

# **Una propuesta de evaluación de proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor en Ecuador**

(Versão final após Defesa)

**Verónica Alexandra Juna Cabrera**

***"Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Empreendedorismo e Inovação Social"  
(2º ciclo de estudos)***

- -

Orientador: Prof. Doutor António de Jesus Fernandes de Matos

Co-orientador: Prof. Doutor José Carlos Sánchez García

**Covilhã, fevereiro de 2023**



## Declaração de Integridade

Eu, VERÓNICA ALEXANDRA JUNA CABRERA, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11251 de Empreendedorismo e Inovação Social da Faculdade Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 01 /02 /2023



## **Dedicatoria**

A mis hijos que han sacrificado tiempo familiar para que mamá logre alcanzar una meta profesional más.

Gracias por apoyarme siempre y ser tan comprensivos desde pequeñitos.

## **Agradecimiento**

A la Universidad de Salamanca y de Beira Interior por su acompañamiento y enseñanzas en este proceso de investigación. Los insumos generados serán de mucha utilidad para mi país y el ecosistema de emprendimiento.

A todas las instituciones que participaron en las entrevistas. Gracias por la apertura para evaluar sus programas y seguir buscando mejores prácticas que permitan articular el ecosistema y fortalecer los programas existentes.

## Resumen

El desarrollo social y económico de las naciones tiene varios retos, uno de ellos es cómo ser más efectivo en las soluciones a problemas sociales que aún se mantienen como la pobreza, el desempleo y la generación de medios de vida que permitan a sus habitantes tener oportunidades para mejorar sus condiciones actuales.

En el Ecuador, a partir del 2011, el emprendimiento ha venido posicionándose en la población como una alternativa para generar ingresos, alternativas de desarrollo social y riqueza al país.

Al analizar las diferentes iniciativas de las instituciones de apoyo al emprendedor se encuentra que la mayoría busca mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos. Sin embargo, las organizaciones aún no encuentran un modelo que les permitan medir el impacto, contar con alternativas de sostenibilidad sólidas, escalar sus programas de apoyo al emprendedor entre otras.

De ahí nace las preguntas si en el ecosistema de emprendimientos se estaban generando proyectos de innovación social, si las organizaciones promotoras son conscientes que estarían haciendo innovación social a través de sus programas. Así cómo cual era el nivel de conocimiento que se tenía.

Para resolver estas inquietudes, se realizó una recopilación bibliográfica de lo que es la innovación social. Se partió, desde la conceptualización, evolución, teorías que fundamentan su base académica y modelos propuestos para determinar la innovación social. Continuando con el análisis de las diferentes instituciones de apoyo al emprendedor que manifiestan tiene proyectos o manejan componentes de innovación social. Para contrarrestar si efectivamente se estaba aplicando la innovación social se realizaron entrevistas a diferentes instituciones del ecosistema de emprendimiento. Se encontró que hay diversidad de criterios sobre lo que es la innovación social, hay un problema recurrente en cuanto a lo que se refiere a la caracterización de un proyecto de innovación social, su medición de impacto, establecimiento de indicadores a corto, mediano y largo plazo y cómo se articula con el plan nacional.

Partiendo de la problemática levantada se definió una propuesta de evaluación de proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor en Ecuador. Sin embargo, aún nos quedan varios retos como sociedad para ir profundizando sobre la innovación social y cómo aplicarla adecuadamente como país.

Para finalizar se propone proponer crear un observatorio de innovación social o que se lo considere dentro de uno existente. Además de la utilización de las herramientas propuestas a las instituciones del ecosistema a través de las diferentes redes de apoyo al emprendedor.

**Palabras clave**

Innovación social, emprendimiento, medición de impacto, sostenibilidad, ecosistema de emprendimiento, Ecuador, desarrollo social, indicadores, impacto social.

## Resumo

O desenvolvimento social e económico dos países apresenta vários desafios, sendo um deles como ser mais eficaz na resolução dos problemas sociais que, apesar dos progressos alcançados, ainda permanecem. Entre os problemas sociais destacam-se a pobreza, o desemprego e a geração de meios de subsistência que permitam aos seus habitantes melhorar a sua situação social.

No Equador, a partir de 2011, para a população, o empreendedorismo vem-se posicionando como uma alternativa de geração de renda, de desenvolvimento social e de riqueza para o país.

Ao analisar as diferentes iniciativas das instituições que apoiam o empresário empreendedor, verifica-se que a maioria tem como objetivo principal contribuir para a melhoria das condições de vida dos equatorianos. No entanto, estas organizações ainda não encontraram um modelo que lhes permita, entre outros, mensurar o impacto, ter alternativas sólidas de sustentabilidade e dimensionar os seus programas de apoio ao empreendedor.

É neste contexto que surge o questionamento: será que projetos de inovação social estavam sendo gerados no ecossistema empreendedor, as organizações promotoras estavam cientes de que estariam realizando inovação social através dos seus programas? E qual era o nível de conhecimento que se tinha?

Para responder a estas preocupações, foi realizada uma compilação bibliográfica sobre a definição e práticas de inovação social. Partiu-se assim do conceito e sua evolução, das teorias que sustentam a sua base científica e modelos propostos para determinar a inovação social. Prosseguiu-se com a análise das diferentes instituições que apoiam o empreendedor com projetos de inovação social. Para se verificar se a inovação social estava realmente sendo aplicada, foram realizadas entrevistas com diferentes instituições representativas do ecossistema empreendedor. Constatou-se ainda que há uma diversidade de entendimentos sobre o que é inovação social, bem como a caracterização de um projeto de inovação social, mensuração de impactos, estabelecimento de indicadores de curto, médio e longo prazo e, por fim, como se articula com o plano nacional.

A partir da análise bibliográfica e da praxis, foi definida uma proposta de avaliação de projetos de inovação social no ecossistema empreendedor no Equador. Verificou-se ainda que temos vários desafios, enquanto sociedade, para aprofundar a inovação social e a aplicar adequadamente no país.

Por fim, propõe-se a criação de um observatório de inovação social de raiz ou no seio de um observatório já existente, bem como um conjunto de ferramentas a utilizar pelas instituições com inovação social e diferentes redes de apoio ao empreendedor.

**Palavras chave:**

Inovação social, empreendedorismo, medição de impactos, sustentabilidade, ecossistema empreendedor, Equador, desenvolvimento social, indicadores, impacto social

## Índice

Introducción	10
<b>CAPÍTULO I: INNOVACIÓN SOCIAL</b>	<b>12</b>
1.1 De la innovación empresarial a la innovación social	12
1.2 La teoría de la innovación social	17
1.3. Agentes e instituciones de la innovación social	23
1.4 Características de los proyectos de innovación social	24
1.5. Indicadores de innovación	45
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL ECUADOR</b>	<b>50</b>
2.1. Alcance y delimitación de la investigación	50
2.2. La innovación social en el ecuador	51
2.3. Emprendimiento en el ecuador	53
2.3.1. Consideraciones generales	53
2.3.2. Organizaciones que tienen proyectos de innovación social en el ecuador en el ecosistema de emprendimiento	56
2.3.3. Levantamiento e tratamiento de información	61
2.3.4. Procesamiento de la información levantada	63
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS E INDICADORES DE EVALUACIÓN PARA PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN EL MARCO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR</b>	<b>69</b>
3.1. Antecedentes	69
3.2. Propuesta para el diagnóstico de la etapa en la que se encuentra la propuesta de innovación social	70
3.3. Propuesta de herramientas para la evaluación de proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor ecuatoriano	73
3.4. Propuesta para la definición de indicadores de impacto, resultados y gestión para proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor ecuatoriano	78
Conclusiones y recomendaciones	81
Referencias	83
Bibliografía	84
Anexos	87

## **Lista de figuras**

Fig 1 Ejemplo de indicador nacional de acuerdo con SENPLADES	48
--	----

## **Lista de tablas**

Tabla 1- Evaluación de impacto cuantitativa y cualitativa	27
Tabla 2 – Sostenibilidad: empresa comercial vs. empresa social	30
Tabla 3 - Modelos y estrategias de financiamiento	31
Tabla 4– Dimensiones de la innovación	34
Tabla 5 – Modelos de la economía colaborativa	36
Tabla 6 – Interfaces de la economía social	38
Tabla 7 - Estrategias de escalabilidad para la innovación social	42
Tabla 8 – Cuestionamientos en cada característica de la innovación social	46
Tabla 9 – Principales instituciones de apoyo al emprendedor	56
Tabla 10- Sectores entrevistados	62
Tabla 11 – Ficha para determinar la etapa en la que se encuentra el proyecto de innovación social	72
Tabla 12 Lienzo de innovación social para proyectos del ecosistema de emprendimiento	73
Tabla 13– Dominios del ecosistema de emprendimiento	74
Tabla 14– Indicadores de impacto y gestión para proyectos de innovación social del ecosistema de emprendimiento	79

## **Lista de anexos**

Anexo 1 – Guía de entrevista	87
Anexo 2 – Tabla de respuestas (valores absolutos y em porcentaje)	109

## Introducción

Esta investigación genera un aporte para las organizaciones que están promoviendo proyectos con innovación social en el ecosistema de emprendimiento al generar conocimiento para estandarizar sus características y herramientas de evaluación de tal manera que los programas de los diferentes actores del ecosistema tengan un modelo para definir si su iniciativa reúne las características de innovación social, la etapa en la que se encuentra y la determinación de indicadores que las iniciativas deben buscar para que sean una respuesta a los problemas estructurales del país y justifiquen su retorno, si bien no económico debería ser social. De tal manera que los recursos sean mejor invertidos y justificados ante sus fondeadores.

El término Innovación Social es relativamente nuevo y entra en boga con el apogeo de los movimientos que incentivan el emprendimiento, la innovación, la economía social, la economía colaborativa, la responsabilidad empresarial, el desarrollo sostenible entre otros. En Ecuador aún es un concepto poco desarrollado, entendido y aplicado con base metodológica y de manera integral.

Estos términos nacen en la búsqueda de un mundo más equitativo que permita generar soluciones para mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza, vulnerabilidad e inequidad. Problemas sociales que no ha podido ser solucionados hasta la actualidad.

El emprendimiento por su parte es un catalizador para la generación de oportunidades, ingresos y bienestar social. En el Ecuador el ecosistema de emprendimiento se viene fortaleciendo desde el 2011. Varias organizaciones promueven programas de desarrollo al emprendedor, de tal manera que su meta de crear un negocio rentable, sostenible y con impacto. Pero lamentablemente, las organizaciones de apoyo al emprendedor no están caracterizando ni evaluando sus proyectos como iniciativas de innovación social. Y no se lo realiza porque el término aún es poco estudiado y no se han logrado consensos. De ahí la importancia de este trabajo en plantear varios retos para profundizar sobre la innovación social.

En el primer capítulo se abarca una revisión bibliográfica de lo que significa innovación social. Parte de la forma en que evoluciona la innovación empresarial para alcanzar un enfoque más social y que tome mayor relevancia en este tiempo. Se realiza una búsqueda de las diferentes teorías de innovación que va desde una concepción más técnica para ir de a poco involucrándose en resolver problemas de la sociedad. Finalmente. Se analiza el modelo de ESADE que contempla 5 características para determinar que un proyecto es de innovación social.

En el segundo capítulo se analiza aspectos socioeconómicos del Ecuador, sus principales indicadores. Así como la normativa que enmarca la innovación social en el país. Adicionalmente se hace una descripción del desarrollo del emprendimiento, a través de indicadores como el GEM y el Doing Business, y el ecosistema de emprendimiento, así como el mapeo de las organizaciones de apoyo al emprendedor ecuatoriano que aparentemente tienen programas de innovación social de acuerdo con una revisión digital en sus principales sitios web. Para finalizar se levanta información sobre innovación social en el ecosistema de emprendimiento para determinar la necesidad de evaluar si es necesario catalogarlos como proyectos de innovación social.

En el tercer capítulo se desarrolla la propuesta para evaluar los proyectos de innovación social, la misma que contiene tres herramientas: la primera para determinar la etapa en la que se encuentra el proyecto, la segunda evaluar si cumple con las características de un proyecto de innovación social considerando las brechas existentes en cada dominio del ecosistema de emprendimiento y la tercera para alinear los indicadores de las diferentes iniciativas de innovación social promovidas por las entidades de apoyo hacia los objetivos nacionales y que se pueda evidenciar su contribución a problemas estructurales del Ecuador.

# CAPÍTULO I: Innovación social

## 1.1 De la innovación empresarial a la innovación social

La mayoría de las disciplinas que se vinculan al estudio de la innovación dan un nivel de importancia tan elevado que la sitúan como el motor del proceso de la evolución social, del cambio social o del desarrollo social. Autores como Durkheim, Weber o Marx (como citado en Hernández-Ascanio, 2016)<sup>1</sup>, la vinculan de una forma determinante con el desarrollo de formaciones socioculturales como puede ser el capitalismo. La sociología clásica se ha dedicado a analizar los mecanismos que motivaron a las sociedades tradicionales a modernizarse y cómo ese proceso de transformación se materializó.

De acuerdo con Hernández-Ascanio (2016) el aporte que Durkheim (1982) a la teoría de la innovación parte de los estudios de los acontecimientos económicos como hechos sociales. Mientras que Simmel (1986), por su parte, aborda la temática de la innovación como “la necesidad de encontrar una fuente de ganancia todavía no agotada” planteando los procesos de interacción y de aprendizaje en el mercado. Finalmente indica que por su parte Weber (1944), enfocaría su análisis en la economía como una acción dinámica y evolutiva, entendiéndose como una “acción social”. Por tanto, la innovación es el resultado de la propia dinámica de interacción social.

