

Innovación Social

CNID¹

1. Alcances Preliminares

Este documento surge del espacio abierto por la mesa de trabajo, público-privada, convocada por el Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo² y tiene por propósito alcanzar un consenso entre los participantes de dicha mesa respecto de un *marco conceptual-pragmático* que nos sirva para abordar el *fenómeno de la Innovación Social*.

Con el tiempo, y de acuerdo al proceso mismo, se verá si se requiere ahondar en un estudio más largo y profundo al respecto. Por el momento, la impresión compartida es que asistimos a un fenómeno que está ocurriendo y que, por lo mismo, sería inadecuado apresurar su captura en definiciones e instrumentos definitivos. Sin embargo, al mismo tiempo, su situación emergente nos urge a dar cuenta de él y a tomar decisiones que nos permitan bosquejar líneas de acción, siendo una de ellas la de relevar las prácticas que están teniendo lugar hoy en este ámbito.

En síntesis, nos sentimos compelidos a tener la flexibilidad propia de un *laboratorio participativo* que busca definiciones de trabajo con la intención de depurarlas en un tiempo que no supere las de un período de administración.

Hablamos de *marco conceptual-pragmático* porque, en principio, lo que se pretende es obtener un marco comprensivo en el que la reflexión sea trabajada, desde el inicio, por las articulaciones y las consecuencias en la generación de políticas públicas en este ámbito. Es decir, junto con preguntarnos qué estamos diciendo cuando decimos innovación social nos preguntaremos para qué y cómo el Estado podría hacerse cargo de este fenómeno. En este punto seguimos lo expresado por diversos estudios que muestran lo fundamental que es el rol del Estado a la hora de fomentar y consolidar iniciativas que busquen tener un impacto social³. Siguiendo esa pista, este documento, además, expresará lo propio de la

¹ Aunque el Decreto Supremo que nombra al Consejo de este período y en el que se cambia el término de "competitividad" por el de "desarrollo" aún no se publica, este texto no puede sino adelantarse a tal formalidad.

² Gonzalo Rivas, Presidente CNID, Rodrigo Jordán, Consejero del CNID, Alexandra Edwards (ASHOKA), María Emilia Correa, (Empresas B), María José Méndez (CONICYT), Danae Mlynarz (Ministerio de Desarrollo Social) Inti Núñez (CORFO), Patricio Aguilera, (CORFO), Paola Posligua (CORFO), Gerardo Wijnant, (Comercio Justo), Daniela Jara, (Minecon), Sebastián Gatica, (PUC), Juan Manuel Santa Cruz (Universidad del Desarrollo) Pablo Fernández (Minecon), Leonardo Moreno (Fundación para la Superación de la Pobreza), Mario Radrigán, (Minecon), Aysén Etcheberry, (Minecon), Pedro Rosas, (Secretaría Ejecutiva CNID), Juan Pablo Contreras, (Secretaría Ejecutiva CNID)

³ Cfr. Sebastián Gatica et al., *La Innovación Social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*, Escuela de Administración Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago 2012. Este estudio es la respuesta al encargo especificado por la licitación que hiciera el Ministerio de Economía.

misión de ese Consejo: aportar con orientaciones estratégicas que puedan ser acogidas por los gestores de políticas públicas.

¿Por qué entendemos la innovación social como un *fenómeno*, y no tan sólo como un concepto? Lo hacemos para expresar varios énfasis. Por de pronto, para decir que estamos frente a la emergencia de un ámbito de reciente aparición en nuestro país. Luego, para decir que, como tal, conlleva nuevas mentalidades y disposiciones afectivas, propias de cualquier fenómeno innovador, que requieren tomarse en cuenta. En efecto, en las manifestaciones que tienen lugar en el “paraguas” que denominamos como Innovación Social, parecen expresarse nuevas maneras de concebir al emprendimiento, a la empresa, al Estado, a la participación ciudadana y a lo social mismo. Como gustan decir los propios actores de este ámbito: *aquí, de lo que se trata es de un nuevo mind set*.

