a proporcionar herramientas para apoyar a estas comunidades de TechHire;
- \$ 100 millones de dólares en fondos de subvención federal.

Performance Partnership Pilots: Performance Partnership Pilots for Disconnected Youth para probar estrategias innovadoras, rentables y centradas en los resultados para mejorar los resultados para los jóvenes desconectados¹¹³.

- Modificación legal: La Ley de Apropiaciones Consolidadas de 2014 primero otorgó autoridad a los Departamentos de Educación, Trabajo y Servicios Humanos y de Salud junto con la Corporación para el Servicio Nacional y Comunitario, el Instituto de Servicios de Museos y Bibliotecas, y agencias relacionadas para celebrar hasta 10 acuerdos de Performance Partnership con estados, regiones, localidades o comunidades tribales que les den flexibilidad adicional en el uso de fondos discrecionales en múltiples programas federales. Desde 2014, P3 se ha expandido para incluir ciertos programas de los Departamentos de Justicia y Vivienda y Desarrollo Urbano. Los sitios piloto se comprometerán a lograr mejoras significativas para los jóvenes desconectados en educación, empleo y otros resultados clave a cambio de esta nueva flexibilidad.

OpenGov: Gobierno abierto, desde el 9 de mayo de 2013, el presidente Obama firmó una orden ejecutiva que convertía los datos abiertos y legibles por máquina en el nuevo incumplimiento de la información gubernamental. Con el objetivo de brindar información sobre las operaciones del gobierno para que sea más eficiente y transparente.

El gobierno lanzó varias iniciativas de Datos Abiertos con foco en diferentes áreas:

- Salud,
- Energía,
- Clima,
- Educación,
- Finanzas,
- Seguridad Pública,
- Desarrollo Global.

¹¹³ El estatuto de P3 define a jóvenes desconectados como individuos entre las edades de 14 y 24 años que son de bajos ingresos y sin hogar, en hogares de guarda, involucrados en el sistema de justicia juvenil, desempleados, o no están inscritos o en riesgo de abandonar un centro educativo institución.

También lanzaron Project Open Data, para compartir mejores prácticas, ejemplos y códigos de software para ayudar a las agencias federales con la apertura de datos.

Community Solutions Team: a través de una orden ejecutiva, el Presidente Obama creó el Community Solutions (Council), liderado por dos co-presidentes. Un Co presidente será un Asistente del Presidente o el Director de la Oficina de Administración y Presupuesto, según lo designe el Presidente. El segundo Co-presidente será rotado cada 4 años y designado por el Presidente de entre los jefes de los Departamentos de Justicia, Agricultura, Comercio, Trabajo, Salud y Servicios Humanos, Vivienda y Desarrollo Urbano, Transporte y Educación, y Medio Ambiente. Agencia de Protección (Co-presidente de la Agencia).¹¹⁴

Con los siguientes objetivos:

- Trabajar en todas las agencias para coordinar inversiones en iniciativas y prácticas que alineen el trabajo del gobierno federal para tener el mayor impacto en la vida de las personas y las comunidades.
- Usar **prácticas basadas en la evidencia en la formulación de políticas**, incluida la **identificación de soluciones existentes**, la ampliación de las prácticas que están funcionando y el diseño de soluciones con **aportaciones regulares de los individuos y las comunidades a las que se prestarán servicios**.
- Invertir en reclutar, capacitar y retener talento para promover la prestación efectiva de servicios a individuos y comunidades y empoderarlos con mejores prácticas de opciones de participación comunitaria, métodos abiertos de transparencia gubernamental, enfoques de políticas equitativas, asistencia técnica y herramientas de desarrollo de capacidades y práctica basada en datos.

Commission on Evidence-Based Policymaking: En 2016, el presidente firma la Ley de la Comisión de formulación de políticas basada en la evidencia de 2016, que crea la Comisión bipartidista de formulación de políticas basada en la evidencia. La Comisión, conformada por 15 miembros, se encarga de examinar todos los aspectos de cómo aumentar la disponibilidad y el uso de los datos del gobierno para generar evidencia e informar el diseño del programa, al tiempo que se protege la privacidad y la confidencialidad de esos datos. Con los objetivos de:

¹¹⁴ Miembros del consejo: el Secretario de Estado; el Secretario del Tesoro; el Secretario de Defensa; el Fiscal General; el Secretario del Interior; el Secretario de Agricultura; el Secretario de Comercio; el Secretario del Trabajo; el Secretario de Salud y Servicios Humanos; el Secretario de Vivienda y Desarrollo Urbano; el Secretario de Transporte; el Secretario de Energía; el Secretario de Educación; el Secretario de Asuntos de Veteranos; el Administrador de la Agencia de Protección Ambiental; el Administrador de Servicios Generales; el Administrador de la Administración de Pequeños Negocios; el Director Ejecutivo de la Corporación para el Servicio Nacional y Comunitario; el Presidente del Fondo Nacional para las Artes; el Director del Instituto de Servicios de Museos y Bibliotecas; el Copresidente Federal de la Autoridad Regional del Delta; el Copresidente Federal de la Comisión Regional de los Apalaches; el Director de la Oficina de Gestión de Personal; el Director de la Oficina de Gestión y Presupuesto; el Presidente del Consejo de Asesores Económicos; el Asistente del Presidente para Asuntos Intergubernamentales y Participación Pública; el Asistente del Presidente y el Secretario del Gabinete; el Asistente del Presidente para Política Económica y Director del Consejo Económico Nacional; el Presidente del Consejo de Calidad Ambiental; el Director de la Oficina de Política Científica y Tecnológica; el Asistente del Presidente y Director de Tecnología; el Administrador del Servicio Digital de los Estados Unidos; y otros funcionarios, ya que los Copresidentes pueden designar o invitar a participar.

- determinar cómo integrar datos administrativos y de encuestas y poner esos datos a disposición para facilitar la investigación, la evaluación, el análisis y la mejora continua a la vez que se protege la privacidad y la confidencialidad;
- recomendar cómo la infraestructura de datos, la seguridad de la base de datos y los protocolos estadísticos deben ser modificados para cumplir mejor con la integración y la mayor disponibilidad de datos como se describió anteriormente;
- recomendar la mejor forma de incorporar una evaluación rigurosa en el diseño del programa;
- considerar si se debe crear una cámara de compensación federal para la encuesta del gobierno y los datos administrativos.

Social and the Behavioral Sciences Team: a través de una orden ejecutiva, el presidente establece el Equipo de Ciencias Sociales y Conductuales (Social and Behavioral Science Team) para diseñar programas federales centrados en la persona.¹¹⁵



¹¹⁵Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de:
<https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/09/15/fact-sheet-president-obama-signs-executive-order-white-house-announces>