Schumpeter, surge como precursor fundante de la teoría de innovación con la publicación en 1939 de *Business Cycles*, describe la innovación como una secuencia holística e integral en la cual los aspectos económicos y sociales son más importantes. Si bien los aspectos científicos-tecnológicos son indispensables, solo se puede considerar innovación si la invención o descubrimiento generado en el ámbito científico entra efectivamente en el mundo empresarial, incorporándose a procesos productivos, métodos organizativos y productos que posteriormente van a difundirse en el tejido social a través del mercado y si, por otro, es posible constatar un cambio significativo en la sociedad con una determinada finalidad. Por último, se puede observar que en la propuesta de este autor la innovación será la clave para comprender los procesos de desarrollo, constituyéndose en un aspecto de gran relevancia para analizar los aspectos que generan cambios en el ámbito del bienestar social.

---

<sup>1</sup> Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (88), pág. 171

Hagenstrand (1952)<sup>2</sup>, en *The propagation of innovation waves*, aborda la innovación desde la geografía económica, estudia la difusión de la innovación en el territorio como unos de los elementos de crecimiento económico. Así como Drucker (1986) enfoca a la innovación como una forma de desarrollo para las organizaciones, teniendo como referencias la proximidad del mercado y el estilo gerencial. Al respecto señala que la innovación cambia algo; un proceso, el comportamiento de alguien, una dinámica local, entre otros. Por consiguiente, la innovación debe estar siempre *cerca del mercado, enfocada en el mercado y dirigida hacia el mercado*. Desde esta perspectiva, innovar no es sólo hacer algo nuevo, es lograr materializarlo y comercializarlo exitosamente, lo que involucra no sólo la innovación tecnológica, sino también cambios organizacionales, gerenciales y comerciales.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo (1997) afirma que la innovación no es un fin en sí mismo sino un medio para que crezca la producción y la productividad, así como que contribuye a incrementar la competitividad de una empresa, a reducir los costes de producción y a estar presente en nuevos mercados.

El Libro Verde de la Innovación de la Comisión Europea (Rodríguez, 1996) expone que la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y logre responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. Este análisis permite establecer la relación directa entre la innovación y las formas para satisfacer mejor las necesidades de la sociedad, teniendo en cuenta que esta perspectiva tiene un enfoque económico y productivo.

<sup>3</sup>Freeman (1997) sugiere que la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los intentos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Por tanto, la innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado. Suárez (2015) complementa lo dicho por Freeman declarando que la innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio. Ya que presenta una nueva cualidad, incremental o radical, y que es aceptado por el cliente. Además, menciona que su impacto puede ser económico, social o ambiental.

Godin (2017) señala que innovare viene del verbo latino compuesto a partir del prefijo in, que significa penetración, estar en. Y el verbo novare, que significa renovar, hacer de nuevo. Por esta razón, el significado de innovare es colocar, poner o introducir algo nuevo, cosas nuevas o novedades.

---

<sup>2</sup> Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A, Op. Cit.,p.172

<sup>3</sup> Ibid., p.173

Stephen Robbins (2017) menciona que innovar significa explorar nuevos territorios, asumir riesgos y hacer las cosas de manera diferente.

Según Don Hellriegel (El emprendedor inteligente, 2022) indica que la innovación se refiere al descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o al desarrollo de soluciones únicas o creativas.

Al abordar la innovación, desde la disciplina económica, se la concibe como un proceso complejo que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso estaría compuesto por dos vertientes: la primera, especializada en el conocimiento, mientras que la segunda se dedica fundamentalmente a su aplicación, para llegar a convertir las ideas que surgen de ese conocimiento en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado. Aunque una primera aproximación al término innovación parece concebirlo como la manifestación de la invención y de la creatividad en nuevas formas de mercados y valores económicos, su desarrollo e impacto en el tejido social implicará un amplio abanico de actividades económicas y productivas que ponen de manifiesto su propósito, que no es otro que la mejora continua del producto, del mercado, de la organización, de la sociedad, del entorno y, en definitiva, del bienestar de las personas y de la sociedad.

En el 2003, el Centro de Innovación Social de la Escuela de Negocios de Stanford lanzó el Stanford Social Innovation Review donde ya no solo menciona a la innovación sino a la innovación social. Y la conceptualiza como toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares.

Kesselring y Leitner (2008) indica que la innovación social se debe entender como el punto de interfaz entre la reflexión sociológica y la acción social que requiere reflejarse en problemas sociales y acciones intencionales

Arbor (2008)<sup>4</sup> aporta que una innovación social es relevante en la medida en que se oriente a valores sociales, no sólo a la productividad, la competitividad empresarial, los costes de producción o las tasas de mercado. Sino que, entre otros, también abarcan valores como el bienestar, la calidad de vida o el buen funcionamiento de los servicios por citar algunos.

Según la CEPAL (2008), la innovación social comprende nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación

---

<sup>4</sup>Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A, Op. Cit.,p.176

de la comunidad y de los beneficiarios. Para Moulaert (2013)<sup>5</sup> la innovación social se refiere a iniciativas ciudadanas que promueven soluciones novedosas demandadas por la sociedad civil, lo que promueve a mejorar el empoderamiento colectivo y las estructuras de gobernanza. Promoviendo a mejorar la acción pública.

La innovación social, para el Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience (Frances Westley, 2008), es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y de autoridad o creencias en el sistema social en el que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen una durabilidad y un amplio impacto.

Para el Social Innovation Center INSEAD (2008), la innovación social se define como la introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que proporcionan prosperidad económica, ambiental y social sostenible.

El término “innovación social”, de acuerdo con la OCDE (2009) se utiliza para describir el desarrollo e implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales. Al igual que en otros campos, la innovación social es distinto de “mejora” o “cambio”, lo que sugiere cambio sólo incremental y de la “creatividad” e “invención”, que son a la vez vital para la innovación, pero omite las etapas de aplicación y la difusión que hacen nuevas ideas útiles. La innovación también es distinta de la iniciativa empresarial, ya que es posible ser emprendedor sin ser innovador. Sin embargo, existe una considerable superposición entre la innovación y la mejora, el cambio, el espíritu empresarial y la creatividad

Para Rockefeller Foundation (Judith Rodin, 2011) la innovación social se refiere realmente a la innovación en el sector social. En otras palabras, la innovación aplicada a los problemas ambientales, sociales y de salud, a diferencia de los negocios. Además, vinculan la innovación social al emprendimiento social.

La innovación social, para a OCDE (2011), es la que puede afectar a un cambio conceptual, de proceso o de producto, un cambio organizacional, así como los cambios en la financiación, y puede hacer frente a nuevas relaciones con las partes interesadas y territorios. La innovación social busca encontrar respuestas a los problemas sociales mediante: a) La identificación y la entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de los individuos y las comunidades b) La identificación y la implementación de nuevos procesos de integración del mercado de trabajo,

---

<sup>5</sup>Ibid., p.177

nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación, así como diversos elementos que cada uno contribuya a mejorar la posición de los individuos en la población activa. Según la Unión Europea (2012), citado por Hernández- Ascanio (2016), las innovaciones sociales son nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz que los métodos existentes. A menudo, la innovación social consiste en la reconstrucción y la reutilización de las ideas existentes: la nueva aplicación de una vieja idea o la transferencia de una idea de una parte a otra.

Una innovación social es un conjunto de planes, políticas, acuerdos, mecanismos sociales, formas de organización de la sociedad civil, que crea nuevos y exitosos servicios y procesos destinados a la solución de problemas sociales específicos, en la organización política y social, en la justicia, la salud, el trabajo, la participación ciudadana, el acceso a servicios públicos, la educación, el acceso a la cultura, al descanso, a la recreación y a un medio ambiente sano, en los ámbitos locales, regionales, nacionales o globales (Estrada, 2014). Todo ello con indicadores y metas verificables respecto a su impacto y a la transformación social por la aplicación de la innovación, y que cumpla los límites de consenso, es decir, que respete, como mínimo, los acuerdos de la ONU (Organización de Naciones Unidas) en los campos de aplicación, o a menos, que no sean incompatibles con estos.

Todo esto confirma que el término de innovación social es difuso, ambiguo y polivalente, aunque existen intentos de llevar a cabo sistematizaciones de las diferentes definiciones a fin de establecer los elementos, características, rasgos o variables comunes al fenómeno de la innovación social. (Hernández-Ascanio, 2016)

Pástor-Pérez (2021) citan algunos autores para distinguir dos enfoques básicos de análisis de la innovación social (Van der Have y Rubalcaba, 2016), . Por un lado, una conceptualización sociológica, que considera la Innovación Social como “nueva práctica social creada a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos que persiguen impulsar el cambio social” (Cajaiba-Santana, 2014). Por otro lado, una delimitación más económica-empresarial basada en el valor proporcionado o el impacto conseguido, que contempla la Innovación Social como cualquier innovación que tenga el potencial de mejorar la calidad de vida de las personas (Pol y Ville, 2009) como consecuencia de la irrupción de nuevas ideas en el ámbito de lo social con impacto positivo sobre el bienestar.

En general, se dice que la innovación es social cuando su motivación esencial es la satisfacción de necesidades sociales, sin que necesariamente se derive un beneficio económico, como ocurre en las innovaciones de corte tecnológico-económico, y esto es una característica fundamental que

permite distinguir la innovación social como un tipo de innovación particular (Marques, 2018). Jenson y Harrison (2013) afirman que la innovación es social cuando lo es tanto en su finalidad como en los medios que se utilizan para lograrla. Lo anterior se traduce en que las innovaciones sociales cubren de manera frecuente necesidades no atendidas por la iniciativa privada, porque estas resultan poco atractivas en términos de rentabilidad. (Pastor Pérez, 2021)

Aunque es una terminología en auge, en la literatura científica actual no existe consenso académico acerca del significado de la innovación social. Por el contrario, nos encontramos ante un concepto extremadamente flexible, que puede ser abordado desde enfoques disciplinares y contextos muy diferentes.

Sin duda el concepto de innovación social se encuentra en fase de construcción, así como de búsqueda de consenso en cuanto a su definición. Actualmente se define más por el sector en el que se desarrolla que por sus características propias y elementos diferenciales, pero para comprender realmente lo que es la innovación social, esta no puede desvincularse del contexto cultural en el que emerge (Echeverría, 2012) citado por Hernández- Ascanio (2016). Este aspecto tan sustancial apenas ha sido abordado en la literatura científica.

## **1.2 La teoría de la innovación social**

Se podrían mencionar la existencia de hasta cuatro etapas en relación con la evolución de la innovación social, a saber:

- a) La innovación social como una aplicación de la invención técnica-científica;
- b) La innovación social como forma de contribuir a un mejor desarrollo de la sociedad;
- c) La innovación social liderada por organizaciones con fin social;
- d) La sociedad como contexto de generación de innovaciones sociales.

Comenzando por la primera etapa o fase, la innovación social es vista como una aplicación de la invención técnica/científica, Schumpeter (1934) establece que la innovación se identifica principalmente en la innovación científica o tecnológica. En el mismo sentido, Calderón (2008), citado por Hernández- Ascanio (2016) advierte que sólo la invención o el descubrimiento generado en el ámbito científico “entra” efectivamente en el mundo empresarial, rompiendo el círculo de la ciencia pura, incorporándose a procesos productivos, métodos organizativos y productos que posteriormente van a difundirse en el tejido social, a través del mercado. Este autor considera que únicamente en este caso podría hablarse de una auténtica innovación social. Este autor plantea que sin la existencia de los emprendedores que lleven a la esfera social las

innovaciones, el proceso innovador estaría limitado al ámbito restringido de la ciencia, sin que pudieran asumirse e incorporar las correcciones que emergen de la práctica social.

Desde esta línea de pensamiento, se podría afirmar que cualquier organización con capacidad para innovar podría tomar el conocimiento (ya sea conocimiento científico, tecnológico o técnico), utilizarlo en el desarrollo de su actividad empresarial, transmitirlo así a la sociedad mediante el mercado o la actividad económica y, de esta forma, convertirlo en una innovación social. Desde esta posición, se consideraría a la tecnología y el conocimiento científico como externos a la labor empresarial, aunque se manifieste una estrecha relación. Esta circunstancia explicaría cómo surgen las estructuras de I+D dentro de las organizaciones con la misión de llevar al contexto empresarial las innovaciones técnicas y convertirlas en innovaciones sociales. Dicho de otro modo, la forma en la cual se aborda la innovación social permite identificar elementos originales, incorporarlos a la organización para mejorar sus condiciones competitivas y socializarlas mediante el contexto del mercado. Desde esta perspectiva el sentido de la actividad innovadora cumpliría dos funciones trascendentales: generar ventajas competitivas<sup>6</sup>, por un lado, y llevar la innovación a través de sus productos y servicios a la esfera social, por otro.

Por su parte, Godin (2012) argumenta que durante la primera mitad del siglo XX la innovación social fue discutida sobre todo como un proceso de ajuste entre la sociedad y la innovación tecnológica. Este autor infiere que la aplicación de la innovación tecnológica otorga una connotación social a dicha invención. Para justificar esta posición recurre a dos autores con posturas muy diferentes frente a la innovación social: Ogburn y Weeks. Por un lado, Ogburn (1939) defiende que “la sociedad está mal adaptada a la tecnología” pese a los esfuerzos de las organizaciones y de la sociedad por incorporar la innovación técnica a la vida social. Para solucionar esta cuestión, este autor sugiere invertir en invención social como la forma de crear innovación desde el punto de vista social, y no desde el enfoque tecnológico, definiendo a la innovación social como toda invención que no es mecánica y no es descubierta por la ciencia natural.