Y como sabemos que el ser humano no es sólo mentalidad, sino que también, afectividad, estas nuevas concepciones van acompañadas, o tienen lugar más bien, en disposiciones afectivas teñidas por la pretensión de realizar cambios culturales y por la aspiración de que esos cambios realmente tengan lugar. Esto, porque dichos actores parecen estar convencidos de la validez, pertinencia y de lo beneficioso de esta nueva *mentalidad afectiva* para vivir lo social-económico. De hecho algunas empresas que han surgido en este ámbito han hecho suyo el siguiente lema: “no nos interesa ser los mejores *del* mundo, sino los mejores *para* el mundo”⁴, haciendo eco, por supuesto, de una sensibilidad no sólo social, sino también ecológica, siendo ambas, quizás, las dimensiones principales de lo que podríamos llamar si no una crisis, la gran alarma de nuestra era.

Puesto en estos términos, el fenómeno de la innovación social, se deja ver como una *emergencia* en el doble sentido del término: como *aparición* y como *urgencia*.

2. ¿Una nueva sensibilidad y manera de proceder para abordar lo social?

Si se conversa con actores, del sector público y del privado, que estén involucrados en la innovación social – y que de algún modo estén pensando más reflexivamente el asunto - lo que se escucha es una nueva toma de conciencia respecto del desde dónde se ha realizado – y mayormente se sigue realizando - la política pública en Chile. Y si se lista esa percepción del “desde dónde” diría algo así: 1) desde el conocimiento experto, 2) desde la oferta cerrada, 3) desde el centro, 4) desde modelos y metodologías preconcebidas y muchas veces rígidas, etc.

Ver en: http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf

⁴ Cfr. Empresa *Late!* www.late.cl

Dicha toma de conciencia lleva a estos actores a caer en cuenta o a avanzar la siguiente hipótesis: que al coartar los grados de libertad en la acción de los diversos agentes, públicos y privados, las soluciones para intentar resolver los problemas sociales suelen ser “más de lo mismo”.

A partir de lo anterior estos actores expresan un deseo de cambiar desde la acción, esto es, desde el hacer y desde el aprendizaje de ese hacer. Es decir, tanto desde el sector privado como del público, aparece, en estos actores, el propósito de experimentar y explorar - más que el de planificar *a priori* -, para abordar los problemas sociales.

Lo que en síntesis demandan, con tranquila urgencia, es que se ponga el énfasis más en “leer” lo que está sucediendo en diversos territorios, iniciativas y emprendimientos, que en apurarse en normar o crear instrumentos. Es decir, el llamado para los gestores de políticas públicas - y también para los inversionistas - es a acompañar este proceso emergente para encauzarlo de manera flexible y abierta. Esto es, acompañar las ofertas y las demandas que se vienen gestando desde la sociedad civil en diversas expresiones más o menos organizadas, para, desde ahí, ir pensando y decidiendo cómo queremos seguir construyendo los valores sociales de lo común compartido, y para ver qué nuevos roles pueden jugar la empresa, el Estado y otros actores. Y - ¿por qué no? -, para ver qué modelos económicos queremos seguir diciendo que son los nuestros.

Dicho lo anterior, el fenómeno de la innovación social aparece como un campo propicio para generar un nuevo modelo para diseñar políticas públicas. Esto si se toma en cuenta que es un tema atractivo en cuanto toca nuestra sensibilidad común, y, además, sus actores parecen tener orientación al logro, esto es, a abordar e intentar resolver los problemas sociales que a todos y todas, en alguna medida, nos afectan.

3. Un primer intento de captura interpretativa

Llegados a este punto, preguntémonos: ¿Qué es lo que decimos cuando decimos *innovación social*? Si tomamos en cuenta a los actores, a los dinamismos y a los procesos que están teniendo y reclamando lugar, ¿qué comprende la innovación social entendida como fenómeno? ¿En qué se distingue con el fenómeno de la innovación a secas?

Partamos por la última pregunta. Podemos decir que toda innovación conlleva no sólo un impacto económico, sino también uno social. Y éste puede ser mayor o menor dependiendo de la naturaleza de la innovación: si ésta es radical, ciertamente el impacto será mayor. Si ésta consiste en ofrecer un cambio de proceso productivo que influye en la calidad de la vivencia laboral y es extensivo a muchas trabajadoras y trabajadores, su impacto social también será mayor. ¿Qué aporta, entonces, la Innovación Social?

Pensamos que ésta no es un estamento aparte respecto de la innovación en general y tampoco algo así como su “pariente pobre”, y menos su lado “asistencial caritativo”. La emergencia de la Innovación Social tiene lugar en el mismo ámbito cultural de la innovación en general, lo que la distingue, eso sí, es su pretensión de buscar hacerse cargo directamente de problemas sociales. Y si se mira desde el proceso innovador el propósito se distingue en que busca encauzar el impacto social para que éste surja de lo que consideremos como un *valor social* y así postule a transformarse en un *beneficio social*. Lo anterior, aunque no de manera exclusiva, sucede al establecer un vínculo preferencial con la ciudadanía que habita junto al resto de la ciudadanía en condiciones vulnerables.