Es importante resaltar que el trabajo de Ougburn (1939) busca esa ruptura relacional en la que la innovación social es dependiente de la innovación tecnológica, tendencia que seguirá emergiendo más adelante. Frente a este paradigma, Weeks (1940) evidencia la relación dependiente entre innovación social y tecnológica, al afirmar que la primera se refiere a nuevas formas técnicas, procedimientos, leyes y acuerdos, llevados a planes en educación, justicia, profesiones, economía,

---

<sup>6</sup> La ventaja competitiva se puede definir como la capacidad de la empresa/institución para neutralizar o reducir la acción de la competencia a través de la diferenciación.

comercio y negocios internacionales que se inclinan por órdenes sociales más equitativos y justos. De este modo, su planteamiento teórico se define desde la pregunta de cómo la innovación técnica modificaría las relaciones sociales al ser llevadas al ámbito en el que se aplican.

En cuanto a la segunda fase, que aborda la innovación social como la forma de contribuir a un mejor desarrollo de la sociedad (el proceso de industrialización previo a la II Guerra Mundial había provocado una pérdida significativa del interés en el ser humano en la sociedad). Precisamente, el trabajo de Ougburn (1939) trata de replantear la relación de dependencia entre ciencia y sociedad en el ámbito innovador. Es así como surge esta segunda tendencia en la que la innovación social busca ayudar a la sociedad a solucionar los problemas de deshumanización causados por la industrialización y su profundización. Desde este enfoque, los ejemplos de innovaciones sociales son cada vez más abundantes, pasando de ser algo marginal a corriente dominante. En esta nueva línea en la que la innovación social aparece como un instrumento para ayudar a la sociedad, empiezan a reconocerse y a valorarse la actuación de sujetos individuales y colectivos que impulsan los procesos de innovación social y contribuyen a su caracterización.

En los trabajos de Mulgan (2006) y Leadbeater (1997) se aborda el papel de estos sujetos dentro de los procesos de innovación social, hasta tal punto que Leadbeater (1997) apunta el rol central de estos y expone dos motivos fundamentales por los que resulta necesario fomentar este tipo de figuras, así como una mayor inversión en innovación social desde las políticas públicas. El primero es porque la innovación social puede responder más eficazmente a una serie de problemas sociales para los que el Estado del bienestar no está preparado para hacer frente. El segundo es un argumento de aspecto económico: todas las sociedades con sistemas de protección social desarrollados están destruyendo lentamente los derechos históricos de la anhelada sociedad del bienestar, en un intento por reducir sus costes.

Emmanuel Mesthene<sup>7</sup> (1970) postula que las innovaciones sociales deben esforzarse en atender aquellos problemas o situaciones en las que se manifiesta una fractura social. Así, en la década de los 60 y 70, la innovación social centró su atención en ayudar a los gobiernos a solventar los retos sociales de la época. Una referencia importante en esta perspectiva es que la propia OCDE aboga en este momento en que se concreten políticas públicas en las que se relacionen aspectos técnicos y sociales con el objetivo de aumentar las condiciones favorables para el desarrollo humano. Posteriormente, Leadbeater (1997), incorpora que la innovación es la única esperanza que queda para mantener la calidad del bienestar. Las aportaciones de este autor sugieren que la propia sociedad debe auto-organizarse para atender las múltiples demandas sociales a las que no

---

<sup>7</sup> Director del Programa de Tecnología y Sociedad de la Universidad de Harvard

puede hacer frente el Estado y es aquí donde los agentes de innovación social adquieren una especial relevancia.

A raíz de este nuevo enfoque surge la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como fórmula para potenciar la innovación social (Asongu, 2007). Este autor considera que las sociedades actuales demandan de las organizaciones empresariales algo más que simples productos con calidad y servicios confiables a un precio adecuado; se requiere un retorno de parte del beneficio social que obtienen de su entorno más próximo. Asongu (2007) advierte que muchas organizaciones han desarrollado productos muy innovadores como resultado de sus políticas de RSC, lo que les ha permitido lograr importantes ganancias empresariales al mismo tiempo que han contribuido a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Con todo, este autor advierte que la RSC no debe confundirse con las “donaciones caritativas” efectuadas por las corporaciones, de tal modo que las donaciones económicas no podrían considerarse mecanismos de desarrollo de la innovación social.

Hernández- Ascanio (2016) indican que la tercera fase de la evolución de la innovación social es liderada por organizaciones con fin social, que la abordan para solucionar problemas que no son ni simples ni sencillos, al contrario, son difíciles de solucionar y muy complejos (Kesselring y Leitner, 2008). Esta circunstancia ocurre porque la mayoría de los retos a los que se enfrenta la innovación social constituyen problemas “emergentes”, problemas enrevesados que no parecen estar bien definidos y para los cuales no hay una solución precisa (Drawth, 2001).

La OCDE, en su Manual de Oslo de 1996, identifica a los principales actores innovadores, aquellos llamados a desarrollar estrategias de innovación social y a crear mecanismos y programas nuevos que mejoren las condiciones de vida de la sociedad: el Estado y el llamado Tercer Sector. En una postura más específica, el documento *Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, publicado por la Lundvall (2010), destaca el papel protagonista del sector público en el proceso de innovación. Este documento considera que el sector público debería estar involucrado directamente en el apoyo a la ciencia y el desarrollo, ya que las regulaciones y los estándares que se promueven desde este sector influyen sobremanera la tasa y dirección de la innovación, a la vez que suele ser el usuario más directo e importante de los resultados de la innovación. En un sentido similar, Howaldt y Schwarz (2010) afirman que la innovación social está supeditada a la acción gubernamental y a las estructuras institucionales regulatorias. Evidentemente, las reformas de los gobiernos deben orientarse en un doble sentido: por un lado, generar el marco político y administrativo que regule las innovaciones sociales y, por otro, facilitar su materialización en mejoras sociales concretas.

Según Georges (2011), los gobiernos son los constructores de las realidades sociales que provocan la aparición de nuevas necesidades, por tanto, deberán participar en la creación de los mecanismos que hagan frente a estos nuevos retos sociales. En aquellos casos en los que la ineffectividad o inoperancia gubernamental no posibilite la satisfacción de las necesidades sociales, se estaría abonando el terreno para que broten las Organizaciones no gubernamentales. Según Lewis (2008), lo más importante de este universo de ONG's no es si son pequeñas o grandes, formales o informales, lideradas por voluntarios o profesionales, radicales, paternalista, etc; lo verdaderamente importante es que combinen los recursos necesarios para apoyar a los gobiernos en la misión de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

El informe de la National Systems of Innovation (2010) hace referencia que las organizaciones no gubernamentales tienen la función de apoyar para satisfacer las necesidades de la sociedad, transformándose en "implementadoras, catalizadoras y compartidoras de innovaciones que traigan provecho a la sociedad". Para ello, se deberá encargarse de fortalecer los sistemas sociales a través de los planes de capacitación, investigación e innovación, apoyados por el staff gubernamental, y crear redes de cooperación que traigan provecho a los individuos en lugares donde la acción del gobierno no es efectiva.

Finalmente, a modo de conclusión de este apartado Hernández- Ascanio (2016) afirman que las ideas de Klein y Knight (2005) presentan un elevado paralelismo con la tendencia hasta ahora descrita. Estos autores establecen que la innovación es un hecho imperativo y muchas organizaciones –ya sean privadas, públicas, con o sin ánimo de lucro– no son capaces de descubrir los beneficios que la incorporación de dichas innovaciones les reporta, al mismo tiempo que fallan en desarrollar innovaciones para lograr mayor calidad de vida social. El problema estaría, según estos autores, no en el proceso de innovación en sí mismo, sino en cómo este se implementa con unos fines sociales y en el fracaso de las políticas públicas a la hora de impulsar estos objetivos.

Para finalizar, Hernández- Ascanio (2016) indican que hay una cuarta etapa de evolución de la innovación social trasciende a la sociedad en sí misma como la generadora de innovaciones sociales, tendencia que plantea el Manual de Oslo (2005), donde se sugiere que para que la innovación social sea real, lo más relevante es su utilización efectiva y continuada, traducida en apropiaciones sociales a través del uso. Desde este enfoque los usuarios serían fuentes de innovación social al emplear las innovaciones introducidas en su vida cotidiana. Precisamente, la investigación de Von Hippel (1988) destaca cómo los usuarios, los distribuidores y los suministradores son fuentes de innovación y no sólo los investigadores y fabricantes de productos o bienes y servicios.

Los estudios de Echavarría (2008) constituyen un buen ejemplo de los estudios que dedican esfuerzo a caracterizar a los productores, difusores y consumidores de innovación, concluyendo que la transferencia de conocimiento por vías interdisciplinarias supone una fuente clásica de innovación epistémica, al transmitirse y ser usados conocimientos surgidos en diversos campos disciplinares (Morales, 2008). En un sentido similar, Murray, Caulier y Mulgan, (2010) advierten que la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, con independencia de dónde tienen su origen.

Estos autores concluyen que la investigación en innovación social no puede limitarse a un sector concreto, como es el caso del Tercer Sector, sino que tiene que cubrir todos los sectores implicados y la dinámica de las relaciones que existen entre ellos. Por tanto, la investigación debe surgir originalmente de la misma sociedad, para retornar posteriormente a ella con soluciones innovadoras. Por consiguiente, la capacidad de innovación depende tanto de la innovación en las estructuras, como de la forma en la que estas se diseminan por el tejido social, regresando a ellas para crear nuevas formas de condiciones de vida favorable en la sociedad.

En definitiva, uno de los principios recurrentes de la relación entre sociedad e innovación social es lograr una transición entre la investigación centrada en los logros técnicos hacia la investigación que pone el foco de atención en las dinámicas innovadoras, estableciendo a la sociedad, sus problemas y la relación entre ambas con la innovación como principal objeto de estudio.

El término Innovación Social ha sido utilizado en una serie de contextos y bajo diferentes ideas, pero su estudio comenzó a cobrar impulso en el momento en que muchos de los problemas sociales y de desarrollo no pueden ser resueltos por las innovaciones técnicas. Particularmente, la crisis financiera y económica de 2008 mostró la importancia del uso de la innovación, no sólo para producir beneficios económicos, sino para resolver los desafíos que enfrenta la sociedad; entendiendo que el enfoque tradicional de la innovación no era adecuado para la innovación social (OCDE, 2011). La innovación social requiere la incorporación de los beneficiarios finales durante todo el proceso de innovación, desde la definición del problema hasta el diseño, desarrollo de la solución, monitoreo y evaluación de resultados. Es así como la innovación social garantiza que las soluciones realmente respondan a las necesidades del público objetivo. Así como ampliar el rango de actuación para lograr un impacto positivo en el desarrollo de los países.

El Banco Interamericano de Desarrollo en respuesta a la coyuntura en el 2008 comienza a trabajar en la promoción de la innovación social a través del Laboratorio de Innovación (I-Lab). El I-Lab es una plataforma que, a través del uso de crowdsourcing identifica los principales problemas de desarrollo que enfrenta la región, para luego, a través del intercambio de ideas, identificar

soluciones de alto impacto a estos retos. A partir de la experiencia adquirida en todos estos años de trabajo práctico, el I-Lab identificó tres elementos que favorecen el desarrollo y supervivencia de innovaciones sociales, específicamente:

1. La inclusión de los beneficiarios desde la identificación del problema y a través de todo el proceso de innovación. Esto ayuda a la identificación adecuada del problema logrando así soluciones mejores focalizadas, además que los beneficiarios, al sentirse parte del proceso y no solo espectadores, incorporan más fácilmente la innovación social en sus vidas diarias, fomentando su sustentabilidad;
2. La incorporación de la tecnología a lo largo del proceso de innovación social debido a las oportunidades que genera. El uso de las nuevas tecnologías permite captar las opiniones y preferencias de los beneficiarios además de conectar personas con problemas similares, creando una masa crítica y aumentando la relevancia que toma su desafío particular, además de facilitar la conexión con personas que pueden proporcionar conocimientos valiosos para resolverlo;
3. La cooperación entre diferentes agentes es esencial para la innovación social. El sector público, el sector privado y la sociedad civil tienen fortalezas diferentes, cada una de ellas esencial al momento de abordar los problemas sociales, por lo que, para maximizar la eficacia de la solución, se requiere de un enfoque multisectorial

A pesar de los diferentes enfoques a la hora de conceptualizar la innovación social se tiende a identificar dos dimensiones básicas: el hecho de que la innovación social implica un cambio en las relaciones sociales, y que tales cambios intentan resolver un problema socialmente relevante. De esta forma, “cualquier intento de crear una definición general para la innovación social debe basarse en al menos estos dos componentes comunes, pero diferentes escuelas de pensamiento podrían añadir otras dimensiones (Van der Have y Rubalcaba, 2016 citado por Álvarez-González, 2017), tales como el “empoderamiento o una dimensión tecnológica o económica añadida”.

### **1.3. Agentes e instituciones de la innovación social**

El término innovación social se aplica a un “conjunto de iniciativas y organizaciones extremadamente heterogéneas, que van desde las intervenciones del tercer sector en su

conjunto, a las iniciativas de políticas públicas e incluso va hasta las acciones de organizaciones lucrativas que tienen un impacto social marginal” (Borzaga y Bodini, 2012: 4).

Mencionado lo anterior, varios agentes (empresas privadas, públicas y ONG) tienen una tendencia a generar iniciativas que las denominan de innovación social. Así, para las empresas privadas la innovación privada está relacionada con la capacidad de las organizaciones y actores para crear valor añadido dentro del ámbito privado. Se destacan los gestores de fondos de inversión de impacto, que buscan identificar iniciativas que generen un retorno a la vez social y económico (de denominado “doble impacto”).

Klein & Harrison (2007), mencionan que las empresas públicas son los principales actores de la innovación social ya que abarca todas aquellas transformaciones que dan lugar a nuevas formas de desarrollo y gobernanza democráticas (Levesque, 2013) dentro de organizaciones y territorios, para construir nuevos sistemas de actores que acumulen el aprendizaje colectivo y el capital cognitivo necesarios para la transformación social de sus entornos (Lawson & Lorenz, 1999; Moolaert et al., 2013). Por tanto, va muy de la mano con la innovación pública, como conceptos de por sí inseparables, ya que toda innovación pública representa alguna forma de innovación social y viceversa. La innovación social puede contribuir a mejorar las maneras en las que se innova desde lo público.

De acuerdo con Michael Harris y David Albury, “la innovación social es innovación para el bien público y social” (op. cit., 2009:16). Esta relación ha abierto todo un nuevo campo de análisis centrado en comprender cómo se conecta la innovación social a la innovación pública y de cómo ésta primera puede influir en el diseño y cambio de las políticas públicas.

Inclusive algunas ONG, vistas como fundaciones filantrópicas, aplican sistemas de evaluación cada vez más sofisticados para seleccionar los emprendimientos sociales que vayan a apoyar para proporcionar innovaciones sociales.

## **1.4 Características de los proyectos de innovación social**

Al tener un concepto teórico tan flexible varias iniciativas que han surgido se autodenominan como proyectos de innovación social. Las iniciativas pueden ir desde las múltiples plataformas de la economía colaborativa que ofrecen soluciones abiertas para todo tipo de sector hasta la

aceleración de plataformas de crowdfunding<sup>8</sup>, que ofrecen a los emprendedores una accesibilidad financiera para el desarrollo de sus proyectos en etapas tempranas. Así mismo, pueden ir desde la inversión de impacto del sector privado hasta las iniciativas públicas que apoyan a jóvenes emprendedores a través de programas educativos en institutos e incluso, mediante la incubación de nuevos proyectos.

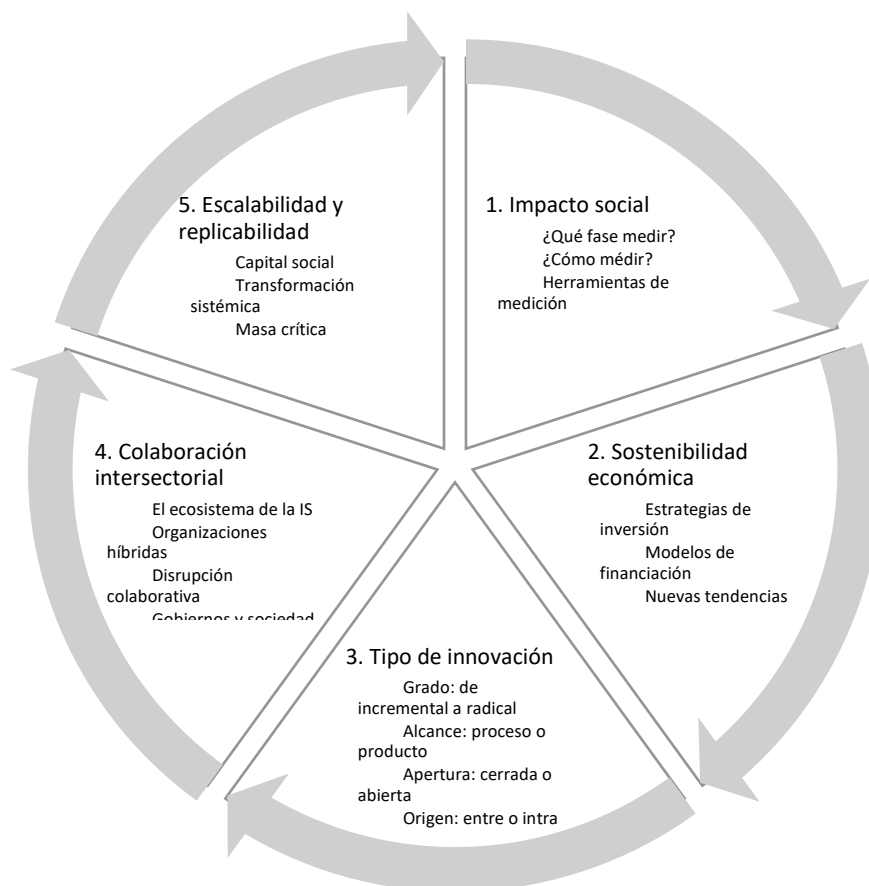
Este ecosistema de innovación social tan diverso y fértil provoca también una inquietud entre los diferentes tipos de promotores de la innovación social, como son las agencias públicas encargadas de promover este tipo de actividades, las empresas interesadas en posicionarse como pioneras en la tendencia de la innovación social y las entidades financieras que apuestan por el valor compartido (social y financiero). En este marco, las preguntas que se plantean suelen estar orientadas al impacto y a los resultados de una iniciativa de innovación social, como, por ejemplo: ¿Cuáles son sus resultados medibles? ¿Es efectiva en su enfoque? ¿Hasta qué punto está incidiendo en una mejora social?

El Instituto de innovación social de ESADE, a través de Antena de Innovación Social, presenta el 26 de febrero de 2014 un marco teórico para poder entender las diferentes variables que pueden influir en el nivel de impacto y el grado de viabilidad de una innovación social a largo plazo. De acuerdo con este modelo se presentan 5 características de la innovación social: impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, colaboración intersectorial, escalabilidad y replicabilidad.

---

<sup>8</sup>Crowdfunding: es una forma de financiación que consiste en utilizar el capital de numerosos individuos a través de pequeñas aportaciones. Crowdfunding - Qué es, definición y concepto | 2022 | Economipedia

**Fig. 01 - Características de la innovación social según modelo ESADE**



**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 14

Para iniciar con el análisis de las características de la innovación social que plantea el modelo de ESADE, a continuación se describen cada una de las características que conforman el modelo:

### 1. Impacto social

Para medir el impacto social que una innovación social pudiese desencadenar no existen fórmulas universales. Sin embargo, el modelo ESADE recopila las herramientas de medición de impacto social de mayor recurrencia en las innovaciones sociales que considera cuatro tipos de enfoques y, además, para cada uno de ellos describe sus respectivos pros y contras. En la siguiente tabla se puede apreciar los enfoques para la medición de impacto en una innovación social.

**Tabla 1- Evaluación de impacto cuantitativa y cualitativa**

	Enfoque	Descripción	Ventaja	Desventaja	Herramienta
C U A N T I T A T I V O	Económico: Busca la eficacia operativa	Medidas de eficiencia basada en la información financiera	Es fácil de calcular, con información accesible	Es unidimensional y difícil de comparar entre sectores	GRI* Valor compartido
	Económico: Busca un enfoque de impacto social	Cuantificación financiera del impacto social	Intenta cuantificar el valor social	Hace un análisis subjetivo, basado en una valoración financiera	SROI**
C U A N T I T A T I V O	Cualitativo	Integra valores intangibles y no atribuye valor financiero al impacto social	Es flexible e integra intangibles y otras medidas inmateriales	Es complejo para valorar el impacto global y no cuantifica el impacto social	Auditoria social
	Enfoque combinado	Aplica indicadores cuantitativos y cualitativos, información económica y no económica	Integra resultados económicos y objetivos de la misión, implicando a los grupos de interés	Todavía existen pocos modelos	Sistema B Matriz del bien común

Nota:

\* Global Reporting Initiative. Incluye una serie de indicadores financieros <[www.gri.org](http://www.gri.org)>.

\*\* Retorno de Inversión Social. Véase como referencia internacional <[www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org)>.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pág. 17

Incluso existe una tendencia a crear herramientas propias, ajustadas a las necesidades de las diferentes iniciativas, como es el caso de la Fundación Nesta que desde el 2012 su enfoque se centra en la innovación en el beneficio público y desarrolla su propia metodología de análisis para valorar iniciativas de innovación social, como el GRI (valor compartido o shared value) que basa su filosofía empresarial en los conceptos de Porter y Kramer (2011) para definir la relación entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social de la empresa, la cual propone tres estrategias: a) la reorientación de los productos y los mercados; b) la redefinición de la cadena de valor; c) la creación de clústeres para llegar a generar valor social y económico.

Este concepto ha sido adoptado mayoritariamente por el sector privado, en gran parte aplicado a iniciativas destinadas a la base de la pirámide<sup>9</sup>, y está siendo utilizado por varias corporaciones y ONG internacionales. Los autores sugieren tomar en cuenta algunos aspectos para la medición del valor, que incluyen un análisis de los resultados sociales y económicos relacionados con los costes de su implementación (Kramer, 2011). Pese a la respuesta, en general positiva, para este enfoque de medición este concepto ha sido criticado por ser poco innovador y naïf, puesto que no contempla la tensión real entre los objetivos sociales y económicos (Crane et al., 2014).

Por otra parte, el retorno social sobre la inversión (SROI) es una metodología que utiliza lenguaje financiero para cuantificar el impacto social, comparando el valor de los beneficios sociales con el valor de la inversión, y de este modo se genera una ratio de valor social monetarizada. Por ejemplo, una ratio de 1:3 indica que, para cada unidad de inversión, se generan tres unidades de valor social.

El Reino Unido y los Estados Unidos son los países con mayor actividad en este sentido, Nicholls (2009) y REDFS (1990) en sus investigaciones desarrolladas demuestran que las entidades sociales que adoptan el SROI han obtenido resultados positivos en la búsqueda de financiación al haber podido demostrar efectividad en cuanto a su impacto social (Millar, 2013). Sin embargo, no siempre conviene asignar valores económicos a un beneficio social, sobre todo cuando se trata de un valor intangible como el de la salud o el bienestar de las personas. Aunque haya sido señalado como un desarrollo crucial en la comunicación de los resultados del tercer sector, varios autores insisten en que todavía existen retos en su implementación (Buckland y Murillo, 2013).

Desde el sistema B Corp, sistema B es una certificación que evalúa el rendimiento social y ecológico de las organizaciones, gestionada por la entidad estadounidense sin ánimo de lucro B Corp Certification y, desde 2012, por Sistema B en América Latina. En la actualidad (2022) hay más de 4.500 entidades certificadas en 19 países, y más de 20.000 ([www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)) empresas que usan la herramienta para transparentar su triple impacto.

La certificación mide el impacto de las actividades de la empresa en relación con las áreas relacionadas con la gobernanza, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente, además del producto o el servicio ofrecidos. El coste de la certificación varía según la facturación de la empresa (Camacho, 2012).

---

<sup>9</sup> De acuerdo al BID, se le llama base de la pirámide al conjunto de consumidores que actualmente representan el 70% de la población de América Latina y el Caribe, unos 405 millones de personas que significan un mercado de más de US \$750.000 millones anuales. Esto presenta una oportunidad inmensa para las empresas interesadas en atender a dichos consumidores.

Por último, la economía del bien común es una iniciativa impulsada por Christian Felber (2010), que propone un sistema de balance que evalúa la relación de las empresas con sus diferentes grupos de interés a partir de cinco valores: la dignidad humana, la cooperación y la solidaridad, la justicia social y la transparencia. Hasta la fecha, 2.000 empresas (de diferentes provincias de España principalmente) han desarrollado un balance del bien común (<https://economiadelbiencomun.org/somos/organizaciones-pioneras-listado/><sup>10</sup>), donde cuantifican, de forma positiva y negativa, su relación con diferentes grupos de interés según cada valor, lo cual les sirve como mecanismo de valoración tanto interna como externa.

Con la excepción de algunas empresas pioneras, como es el caso de Vaude o del banco alemán Sparda, la mayoría de las organizaciones que han adoptado esta metodología son pymes<sup>11</sup>. La diferencia principal entre esta iniciativa y otras más tradicionales, como el GRI, es el enfoque hacia los valores, en vez de la orientación hacia el impacto.

## 2. Sostenibilidad económica

La segunda característica en una innovación social se refiere a la **Sostenibilidad económica** que se enfoca en lograr el equilibrio entre el modelo de negocio sostenible y la generación de impacto social. Se considera aquí este reto en dos fases: en primer lugar, la financiación para poner en marcha o escalar la actividad y, en segundo término, el modelo de negocio para generar un retorno social y económico a largo plazo. Se observan, además, algunas de las nuevas tendencias en el sector, como la inversión del impacto, las microfinanzas, el crowdfunding y los social impact bonds<sup>12</sup>.

En este contexto, existen cada vez más mecanismos de apoyo económico a la innovación social, que van desde la economía de subvenciones, que incluye desde la financiación directa a los emprendedores sociales (p. ej., Ashoka, Skoll, UnLtd) hasta los premios a entidades (p. ej., la

---

<sup>10</sup><https://economiadelbiencomun.org/que-es-la-ebc/>

<sup>11</sup> PYMES - Pequeñas y medianas empresas

<sup>12</sup> Un bono de impacto social (SIB, por sus siglas en inglés) es un contrato con el sector público o la autoridad de gobierno, mediante el cual paga por mejores resultados sociales en ciertas áreas y transfiere parte de los ahorros logrados a los inversionistas. Un bono de impacto social no es un bono per se, ya que el reembolso y el retorno de la inversión (ROI) dependen del logro de los resultados sociales deseados. Si no se logran los objetivos, los inversores no reciben ni retorno ni reembolso del principal. Los SIB derivan su nombre del hecho de que sus inversores suelen ser aquellos que están interesados no solo en el rendimiento financiero de su inversión, sino también en su impacto social. (<https://www.investopedia.com/terms/s/social-impact-bond.asp>)

Shwab Foundation), pasando por la economía de mercado, que incluye modelos de negocio híbridos (p. ej., Vodafone - M-Pesa, Unilever - MSC) e inversiones del sector público (p. ej., Enterprise Challenge, Singapur o el Fondo de Innovación de Finlandia).