La Innovación Social, entonces, es la emergencia de proposiciones dentro de la cultura innovadora que buscan abrir un espacio que apele al sentido social y que pretenden hacernos discutir acerca de cómo abordar problemas que nos involucran como ciudadanos de una sociedad determinada: participación, pobreza, cuidado del medioambiente, discriminación, equidad, género, etc.

El hecho de abrir ese espacio parece suponer la apelación a hacernos cargo de problemas complejos. Siuviésemos que poner bajo forma de pregunta la motivación que parece habitar en las iniciativas de innovación social quedaría algo así: ¿Qué calidad vida queremos social, local, territorialmente?

Así, lo que está emergiendo parece querer empujar un nuevo *contrato social*. No de manera revolucionaria antagonista, ni siquiera marginal, sino a través de prácticas que pretenden tener un valor y un impacto de beneficio social. No es que los actores de este fenómeno emergente pretendan desmoronar el modelo representacional y las leyes del mercado que nos han regido y nos siguen rigiendo, sino que, más bien, se trata de un acontecer esparcido y disperso en el que diversos actores buscan resolver problemas sociales de manera novedosa, dentro y fuera de las leyes del mercado, y que en tales intentos el cuestionamiento acerca de nuestra calidad de vida está explícito o implícito.

La pregunta que surge es si lo que está emergiendo supone un cierto caos, una disrupción respecto de lo establecido, y si es así: cómo toma cauce, cómo se instala, cómo dialoga en su establecimiento. Al decir caos no estamos exagerando si tomamos en cuenta que en Chile la participación ciudadana respecto de la solución de problemas sociales no ha formado parte de nuestra mentalidad y lógica establecidas, y, por tanto, incluirla puede suponer en cierto sentido un quiebre, un desorden, propio del fenómeno de cambio de paradigma respecto de cómo deben suceder las cosas. Salir de la lógica del ejecutar proyectos planificados estratégicamente para entrar en una de la inclusión y participación que abra la posibilidad de un modelo que se pueda sostener en el tiempo, ciertamente puede ser disruptivo.

La percepción de exageración se minimiza y la de necesidad se maximiza si tomamos debida cuenta que lo que nos estamos jugando, en un sentido macro global, es la vida humana en el Planeta para las futuras generaciones. Esto es, que se trata de un asunto de sobrevivencia y de interdependencia. Entonces la pregunta de cómo darle otro set de valores a nuestra economía no aparece tan disparatada como tampoco lo hace el anuncio que una economía de la sociedad civil, de la diversidad, esté emergiendo, esto es, una innovación desde lo social, desde lo diverso que en su proceso participativo esté trayendo otros valores que quieran permear y catalizar lo establecido. En síntesis que esté emergiendo una colaboración desde la urgencia.

No se trata, claro está, de un proceso o un acontecimiento uniforme, ni mucho menos. Lo que estamos denominando como innovación social puede provenir de cualquier sector siempre y cuando busque abordar de manera novedosa un problema social y busque provocar un impacto social que sea beneficioso. Puede perfectamente ocupar las reglas del juego del mercado: la transacción, es decir, generar valor social ocupando esas reglas del juego o puede hacerlo implementando una política pública u ocupando los instrumentos del sector público.

Lo más novedoso, sin embargo, puede provenir de las prácticas e iniciativas que buscan crear valor sin pedirle permiso al Estado y sin seguir necesariamente la lógica transaccional. Por ejemplo aquellas que se inscriben en la lógica del *principio de reciprocidad*. ¿Plantean tales prácticas e iniciativas la apertura de una oportunidad de una economía más amplia? Para algunos sí lo hacen. En las organizaciones comunitarias funcionales y en las territoriales, dicen, por ejemplo, que están apareciendo dimensiones económicas notables que ni el mercado ni el Estado estarían atendiendo, pues no entran en la lógica transaccional.

A *contra sensu* surge la pregunta respecto de las Cooperativas: ellas abordan lo común pero no necesariamente lo hacen de manera amplia, perfectamente pueden quedarse encerradas en sus intereses, lo cual, según la lógica tradicional, sería totalmente válido. Tal situación, sin embargo, nos vuelve a plantear una pregunta fundamental: ¿A qué llamamos innovación cuando se trata de lo social? ¿A aquella práctica, iniciativa o proceso que nos cambia la mirada, que nos disloca la conversación y nuestra manera de comprender la sociedad? ¿A lo que nos mueve a abordar y mirar los problemas sociales de otra manera, bajo otra lógica que la establecida? Otra pregunta: ¿cuándo una innovación social es apropiable como bien público? ¿Cuándo se hace escalable?

4. Un primer intento de definición

Gatica et al. (2012) sitúan a la innovación social dentro de la historicidad de la política económica y dentro de la historia de las organizaciones que en Chile han buscado hacerse cargo de las problemáticas sociales. Con lo primero, *Gatica et al.* apelan a un cambio de paradigma – propio de la convicción de algunos de los

actores de este ámbito y en el que éste, justamente, expresaría tal cambio de mentalidad económica – y que puesto en línea cronológica sería así:

Liberalismo – Políticas Económicas – Neoliberalismo – Nuevo Paradigma.

Y en lo que se refiere a la historia de las organizaciones en Chile apuntan lo siguiente:

El primer indicio que se tiene del sector cooperativo en Chile data del año 1838, cuando se crea el primer gremio del que se tiene registro: la Sociedad Nacional de Agricultura. Por otro lado, las primeras cooperativas nacen entre los años 1867 y 1887, cuando surgen en Santiago una cooperativa de zapateros y otra de sastres, además del nacimiento en Valparaíso de La Esmeralda, la primera cooperativa de consumo.

Respecto de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, es a comienzos del siglo XIX cuando surgen al alero de la Iglesia Católica organizaciones benéficas, y a finales del mismo siglo, se presencia el nacimiento de organizaciones de carácter voluntario, como lo son la primera compañía de bomberos o las organizaciones políticas. Es en el surgimiento de las fundaciones o de las ONG's donde estas organizaciones adquieren mayor protagonismo y relevancia en cuanto a los procesos de Innovación y Emprendimiento Social.

Más tardío y contemporáneo es el nacimiento del concepto de Empresa Social, que data de manera internacional a principios de la década de 1990. En Chile, la empresa *Late!* es la primera organización que se autodenomina Empresa Social a principios del 2000. Por último, el término Innovación Social ha sido utilizado en Chile hace no más de 5 años y se ha posicionado tanto de manera pública como privada⁵.

En nuestro intento de dar un marco conceptual-pragmático a la innovación social hacemos nuestra esta mirada que la sitúa en perspectiva histórica. Es decir, si bien se puede afirmar que la innovación social es un fenómeno emergente, tal afirmación no puede desconocer su historicidad: todo lo nuevo que emerge tiene su historia, tiene antecedentes que se pueden reconocer y rastrear. Las denominaciones, ciertamente, son distintas, pero existen, en los procesos innovadores, prácticas de gran parentesco. Así, lo que no llevaba el nombre de innovación social en el pasado podríamos decir que responde a la misma intención: ingeniárselas para provocar un impacto social importante⁶.

Lo crucial al tomar en cuenta una perspectiva histórica es que nos muestra al menos dos aristas del fenómeno: que la innovación social emerge de la historia ciudadana en la que personas e instituciones han hecho suya la preocupación que

⁵ Sebastián Gatica et al., op.cit., pp. 63-64

⁶ En ese sentido puede considerarse como antecedentes de lo que hoy denominamos innovación social por ejemplo la ley del Litro de Leche del Dr. Fernando Monckeber y la práctica del Hogar de Cristo que abrió el servicio de funeraria para tener más fondos que destinar a la construcción de viviendas sociales.

busca responder al bienestar social y; segundo, que hoy dicho fenómeno puede estar expresándose no sólo en los emprendedores sociales o en las empresas sociales, sino que también en gremios, cooperativas, organizaciones benéficas, empresas, fundaciones, ONG's y también en organismos del Estado.

Una definición preliminar, por tanto, de la innovación social puede ser ésta:

Fenómeno histórico y emergente – como aparición y como urgencia - en el que conviven diversas expresiones individuales y organizacionales, privadas y públicas, que buscan provocar un impacto social beneficioso, esto es, aportar con la creación de valor social, a partir, de ofertas novedosas: productos, servicios, procesos, políticas, y comprensiones y perspectivas de lo socio-económico; y que siendo tales expresan nuevas mentalidades y disposiciones afectivas y prácticas en su vivencia relacional y económica, aspirando, por lo mismo, a un cambio cultural.