Para cada tipo de inversión, se pueden observar diferentes estrategias de capital, en función de tres aspectos de la iniciativa que está siendo financiada: *su etapa de desarrollo, su antigüedad y su orientación estratégica, tal como se ilustra en el siguiente cuadro.*

**Tabla 2 – Sostenibilidad: empresa comercial vs. empresa social**

Empresa Comercial		Empresa Social				
Fase de desarrollo empresa	Etapa inicial y de puesta en marcha	Business angels, empresas de capital de riesgo	El espacio de la empresa híbrida	Donantes individuales, fundaciones de la corriente principal, apoyo en especie y	De 0 a 2 años	Desarrollo marco temporal
	Segunda etapa	Inversores de capital privado en segunda ronda		Entrada de financiación del sector público y donantes o fundación de	De 2 a 5 años	
	Etapa de salida o sostenible	Oferta pública inicial o empresas de capital privado		Base de financiación diversificada, ampliación de donantes directos e ingresos	5 años o más	
Maximizar el valor económico		Maximizar el valor socioeconómico		Maximizar el valor social		

**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 21.

El objetivo es encontrar el equilibrio entre maximizar el valor económico y maximizar el valor social de tal manera que las iniciativas de innovación social puedan mantenerse en el tiempo. En el cuadro se resumen los principales modelos de financiación para la empresa comercial y para la empresa social, aunque existen numerosas oportunidades para financiar la Innovación Social y su etapa de puesta en marcha, los ejemplos de modelos de financiación diversificada para iniciativas de cinco o más años son menos conocidos. Foster, Kim y Christensen (2009) han elaborado una clasificación útil de los diferentes tipos de modelos de financiación para entidades sin ánimo de lucro, que se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 3 – Modelos y estrategias de financiamiento**

MODELO	ESTRATEGIA
Muchas donaciones individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Causas que atraen al gran público, con mensajes simples que captan atención</li> <li>• Dirigidas a personas que tengan una relación regular con los beneficiarios</li> <li>• Ofrecer servicios que los miembros ya buscan como parte de su vida cotidiana</li> </ul>
Persona(s) o fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordar un tema específico de interés especial para los financiadores</li> <li>• Identificar a personas interesadas en la causa, y buscar impacto efectivo y duradero</li> </ul>
Financiación pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicios sociales básicos a las entidades públicas como proveedor</li> <li>• Diseñar soluciones innovadoras para proporcionar bienes sociales más eficaces</li> <li>• Competir por un fondo público para presta un servicio social básico</li> </ul>
Financiación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redistribuir las aportaciones de particulares y organizaciones a los grupos más desfavorecidos, con la necesidad de atraer financiación adicional para cubrir gastos generales</li> </ul>
Mezcla de financiadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinar las donaciones altruistas con los precios de mercado, sobre todo cuando no es apropiado actuar en condiciones normales de mercado.</li> </ul>

**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 22.

En términos de estrategia, la **Inversión de impacto**, son las inversiones realizadas por empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social y ambiental beneficioso medible, junto con un rendimiento financiero, (MacArthur Foundation, 2015). El sector de la inversión de impacto ha registrado un crecimiento sin precedentes en los últimos 5 años, tanto en los mercados emergentes como en los mercados más desarrollados, con una expansión estimada de 50 billones de dólares en activos a unos 500 billones para la próxima década (Bucklandc, 2014). El formato más habitual de las inversiones de impacto son capital o deuda con un valor superior a 1.000 dólares y un período de devolución más largo que el capital riesgo tradicional y, en algunos casos, incluso sin estrategia de salida.

Habitualmente, la inversión se destina a empresas que combinan su misión social o ecológica con un retorno económico. Mientras que los estándares, los índices, la regulación y las bases de datos del sector financiero tradicional están ya establecidos, el ecosistema del sector de inversión de

impacto sigue desarrollando sus estándares voluntarios, redes de profesionales y sistemas de gestión y seguimiento

Bouri (2011) señala que, hace 5 años cuando toma fuerza la inversión de impacto, era difícil comparar la actividad dentro del sector. Sin embargo, la información está siendo más accesible para los analistas, gracias a la reciente evolución de sistemas de seguimiento como B Analytics, una fusión entre Pulse de Acumen Ventures y Global Impact Investing Ratings System (GIIRS). Por otro lado, las normas de inversión de impacto IRIS<sup>13</sup>, que ofrece un catálogo de sistemas de evaluación de rendimiento ecológico, social y económico para el sector de inversión de impacto, ha sido utilizado hasta ahora por unas 5.000 entidades (Bucklandc, 2014) y se ha convertido en una referencia en el sector.

Otra fuente de financiamiento son las **Microfinanzas** enfocadas en el microcrédito y de los micropréstamos, es uno de los mercados financieros mejor establecidos para los emprendimientos sociales, tradicionalmente destinados a las economías emergentes y, más recientemente, a las más industrializadas. En 2010, ya había 4.000 entidades registradas, que ofrecían servicios de microfinanzas y servían a un total de 700 millones de clientes (Bucklandc, 2014)

Un aspecto emergente del sector son las plataformas online que conectan a los prestadores con los microemprendedores, como Kiva, MYC4 y Zidisha, que ha sido la primera en poner en contacto a los prestadores con los emprendedores a escala internacional, sin necesidad de intermediarios. Este nuevo sector híbrido entre las microfinanzas y el crowdfunding está generando un nuevo campo para financiar la Innovación Social. Sin embargo, pese a su extensión, han suscitado una considerable controversia en el sector, debido a la cultura de endeudamiento que está generando en poblaciones de bajos ingresos, a unos tipos de interés muy altos (la media global es del 37 %) (Buckland y Murillo, 2014).

Lo **Crowdfunding** es otra fuente de financiamiento para proyectos de innovación social y se lo define como un mecanismo para obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual. Es posible clasificar las campañas de crowdfunding en los siguientes tipos: 1) campañas basadas en la donación (el modelo más filantrópico); 2) en una

---

<sup>13</sup> A raíz del crecimiento de la inversión en fondos y empresas que buscan generar impactos sociales y / o ambientales, así como un rendimiento financiero, la Fundación Rockefeller, el Acumen Fund y B Lab comenzaron la presentación de Normas sobre la inversión de impacto (IRIS por su sigla en inglés). IRIS es un esfuerzo por crear un marco común para la definición, seguimiento e información del rendimiento del capital de impacto. <http://zigla.la/blog/iris-estandares-para-la-medicion-de-impacto-social/>, junio 2010

recompensa (a cambio de un producto); c) en el crédito (a cambio de un interés financiero) y d) en el capital (a cambio de acciones en la empresa).

Las campañas basadas en la donación y en la recompensa son las más comunes:

En el 2014 existían unas 450 plataformas (Bucklandc, 2014) que actuaban como intermediarias entre los emprendedores o las empresas que buscan capital, y los inversores, los donantes o los prestadores. Algunos países empiezan a hacer algunos pasos hacia la regulación del sector (por ejemplo, en el Reino Unido, Italia y los Estados Unidos); sin embargo, las iniciativas se siguen moviendo muchísimo más rápido que las respuestas en forma de políticas de regulación, y las oportunidades para la Innovación Social se siguen multiplicando. En este sentido, los riesgos más observados se refieren a la reputación y al agotamiento de los donantes, si las campañas no se gestionan correctamente.

Por último, y no menos importante otro instrumento de financiación son **Bonos de impacto social** representan una nueva forma de colaboración entre los gobiernos, los inversores y la sociedad civil que establece unos mecanismos para que los gobiernos puedan financiar las acciones sociales con capital del sector privado.

El mecanismo denominado social impact bond (SIB) fue creado en el Reino Unido para aliviar al sector público del riesgo derivado de la financiación de las iniciativas sociales.

En este caso, los inversores asumen el riesgo y solo en el caso de que se cumplan los objetivos sociales de dicha actividad el gobierno paga su parte. Los SIB resultan particularmente atractivos para los inversores de impacto, los gobiernos interesados en contratos basados en resultados y las empresas con una clara misión social; y, en los casos en que confluyen las expectativas de estas tres partes, puede ser una fuente de nuevo capital y de mayor eficiencia en los resultados sociales (Ragin, 2013). Por otra parte, e inspirándose en el modelo de los SIB, se ha desarrollado el nuevo modelo de los development impact bonds (DIB), que aplica el mismo concepto en un contexto de desarrollo (Buckland y Murillo, 2014).

### **3. Tipo de innovación**

La tercera característica de la innovación social se refiere al tipo de innovación. Siguiendo con el modelo propuesto de ESADE se consideran aquí cuatro dimensiones de la innovación, que ayudan a entender los diferentes tipos de Innovación Social. En primer lugar, se considera si la innovación es incremental o radical y se refiere al grado de innovación; en segundo, si se trata de un proceso o de un nuevo producto y se refiere al alcance de la innovación; tercero, si es abierta o cerrada y

se considera la apertura de la innovación, y, por último, si ha sido creada como un emprendimiento nuevo (entrepreneurship) o dentro de una estructura existente (intrapreneurship) y se refiere al origen de la innovación.

Además de estas cuatro dimensiones, se observan algunas tendencias en la innovación como por ejemplo la transición de producto a servicio, y de innovación individual a un proceso de innovación colaborativo. Según Clayton Christensen (2006), para que una innovación sea “social” el cambio social debería ser su objetivo principal, y no solo “un subproducto”; en cambio otros autores sostienen que debería generar más valor social que individual (Phills, 2008).

**Tabla 4– Dimensiones de la innovación**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Grado: Incremental a radical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremental: pequeñas modificaciones que no requieren cambios o inversiones significativas</li> <li>Semirradical: cambios significativos, que pueden ser profundos pero no radicales, y afectar la capacidad de crecimiento de la organización</li> <li>Radical: cambios que requieren inversión y sustituyen productos/servicios o procesos, lo cual conlleva alto riesgo y altas expectativas</li> </ul>	Christensen (2006), Rodríguez Blanco Et.al (2012), Dávila, Epstein y Shelton (2007)
<b>Alcance: Producto o proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De bienes o servicios: productos nuevos o significativamente mejorados</li> <li>De procesos: métodos de producción o distribución nuevos o significativamente mejorados (equipos, técnicos software)</li> <li>De métodos de comercialización: cambios significativos en el diseño, el empaquetamiento, la venta, el posicionamiento</li> <li>De métodos de organización: nuevas formas en las prácticas comerciales, la organización y las relaciones</li> </ul>	Nicholls (2008), Phillips (2008), OCDE (2005)
<b>Apertura: Abierta o cerrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abierta: uso deliberado de los inputs y los outputs de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación</li> <li>Cerrada: sistema de patentes y licencias</li> </ul>	Chesbotough et. Al (2006)
<b>Origen: Intra o entre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intraemprendimiento social: puede beneficiarse de a infraestructura, los recursos humanos y el apoyo financiero de la entidad</li> <li>Emprendimiento social: una iniciativa independiente</li> </ul>	Elis (2012), Vernis y Navarro (2011)

**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 26.

La innovación en términos de **dimensión del Grado** va desde incremental a radical, es decir pequeñas modificaciones que requieren cambios o inversiones significativas.

Desde la **dimensión del Alcance**, el diseño de producto va hacia un diseño de servicio. Particularmente es relevante para las innovaciones sociales que persiguen un objetivo ecológico, dado que la desmaterialización ofrece la posibilidad de lograr resultados con menos recursos. Este fenómeno se observa no solo en el ámbito de las TIC (Shu et al., 2013), sino también en otros sectores donde cada vez se presta más atención a la gestión del ciclo de vida y otras metodologías (Visnjic et al., 2013).

Sin embargo, se constata que el enfoque no está muy estructurado, por falta de conocimiento de los diferentes tipos de oferta de producto-servicio (Gaiardelli et al., 2013). Un ejemplo muy claro de ello es el servicio de compartir coche, un servicio que ya ofrecen la gran mayoría de fabricantes de automóviles, además de los múltiples servicios de carsharing independientes que se han establecido por todo el mundo. El reto para lograr un modelo de éxito es a dos niveles: en el grado de adopción del servicio en relación con la proporción de los clientes que aceptan el cambio, y en el alcance del servicio con respecto al rango de elementos que ofrece (Visnjic et al., 2013).

En esta dimensión, además se encuentra otro concepto que ha venido tomando fuerza en los últimos años. Se hace alusión a la economía circular, concepto muy relacionado con la transición de producto a servicio y tiene sus raíces en la ecología industrial que se generó en zonas industriales de determinadas áreas donde los residuos de uno se convierten en los nutrientes de otro. La economía circular se diferencia de la economía lineal tradicional, basada en “sacar, usar y tirar” e implica un proceso de reutilización tanto de los nutrientes biológicos como de los nutrientes técnicos (Buckland y Murillo, 2014).