5. Consideraciones Preliminares

Si tomamos debida cuenta de lo anterior la pregunta por el rol del Estado parece ya no resistir análisis trasnochados y dicotómicos. Esto es, la discusión ya no puede centrarse en la diferencia entre lo público y lo privado, o si más o menos Estado, sino más bien en la captura conjunta – público-privada - de los desafíos que nos competen a todos, y desde, esa perspectiva potenciar y facilitar la participación del Estado como agente mayor.

Lo anterior supone una participación activa público-privada para alcanzar definiciones de trabajo de corte semántico-político-económico: ¿Qué entendemos por valor social? ¿Qué entendemos por impacto social? ¿Cómo vinculamos los problemas sociales y la participación o cómo hacemos que los primeros sean expresados por la participación ciudadana? ¿Cómo se vincula la innovación social con la política pública en innovación más en general? ¿Enfatizar la perspectiva de ecosistemas y pensar cómo impactar la base de la pirámide? ¿Ayuda el concepto de pobreza multidimensional?

En este nuevo contexto epocal, ¿podría el Estado fomentar, incentivar estructuras económicas empresariales para que sean más sociales y que incorporen mayor participación ciudadana? ¿Podría el Estado incentivar y premiar la asociatividad en los procesos emprendedores que busquen hacerse cargo de problemas sociales? ¿Podría hacer lo mismo para que se generen alianzas entre universidades y comunidades, para que las investigaciones se realicen de cara y de manera co-gestionada con la comunidad?

6. Algunas hebras de las cuales tirar

Intentemos, ahora, desprender algunas consideraciones con el propósito de enfocarnos hacia la búsqueda de orientaciones estratégicas que sirvan para nutrir nuestras políticas públicas en este ámbito.

Partamos por el Estado. Éste, junto con ser requerido para jugar un rol vinculado al fomento y consolidación de iniciativas que busquen un impacto social beneficioso, es también desafiado, desde dentro y desde fuera, a cambiar y crear nuevas prácticas, procesos y políticas, que puedan dar cuenta y busquen encauzar los diversos intentos de creación de valor de este fenómeno emergente. De hecho en varias reparticiones del Estado existen instancias que están intentando hacerlo.

Una primera hebra de la cual tirar, por tanto, sería la de buscar articular dichas instancias, o al menos hacerlas visibles y establecer vasos comunicantes: Ministerio de Desarrollo Social; Comité de GobLab del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; Comité de Innovación Social del Consejo Consultivo Público-Privado de Desarrollo Cooperativo y de la Economía Social; Fondo de Innovación Social de CORFO, Unidad de Innovación de SECTRA, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, entre otras.

Junto con aspirar a lo anterior sería recomendable ver en qué sentido estas instancias, y otras que existan, están siendo permeadas, en su mentalidad y formas de actuar, por las nuevas maneras de participación ciudadana que están emergiendo con este fenómeno. En este sentido vemos dos aristas. La primera dice relación con la renovación en la generación de comunicación y participación ciudadana de parte del Estado a la hora de diseñar políticas públicas que tengan fuerte relevancia social y; la segunda lo dice respecto de la renovación de instrumentos y de normas y regulaciones que puedan acoger lo nuevo que presenta desde diversas áreas este fenómeno emergente.

Respecto de la primera arista, la comunicativa y participativa, aparecen dos desafíos principales: ¿cómo plantear una participación ciudadana respecto de problemas-país? Y, segundo, ¿cómo hacerlo cuando el Estado quiere enfatizar políticas públicas de desarrollo inclusivo y pretende aprender a escuchar a aquellos que no suelen tener voz? Esto último nos parece sumamente importante, de ahí que hagamos nuestra la premisa que afirma que “los problemas sociales surgen cuando la gente no tiene acceso a los mercados laborales, a productos y a servicios públicos y no poseen, por tanto, medios para revelar sus preferencias y desafíos al mercado ni al gobierno”⁷.