Desde la **dimensión de Apertura**, consiste en realizar innovación abierta o cerrada. Según Calderón (2010), los modelos abiertos de innovación se clasifican en dos grandes grupos, aquellos “estratégicos”, en donde la cooperación se traduce en acuerdos o alianzas definidas casi siempre en un contrato o similar y aquellos “organizacionales”, aquellos que son más estructurantes y se diseñan pensando en un protagonismo de la organización que promueva la apertura. En una primera etapa los modelos que se observaron en la práctica se caracterizaban por dar énfasis a la generación de redes y grupos conectados que potenciaban una búsqueda en común en torno a la innovación, como consecuencia del desarrollo y trabajo de este tipo de modelos se llega a un tipo de esquema de cooperación más definida y organizada dando paso a modelos con una estructura que otorgan un marco concreto a las actividades de innovación emprendidas en conjunto, (Gassman, et al., 2010), pasando a formar parte de la organización de cada una de las entidades participantes, o pudiendo formalizar una organización independiente. Por otro lado, la innovación hacia adentro parece ser la forma más habitual pues, en ella, las relaciones con los

clientes, los proveedores y los consumidores resultan más relevantes (Chesbrough y Brunswicker, 2014).

Desde la **dimensión del Origen**, consiste en realizar intra-emprendimiento social o emprendimiento social. El intra-emprendimiento es el impulso de nuevas ideas por parte de los empleados o integrantes de una empresa o institución. De ese modo, se busca obtener beneficios para la compañía (ECONOMIPEDIA, 2022).

Tal como la innovación para desarrollar productos o servicios desde diferentes métodos tiene varias dimensiones, hay diferentes modelos de la economía colaborativa para que las personas, comunidades, entre otros se apropien de las innovaciones desarrolladas y se puedan considerar como Innovación Social.

**Tabla 5 – Modelos de la economía colaborativa**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍAS	EJEMPLOS
<b>Economía colaborativa</b>	Una economía basada en redes distribuidas de individuos y comunidades, en lugar de instituciones centralizadas, que promueve una transformación en los estilos de consumo, producción, financiación y educación.	Producción: Diseño, producción y distribución de bienes a través de una red colaborativa. Consumo: Utilización máxima de bienes a través de modelos eficientes de redistribución y acceso compartido. Finanzas: Sistemas de banca P2P y modelos de inversión motivados descentralizados. Educación: Educación abierta y sistemas de aprendizaje P2P que democratizan la educación	Airbnb: conecta personas que disponen de espacio con otras que buscan donde alojarse. Quirky: plataforma de inversión en la cual el invento más votado recibe financiación. Zopa: plataforma de inversión en la cual el invento más votado recibe financiación. Coursera: Plataforma de educación abierta
<b>Consumo colaborativo</b>	Un modelo económico basado en compartir; en el intercambio, el comercio o el alquiler de productos y servicios. Se trata de un modelo donde el acceso reemplaza la propiedad. Las transacciones pueden ser B2B, P2P o B2C.	Mercados de redistribución: Los bienes infrautilizados o no deseados son redistribuidos. Estilos de vida colaborativos: Los bienes no materiales (como el espacio, e tiempo y el dinero) son intercambiados y comercializados de diversas maneras. Sistemas de producto-servicio: Se paga para acceder a un servicio; en vez de tenerlo en propiedad	Thred UP: plataforma de compraventa de ropa usada con el 40% del valor de reventa que se devuelve al vendedor. Task Rabbit: eBay de tareas, donde se ofrecen y se compran servicios especializados por hora. BMW Drive Now: servicio para compartir el coche entre muchos
<b>Sharing economy</b>	Un modelo económico basado en compartir bienes infrautilizados, que van desde espacios hasta tareas a cambio de unos beneficios monetarios o no monetarios.	P2P: La forma más habitual de la sharing economy en que se comparte entre individuos.	Lyft: plataforma basada en la demanda para viajar en coche y que identifica a los

		B2C: cada vez se desarrollan más oportunidades para este tipo de intercambio.	conductores que pueden ganar dinero por el hecho de realizar viajes. CouchSurfing: plataforma que conecta a individuos que buscan alojamiento (sin intercambio económico)
<b>Peer economy</b>	Mercados de P2P que facilitan compartir y el intercambio directo de servicios, basados en la confianza		KitchenSurfing: plataforma para buscar a chefs locales. GetAround: sistema de compartir y alquilar coche. Etsy: plataforma para comprar y vender ropa

**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 30.

Por último, uno de los principios básicos de la economía colaborativa hace referencia a la redistribución del poder de las instituciones grandes y centralizadas hacia las personas y las comunidades, pasando así del consumo pasivo, característico del siglo XX, a la colaboración y a la cocreación de productos y servicios, propias del siglo XXI. Rachel Botsman describe cuatro motivaciones principales de la economía colaborativa emergente: la innovación tecnológica, la realidad económica, el cambio de valores y la presión medioambiental, las cuales instigan un cambio de paradigma “en la manera de vivir, trabajar, jugar, viajar, crear, aprender, invertir y consumir” po. cit, 2014: nº 28).

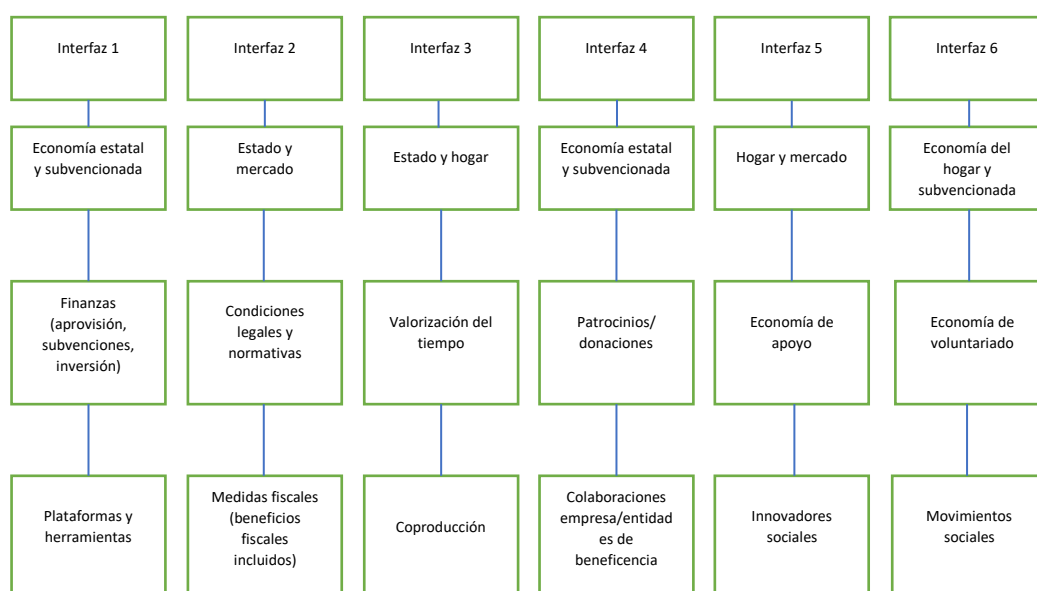
#### 4. Colaboración intersectorial

La cuarta característica de la innovación social hace referencia a la **Colaboración intersectorial** - se torna cada vez más influyente para el desarrollo de la innovación social; ya que no se produce en el vacío y cada vez más se reconoce la importancia del ecosistema en el cual se desarrolla. Por un lado, se observa que la innovación surge en las interfaces entre diferentes sectores (público, privado y sociedad civil) y, por otro, que las fronteras entre estos sectores son cada vez menos definidas, puesto que las ONG están cada vez más profesionalizadas y el sector privado se está reorientando hacia objetivos sociales. Se analizan aquí estas nuevas interfaces entre sectores, así

como las nuevas tendencias de las organizaciones híbridas y la disrupción colaborativa, en particular: el ecosistema de la Innovación Social, organizaciones híbridas, la disrupción y la Innovación Social colaborativas.

Con relación al Ecosistema **de la Innovación Social**, la Young Foundation (2013) define cuatro actores económicos principales de la economía social: el Estado, el mercado, el hogar y la economía de las subvenciones. En este contexto, describe la Innovación Social como “la creación de una serie de resultados sociales y sus consecuencias, que no se derivan de ningún grupo de la economía, sino más bien de los puntos de contacto entre las diferentes partes” (Murray y Mulgan, 2010: 143). Estos seis puntos de contacto de la economía social se ilustran en el siguiente cuadro.

**Tabla 6 – Interfaces de la economía social**



**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 31.

Autores como Bloom y Dees (2008) recomiendan a los emprendedores que, si quieren asegurar su contribución al cambio sistémico, definan los diferentes elementos de su ecosistema, identificando tanto los diferentes actores (individuos y organizaciones) como las condiciones políticas, geográficas, de mercado y culturales, con el fin de crear un mapa de influencias que podrían contribuir al impacto social deseado. Vernis y Navarro (2011) han definido seis elementos claves del ecosistema de Innovación Social: la formación y la investigación, la financiación, el asesoramiento, la innovación, las redes y la difusión. Insisten en que, para que un emprendedor

social pueda actuar en el mercado en igualdad de condiciones que las demás empresas, ha de tener acceso a cada uno de estos elementos.

Con relación a las **Organizaciones Híbridas** en el desarrollo de la innovación social son cada vez más predominantes. Tras aceptar que la Innovación Social se nutre de un campo fértil de relaciones entre diferentes tipos de actores, se aborda ahora el debate sobre la evolución de las organizaciones híbridas. Resulta particularmente evidente que las tipologías están cambiando cuando se considera la evolución de la evaluación de impacto. En este contexto de prioridades cambiantes para las organizaciones, están apareciendo distintas estructuras legales. Por ejemplo, el modelo de negocio de una institución con innovación social se enfrenta al reto de buscar donaciones filantrópicas, por un lado, y capital privado o préstamos, por otro. En Inglaterra, la *company limited by guarantee* es una estructura de empresa considerada sin ánimo de lucro; en España, la cooperativa de trabajo sin ánimo de lucro es otro formato del modelo híbrido entre empresa y entidad social.

No existe el formato ideal que permita cumplir con los objetivos sociales y, al mismo tiempo, obtener el retorno económico que esperan los accionistas, las empresas sociales han empezado a suscribir nuevos contratos híbridos, con base en más de una estructura legal. Bromberger (2011) define estas nuevas estructuras como “de contrato híbrido”, en las cuales, por ejemplo, una fundación que recibe donaciones puede tener un convenio con una empresa que reparte beneficios económicos. Esta relación permite juntar una entidad con ánimo de lucro con otra sin ánimo de lucro, de modo que ambas operen bajo la misma marca e, incluso, con la misma estructura de gobernanza.

Zimmer (2013) describe la nueva relación entre las ONG y las empresas para alcanzar unos objetivos sociales, sobre todo en la base de la pirámide, como una **disrupción colaborativa** en que primero se consigue un beneficio económico y, en segundo término, el objetivo social. Un ejemplo de ello es Living Goods, una iniciativa de distribución de productos médicos a una fracción de su coste de mercado a la población rural de Uganda. Los agentes locales compran los productos a bajo precio y los venden con un margen de beneficio, lo cual genera empleo, como primer objetivo, y provee a las poblaciones rurales de medicinas a unos precios accesibles, como objetivo secundario.

Otro ejemplo es el de First Book, un distribuidor de libros infantiles en África, que ha conseguido una inversión de 1 millón de dólares para llegar a un mercado de 50.000 escuelas locales, antes de responder a su objetivo social, que es reducir la pobreza infantil. El autor concluye que las organizaciones deberían formar a sus ejecutivos como emprendedores y que los emprendedores

deberían invertir en análisis del mercado para darse cuenta de que, al dar respuesta a una necesidad social, se puede generar una oportunidad de mercado (Buckland y Murillo, 2014, cit. Zimmer, 2013).

En relación a la *disrupción colaborativa* y la **innovación social** colaborativa se las involucra dentro de un conjunto de iniciativas que promueven tanto el sector privado, las ONG y los agentes de cambio para cocrear soluciones innovadoras en torno a un objetivo común (MSL Group, 2014). Existen tres nuevos factores que han provocado este tipo de Innovación Social: primero, el reconocimiento de la oportunidad de crear valor compartido, a partir de las iniciativas multistakeholder; en segundo lugar, la mayor capacidad de las grandes fundaciones de llegar a un público más amplio a través de internet, y, por último, las nuevas redes de emprendedores, como TED y Ashoka, que están conectando a jóvenes agentes de cambio, al tiempo que les proporcionan más apoyo y visibilidad a escala global.

## **5. Escalabilidad y replicabilidad**

La quinta y última característica de la innovación se considera que debería ser escalable y replicable. Si se consideran la dimensión, la complejidad y la extensión de los actuales retos socioeconómicos y ecológicos, la capacidad de una innovación social de replicar y escalar genera mucho entusiasmo, tanto entre los políticos como entre los propios emprendedores. Se pueden enumerar unas cuantas<sup>14</sup> iniciativas que ya han sido replicadas a escala global y, entre ellas, se pueden observar una serie de estrategias<sup>15</sup> distintas de escalar. Para cada una de estas estrategias, es útil considerar tres factores que influyen en el proceso: 1) el capital social de la iniciativa; 2) su capacidad de provocar una transformación sistémica; y c) su capacidad de generar masa crítica y sensación de confianza.

El ecosistema de la Innovación Social, como vimos, es complejo y diverso. Y la innovación suele ocurrir en las interfaces entre diferentes sectores, lo cual plantea un amplio abanico de modelos organizativos, que incluye iniciativas público-privadas y movimientos sociales en el marco de la economía colaborativa, con múltiples formatos P2P (peer-to-peer).

No todas las innovaciones sociales se desarrollan de la misma manera y existen distintas estrategias para escalarlas. Además, se ha observado que uno de los factores que más influyen en

---

<sup>14</sup> Como, por ejemplo: Ashoka Changemakers, Escuelas agrícolas autosuficientes, Instiglio: primera empresa de bonos de impacto social en el Reino Unido.