⁷ Banco Interamericano de Desarrollo. Documento de Debate. “Cómo promover innovaciones de alto impacto a través de fondos de innovación social. Las oportunidades de la cooperación público-privada”. Carlos Guaipatin, División de Competitividad e Innovación IDB-DP-319, Noviem 2013

La segunda hebra que podemos tirar dice relación con las diversas iniciativas que están emergiendo desde el sector privado y con el desafío que éstas tienen de posicionarse de una manera tal que facilite la segunda arista – la de los instrumentos y normas - que destacábamos en el párrafo anterior. Dicho en otras palabras, las distinciones que las mismas organizaciones del sector privado que buscan crear valor social puedan explicitar, ciertamente, clarificará la demanda que éstas pueden representar para el Estado y así éste podrá clarificar, a su vez, sus ofertas en este ámbito.

Siempre en el contexto de lo preliminar podemos decir que las distintas iniciativas privadas pueden ser agrupadas de la siguiente manera:

- 1) Fundaciones y ONG's, que buscan encauzar diversos emprendimientos sociales;
- 2) Empresas Sociales con fines de lucro y cuyo norte es el impacto social que genere cambios culturales (económico-social-ambiental), las llamadas Empresas B.
- 3) Empresas con fines de lucro que buscan adecuar su modelo de negocios dejando que la responsabilidad social tome mayor relevancia.
- 4) Organizaciones con y sin fines de lucro que buscan instalar capital humano, redes y capacidades que generen impacto social y económico;
- 5) Fundaciones y ONG's que abordan temáticas sociales, esto es, problemas-país, fundamentales como la superación de la pobreza y otros.
- 6) Organizaciones (con y sin fines de lucro) y Fundaciones que buscan activar lo territorial mediante el empoderamiento del ecosistema de emprendimiento e innovación social.

7. Proyectos Piloto

Considerando el privilegio de poder abordar este fenómeno de manera conjunta con otros organismos, tanto públicos como privados, el Consejo Nacional de Innovación para el Desarrollo, ha declarado su intención de participar, al estilo de un laboratorio social, en varios proyectos piloto con la intención de que éstos puedan arrojar luces y mostrar prácticas replicables.

Este trabajo está teniendo lugar de manera coordinada con lo que está diseñando el Ministerio de Economía (División de Cooperativas y Economía Social y División de Innovación) junto a CORFO (Gerencia de Emprendimiento e INNOVA).

Los proyectos piloto que el CNID está diseñando se sitúan en tres ámbitos:

- **Concurso Abierto para Soluciones a Problemas Sociales de Identificación Alta y Sentida de parte de la Ciudadanía.**
- **Uniendo la demanda de la asociatividad social con la oferta científico tecnológica.**
- **Activación de Territorios**

8. Impresiones Preliminares

Tomando en cuenta el fenómeno de la innovación social de manera parcial, esto es, fijándonos en algunas iniciativas que están emergiendo desde el sector privado y en lo que está bosquejando CORFO como instrumentos y programas, podemos avanzar algunas impresiones de manera preliminar.

- Confirmamos que es necesario realizar un esfuerzo mayor de parte del Estado para hacerse cargo de este fenómeno emergente
- Tal esfuerzo debiera realizarse a partir de una apertura mental y anímica flexible, esto es, con una disposición a dejarse permear por lo nuevo que este fenómeno puede significar en materia de generación de políticas públicas.
- Respecto de criterios para los instrumentos y programas que están buscando implementarse esta mesa propone:
 - Distinguir los procesos y las prácticas de las formas jurídicas que estén realizándolas: *no quién lo hace sino lo que hace.*
 - ¿Con qué criterios evaluar lo innovador? puede ser considerando 1) la forma del proceso y su búsqueda de impacto; 2) el sector que se aborda y si presenta una manera nueva que busca ser más inclusiva; 3) los productos y servicios si acaso buscan generar valor social. (No entrarían, por tanto, las prácticas o iniciativas que buscan ser simplemente mitigadoras); 4) los modelos de negocios cooperativos que ponen de acuerdo a grupos sociales para abordar problemas sociales; 5) las instancias que buscan provocar cambios culturales y/o las organizaciones que buscan formar agentes de cambio.
 - ¿Cómo medimos el impacto social? Se ve necesario contar con Indicadores sociales que puedan ser cuanti y cualitativos.

Como decíamos al principio este documento es fruto de las conversaciones con diversos actores públicos y privados. La idea de socializarlo más tiene como propósito hacer más amplia la conversación y la reflexión conjunta para que el texto pueda ser enriquecido y pueda ser en sí mismo un ejercicio cultural y de compromiso.

BORRADOR