<sup>15</sup> Entre las estrategias para escalar se pueden considerar: crecimiento organizacional de la entidad promotora, franquicias sociales, licencias, desarrollos colaborativos, entre otros.

el proceso de crecimiento es el nivel de control que tiene el emprendedor sobre la iniciativa. Un estudio sobre las comunidades autofinanciadas (CAF) revela que existe una correlación inversa entre el nivel de control sobre una innovación determinada y la rapidez de su crecimiento (Murillo y Salas, 2010).

El modelo describe seis niveles de control, que van desde un modelo centralizado, con control total sobre la marca y su implementación, hasta la más abierta, en que el concepto puede ser utilizado y adaptado por cualquier grupo. El modelo sugiere que, cuanto más abierto sea, más rápidamente será asimilado por las distintas partes (Murillo y Salas, cit. 2010).

**Tabla 7– Estrategias de escalabilidad para la innovación social**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
<b>Alianza o colaboración</b>	Dos o más entidades entran en una alianza para alcanzar unos objetivos compartidos (valor compartido)	WWF y Coca Cola desarrollan soluciones para el uso eficiente del agua y para la protección de la biodiversidad; Save the Children y GKS investigan modelos para salud infantil rural
<b>Spin off</b>	Una empresa o una universidad crean una nueva organización para hacer crecer la innovación	La empresa FLOR (spin off de Interface) vende moquetas en formato modular con un diseño que causa un impacto ecológico mínimo.
<b>Fusión y adquisición</b>	Una organización adquiere otra que trabaja en la misma línea para lograr una aceptación más amplia de la idea	Actuable, la plataforma web para crear campañas individualizadas, ha sido adquirida por la empresa más consolidada Change.org procedente de los EEUU.
<b>Franquicia</b>	Se vende una marca para expandir un modelo según el formato clásico en el sector privado	Impact HUB ha adoptado esta modelo al comprar la franquicia, cada Impact HUB tiene acceso a la marca, la plataforma web y la red internacional de emprendedores sociales
<b>Licencia</b>	Se transforma la innovación social en una propiedad intelectual autorizando su licencia	
<b>Federación</b>	Es un formato muy conocido en la economía social tradicional para favorecer un proceso de expansión	ONG tradicionales, como Amigos de la Tierra y Médicos Sin Fronteras, adoptan ese modelo

**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pág. 37.

La escalabilidad y replicabilidad de un proyecto de Innovación Social incorpora el capital social, la transformación sistémica y la masa crítica y la confianza.

El **Capital Social** se define como un elemento crítico para el funcionamiento del ecosistema de la Innovación Social, que puede permitir su crecimiento. Se trata de un concepto desarrollado en el siglo XIX por Dewey en *The School and Society*, y posteriormente definido por Lord Putnam como “El valor colectivo de las redes sociales y las inclinaciones que surgen de estas redes para cooperar” (Buckland, H., & Murillo, D. (2014) nº pág. 37). Dado que la Innovación Social suele surgir en un ecosistema compuesto por individuos y organizaciones de diversos sectores y tipos, el capital social puede entenderse como las relaciones y los flujos de información, así como los recursos necesarios para que este ecosistema esté vivo y operante. Varios autores como Burt (1992) y Putman (2000) han observado la relevancia de las redes sociales (que podemos entender como el capital social) para generar confianza y bienestar individual, además de ser un componente fundamental para los emprendimientos. Además, concluyen que los estudios sobre la Innovación Social y el modo de promoverla se beneficiarán de las investigaciones sobre las relaciones entre los diferentes actores y de la perspectiva de redes que considera el valor del capital social como articulador de los recursos colectivos (Shaw y Bruin, 2013). Putnam (2000)

define dos tipos de capital social: el “bridging”, que prevé el establecimiento de puentes entre diferentes tipos de actores, y el “bonding”, para las relaciones entre pares. Sugiere que es útil considerar los dos tipos de capital social, además de las esferas de confianza institucional e individual que este genera.

En este contexto, la metodología del análisis de las redes sociales (Social Network Analysis - SNA) podría ser útil para comprender mejor el ecosistema de Innovación Social. El SNA define el sistema de redes sociales como un conjunto de actores y relaciones (o “nodos”) centrado en las relaciones entre los diferentes actores. Con esta metodología, los actores no son considerados de forma independiente, como en una encuesta tradicional, sino que se analiza la relación de cada actor con los demás, y de esta manera se pueden estudiar los patrones de las relaciones entre los diferentes actores, los nodos fuertes o débiles, como también si existen actores centrales en el funcionamiento del sistema y otros tienen un papel más marginal, (Hanneman, 2014).

Existe un interesante debate académico sobre el capital social, al cual recientemente se ha añadido el concepto de stakeholder social capital, definido como “la experiencia de buena voluntad que surge de las relaciones sociales (...) entre la empresa y sus grupos de interés a través de un objetivo global compartido y la confianza mutua” (Garriga, 2011: 11).

Un segundo elemento, se refiere a la **Transformación Sistémica** y es un elemento central de la innovación social. Las teorías tradicionales de marketing y comunicación que dependen de un equilibrio entre la demanda y la oferta de un cierto producto o servicio pueden ser útiles para observar el proceso de crecimiento de una determinada innovación. Sin embargo, los modelos al uso tienen sus limitaciones a la hora de analizar una innovación social en que los emprendedores están constantemente moviéndose entre el impacto social y el beneficio económico (Koteles et al., 2014).

Por un lado, quienes buscan una cierta transformación social (por ejemplo, mejorar la vida en las favelas) no siempre se la pueden pagar. Por este motivo, en muchos casos se busca una transformación sistémica para introducir nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas y los flujos de recursos o las concepciones donde se produce dicha innovación (Westley, 2011).

Para lograr el cambio sistémico, se requiere altas dosis de capital social para poder operar a diferentes niveles (comercial, tecnológico, político y cultural), y las propuestas tienen que ser disruptivas y catalizadoras (Christensen et al., 2006). Se puede observar este fenómeno en la nueva economía colaborativa, en que la cultura de consumo está pasando del nivel individual a lo colectivo; este cambio se basa en la tecnología de las redes sociales, y el mercado está

respondiendo a él con nuevos productos y, sobre todo, con nuevos servicios en diversos ámbitos, que van desde el transporte hasta el turismo. En cambio, el ámbito político ha reaccionado más lentamente.

Por último, la literatura sobre los factores de éxito de la economía colaborativa destaca la capacidad de una iniciativa para llegar a generar **Masa Crítica y Confianza**. Estos dos elementos se pueden considerar claves para replicar y escalar la Innovación Social. La masa crítica ha sido definida como “el punto en que un número suficiente de individuos de un sistema ha adoptado una innovación para que su ritmo futuro de asimilación sea autosuficiente” (Buckland y Murillo 2014:38 citando a Rogers 2003). Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación para generar esta masa crítica son notables, como se puede ver en los modelos más extendidos del consumo colaborativo, como es el caso de Airbnb, una red activa ahora en 191 países de acuerdo con su portal de noticias. Otros casos de iniciativas que han podido generar masa crítica pueden verse en el directorio de la plataforma Consumo Colaborativo, donde se observa que, por ejemplo, solo en España existen 38 iniciativas (<https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/informe/plataformas-consumo-colaborativo/movilidad>) distintas en el sector del transporte.

La estrategia de comunicación de la iniciativa influye en su capacidad para generar masa crítica. Desde hace décadas, el movimiento a favor de la sostenibilidad ha observado que los mensajes de tipo moral no ayudan a cambiar los comportamientos.

Basándose en ello, más recientemente, los promotores de la economía colaborativa han observado que un mensaje que comunica los beneficios y la facilidad de una propuesta alternativa de consumo (como es el caso de compartir coche) es mucho más atractivo que un mensaje ecologista. En este sentido, Botsman propone comunicar más el hecho de que “todos los demás lo están haciendo” que transmitir un mensaje de responsabilidad social (Weingartner, 2013, cit. Botsman y Rogers, 2011). Resulta, pues, que la presencia activa en los medios sociales, el boca a boca y la existencia de una comunidad de usuarios comprometida con una actividad online y también a título personal son elementos importantes para lograr la masa crítica.

Finalmente, se observa la importancia de la confianza a la hora de provocar un proceso de asimilación de una nueva iniciativa por parte de la sociedad. La confianza se da en dos niveles. El primero es entre los usuarios, donde es importante que haya un cierto grado de accesibilidad para poder conocer a las personas que participan en el sistema de intercambio, compartiendo o cocreando. Pero también es necesario un segundo nivel institucional, por ejemplo, para poder confiar en alquilar la casa a través de una plataforma virtual, lo que implica un cierto nivel de

transparencia de la entidad y de cómo opera, más allá del sistema que permita interaccionar con la plataforma.

## 1.5. Indicadores de innovación

El manual de Oslo enmarca la innovación desde valores económicos y empresariales. Dejando algunas brechas de medición en la innovación social que requiere de ampliar su marco de valores hacia valores sociales, como por ejemplo: el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad. Se han hecho mediciones de la innovación social, como la realizada por Sinnergiak en alianza con Innobasque, denominada Resindex (Índice Regional de Innovación Social), quienes a través de un piloto establecen un modelo para medir la innovación social con tres índices:

1. El índice de capacidad potencial de innovación;
2. El índice de orientación hacia lo social de las organizaciones (*cuando se atiende a problemas sociales, pero de manera no innovadora*);
3. El índice de innovación social (*cuando se atiende a problemas sociales de manera innovadora*).

Estos tres índices tratan de calibrar y hacer tangible lo que hacen las organizaciones desde los diferentes sectores. Sin embargo, Resindex, en su informe de 2013, afirma que “la elaboración de indicadores de innovación social es una tarea compleja, por varias razones; no se dispone de enfoques teóricos y modelos explicativos de la innovación social sobre los cuales se deriven variables e indicadores que permitan estimar relaciones causales, tampoco se dispone de series estadísticas y con ello de indicadores robustos y fiables sobre innovación social”.

A falta de series estadísticas, se podría disponer de estudios comparados entre diferentes regiones, tarea que permitiría estabilizar indicadores, pero, lamentablemente, tampoco se han realizado este tipo de análisis. Por lo tanto, y por el momento, el desarrollo de indicadores de innovación social es una tarea experimental que precisa ajustar enfoques y conceptos, mediciones en serie (anuales o bianuales), estudios comparados con otras regiones y estudios de caso para consolidar un sistema de indicadores regionales de innovación social” (Sinnergiak Social Innovation (UPV/EHU), 2013:73).

Como se ha referido en el modelo de ESADE existen 5 componentes para determinar las características de la innovación social<sup>16</sup> que en conjunto deberán resolver ciertos cuestionamientos planteados para que se caracterice como tal y establecer indicadores de realización.

**Tabla 8– Cuestionamientos en cada característica de la innovación social**

TEMA	PREGUNTAS QUE PLANTEA
<b>Impacto social</b>	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?
<b>Sostenibilidad</b>	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?
<b>Tipo de innovación</b>	¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?
<b>Colaboración intersectorial</b>	¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?
<b>Escalabilidad y replicabilidad</b>	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?

**Nota:** Este modelo fue desarrollado por la Antena de Innovación Social del Instituto de Innovación Social de ESADE en 2012, y desde entonces se ha aplicado para analizar casos de Innovación Social en el marco de trabajo del Instituto de Innovación Social y de otras entidades, como la incubadora de proyectos Ship2B.

**Fuente:** Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pag. 13.

Un indicador se define como la referencia que facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, impacto Bauer (1966). La CEPAL denomina a un indicador como el fenómeno que resulta importante para uno o más propósitos analíticos y prácticos.

El indicador puede aludir a cualquier característica observable de un fenómeno, suele aplicarse a aquellos que son susceptibles de expresión numérica. El indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, una meta o compromiso, permite evaluar en el tiempo.

Para el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) define al indicador como la medida usada para demostrar el cambio que resulta de una actividad proyecto

<sup>16</sup> 1. Impacto social; 2. Sostenibilidad económica; 3. Tipo de innovación; 4. Colaboración intersectorial; 5. Escalabilidad y replicabilidad

o programa que ayudan a cuantificar o describir el logro de resultados y monitorear el progreso alcanzado.

De acuerdo con la Guía Nacional para la formulación de indicadores y metas de la Secretaría de Planificación y Desarrollo del Ecuador, las características de un indicador son:

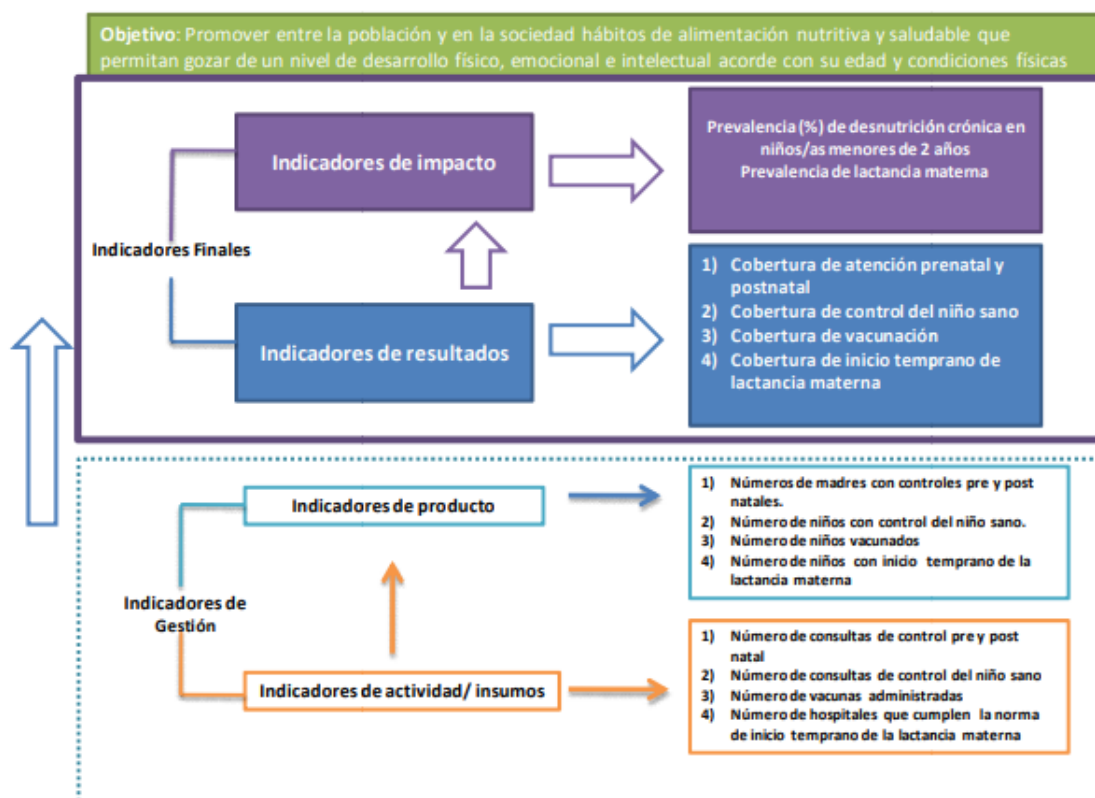
- **Oportunos** - deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada con un grado aceptable de precisión y relevancia para la toma de decisiones tanto para poder corregir como para prevenir;
- **Prácticos** - que facilite su recolección y procesamiento. Es importante que su recolección esté asegurada, puesto que esto permite institucionalizar el seguimiento y la evaluación del comportamiento de este;
- **Claros** - ser comprensible estudien o lo tomen como referencia;
- **Sensibles** - reflejar el cambio de la variable en el tiempo. Los indicadores de impacto al medir cambios estructurales, muchas veces sus cambios se advierten más en el largo plazo;
- **Transparentes/Verificable** - su cálculo debe estar adecuadamente soportados y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad;
- **Pertinentes** - deben guardar correspondencia con el aspecto esencial de los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto (medio social) en donde se gestiona. Adicionalmente, deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones;
- **Confiables** - las mediciones que se realicen, por diferentes actores, deben coincidir con los resultados obtenidos.

Los indicadores como cualquier otra herramienta presentan restricciones, relacionadas con los instrumentos de generación de información, la periodicidad y confiabilidad de sus fuentes; por lo cual, en la selección de indicadores se deberán tener en cuenta las mencionadas limitaciones.

La innovación social también recae sobre el dilema de la medición. Para lo cual lo más lógico sería alinear los proyectos en este ámbito hacia la planificación nacional. En tal virtud en el Ecuador el ente gubernamental que establece la metodología para establecer indicadores sociales es la Secretaría Nacional de Planificación. Entidad que en su Guía metodológica de formularios, indicadores y metas establece la siguiente tipología de indicadores:

- a) Indicadores finales que se subdividen en indicadores de impacto y de resultado;
- b) Indicadores de gestión que se subdividen en indicadores de producto y de actividad/insumos.

**Fig 1 Ejemplo de indicador nacional de acuerdo con SENPLADES**



**Nota:** Este ejemplo fue desarrollo por SENPLADES

**Fuente:** Guía metodológica de formulación de indicadores y metas para las agendas de coordinación intersectorial (2013); pág. 10

**Los indicadores de impacto** miden transformaciones estructurales de mediano y largo plazo en las condiciones, características o entorno de un grupo objetivo, enfocándose en la evaluación del fin último de las políticas nacionales. En consecuencia, responden a las preguntas del tipo: ¿Cómo han cambiado las condiciones del grupo objetivo que están siendo intervenidos?, ¿En qué medida se ha solucionado el problema inicialmente definido? Ejemplos comunes de indicadores de impacto: tasa de desempleo, crecimiento del PIB, pobreza por necesidades básicas insatisfechas, desnutrición crónica, pobreza por ingresos, pobreza por consumo, etc.

**Los indicadores de resultado** miden efectos inmediatos, directos o de corto plazo, generados por la intervención, en las condiciones y características del grupo objetivo sobre los que la acción pública ha incidido. En consecuencia, deben responder a la pregunta ¿Cómo han evolucionado las variables causales del problema central, sobre las que la política pública incide? Pueden considerarse como determinantes o condiciones iniciales de los beneficiarios, contribuyen a alcanzar el impacto deseado. La diferencia entre los indicadores de impacto y resultado es que éstos constituyen un paso previo para lograr los impactos estructurales a mediano y largo plazo.

Así como un resultado de impacto responde a una problemática de fondo identificada como por ejemplo desnutrición el de resultado hace referencia a determinantes de estos problemas centrales como, por ejemplo: control prenatal, cobertura, agua segura, etc.

**Indicadores de gestión** responden a una lógica de eficiencia, permiten determinar la cantidad de recursos empleados tras cada logro descrito y su función principal constituye la medición del primer eslabón (relación insumo / proceso / producto).

**Indicadores insumo/actividad** monitorean los recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos utilizados en una intervención para llevar a cabo la producción de bienes y servicios. Este tipo de indicadores describen el esfuerzo administrativo aplicado para obtener los bienes y servicios programados. Ejemplos comunes son: Número de capacitadores, horas de trabajo disponibles, toneladas de alimento distribuido, etc.

**Indicadores de producto** cuantifican bienes y servicios producidos o entregados por la institución. Estos indicadores emplean dos criterios clave: unidad de tiempo y calidad requerida. Si un producto se entregó dentro de la unidad de tiempo acordada y con la calidad solicitada, entonces tuvo un desempeño eficiente. Por ejemplo: kilómetros de caminos vecinales rehabilitados, número de viviendas entregadas, número de partos institucionales atendidos.

Si bien se cuenta con este marco conceptual para la definición de indicadores en el campo de la innovación social no puede ser un modelo establecido sino ajustado a lo que se pretende medir ya que al ser individuo el que se empodera de la innovación dependerá de lo que pretenda solucionar para determinar una adecuada medición.

# CAPÍTULO II: Diagnóstico de la Innovación Social en el Ecuador

## 2.1. Alcance y delimitación de la investigación

Ecuador es un país ubicado en Sur América. Lo limitan Colombia, Perú y el Océano Pacífico. Además, cuenta con las Islas Galápagos. En total el Ecuador tiene una superficie de 256.370 km<sup>2</sup>, una población de 17.640.000 personas, de acuerdo con proyección poblacional 2020 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Con una densidad poblacional de 68 hab/Km<sup>2</sup>. La tasa de fecundidad es de 2,4 hijos por mujer, el crecimiento demográfico 1,5% anual y la esperanza media de vida es de 77 años. Ecuador tiene 24 provincias. Su capital es Quito.

La economía de Ecuador es la número 64 por volumen de PIB. La moneda en curso es el dólar americano, su deuda pública en 2020 fue de \$63.163,47 millones de dólares lo que representa 60,98% del PIB. Su deuda per cápita es de 3.570,80 dólares por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Ecuador es de enero de 2022 y fue del 2,6%.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, elaborado por las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los ecuatorianos se encuentran en el puesto 86 entre 189 países para el 2020.

A junio de 2021, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 32,2% y la pobreza extrema en 14,7%. En el área urbana la pobreza llegó al 24,2% y la pobreza extrema a 8,4%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 49,2% y la pobreza extrema el 28,0%.

En 2018, la población ecuatoriana alcanza en promedio 10,1 años de escolaridad.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Ecuador fue de 36 puntos, así pues, sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

De acuerdo con el ranking del Doing Business<sup>17</sup> Ecuador se encuentra en el puesto 123º de los 190 que conforman. La CEPAL (2001), revela que en América Latina el gasto social aumentó un 50% durante la década del noventa. Este aumento se explica principalmente por el crecimiento económico que registraron los países de la región durante el primer quinquenio de la década, y por la reasignación de ingresos a fines sociales. Sin embargo, la CEPAL señala que el gasto social

---

<sup>17</sup> El ranking Doing Business clasifica los países según la facilidad para hacer negocios

en América Latina es aún bajo en relación con su nivel de PIB, por tanto, la economía de los países de América Latina es altamente vulnerable al ciclo económico.

Según Attanasio y Székely (Attanasio, 1998) muchas de estas intervenciones implementadas en las décadas pasadas en América Latina han ofrecido solamente soluciones temporales en la reducción de la pobreza, tales como el aumento transitorio en el nivel de ingreso de la población con menores recursos. Así, los programas de reducción de la pobreza se han enfocado más en las consecuencias del problema, que en la solución de las causas. PNUD (2021) afirmó que la pandemia de la Covid-19 ha puesto de manifiesto los retos estructurales de América Latina y el Caribe, y amenaza con revertir décadas de desarrollo y los logros alcanzados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que en 2020 la actividad económica en la región se ha contraído más del 7 % y se han perdido 34 millones de empleos.

De acuerdo con la Evaluación Socioeconómica de los efectos e impactos de la pandemia, realizada por el Gobierno de Ecuador con apoyo del Banco Mundial, las Naciones Unidas y la Unión Europea, las cifras destacan la exacerbación de la pobreza y la desigualdad en el Ecuador y muestran un retroceso en los últimos 10 años, pasando de 4,3 a 6,4 millones de personas viviendo en condiciones de pobreza. Y de 1,5 a 2,3 millones en pobreza extrema.

En este contexto, el desarrollo de la innovación social toma relevancia para afrontar los problemas estructurales descritos y es por ello que desde varios sectores se proponen alternativas que manifiestan ser innovaciones sociales, siendo importante definir en el país un marco de referencia para abarcar este tema.

Para contrarrestar los efectos de la pandemia el país ha impulsado mucho más el emprendimiento e innovación para reactivar la economía del país.

## **2.2. La innovación social en el Ecuador**

En Europa existen algunas iniciativas para la Innovación Social y vienen promoviendo mesas de discusión donde involucran a varios actores para llegar a consensos e inclusive incidir en política pública. Sin embargo, en América Latina este camino aun es disperso y si bien existen varias iniciativas de Innovación Social no están articuladas, sistematizadas, integradas con todos los sectores de la sociedad.

En América Latina el avance de la innovación social ha venido ganando espacio en la agenda de instituciones públicas y privadas, así como de las organizaciones sociales. En una publicación en

cooperación entre el departamento de Cundinamarca y la Corporación Universitaria Minuto de Dios, mencionan que la Innovación Social no es una práctica nueva, desde años atrás se buscaba generar acciones que propicien transformaciones a nivel social y que viene siendo el resultado de movimientos sociales y diversas formas de organización que buscaban construir un mundo mejor a partir de la década de 1950 (Domanski, Monge, & Rocha, 2016).

El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) en el foro “Pobreza y desigualdad escondida” desarrollado en Ecuador su funcionaria Mercedes Botero<sup>18</sup> Aseguró que la innovación social es una herramienta clave para promover el desarrollo sostenible, contribuir con la resolución de algunos problemas sociales del siglo XXI e impulsar nuevos paradigmas de desarrollo que contribuyan con programas sociales y políticas públicas más efectivas. Por tanto, también indicó que se necesita complementar las formas de medir la pobreza multidimensional con herramientas que involucren a los colectivos vulnerables en su propio diagnóstico y diseño de soluciones, al tiempo de incorporar dimensiones invisibles de naturaleza emocional y psicológica. (CAF, 2019).

A su vez, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe menciona que: “Las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población. Por este motivo, muchas veces su puesta en práctica encuentra obstáculos al intentar trascender el ámbito local en que se originan o multiplicar el número de beneficiarios. Los encargados de formular e implementar las políticas públicas deberían vincularse con estas innovaciones, facilitar su concreción y recoger sus aportes” (op. cit., 2019: 32).

El proyecto “Experiencias en Innovación Social en América Latina y el Caribe” desarrollado entre el 2004 y 2010 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Fundación W.K. Kellogg indica que en la región existen muchas innovaciones en marcha, que transforman las prácticas del campo social en áreas tales como la salud, la educación, la generación de ingresos y la atención de la juventud en riesgo o las mujeres agredidas. Se trata de experiencias que poseen el valor agregado de los efectos demostrativos, y que se organizan como programas y proyectos articulados con organizaciones sociales de la sociedad civil, del Estado o de la propia comunidad. La mayor parte de esas innovaciones no son suficientemente visibles y reconocidas como tales, a veces ni por los mismos actores y agentes que son sus protagonistas.

---

<sup>18</sup> Directora de Innovación Social de CAF

En el Ecuador existen varias<sup>19</sup> organizaciones que promueven programas de Innovación Social. Sin embargo, a pesar de que la terminología tiende a estandarizar su significado podría darse que el alcance del concepto es diferente. Es decir, se puede considerar un programa de innovación social que una empresa vincule a sus proveedores poblaciones vulnerables y que el pago por su producto sea bajo los parámetros de precio justo. O también se podría considerar un programa de innovación social a programas de desarrollo territorial más a largo plazo que estén generando modelos de desarrollo económico social para escalarlos y replicarlos. En ambos casos se contribuye al bienestar social, pero el primer cuestionamiento que esta investigación quiere resolver es si se enmarcan en lo que la teoría indica que es un proyecto de innovación social.

El caso de Ecuador no es aislado, se menciona en varios<sup>20</sup> programas el término innovación social pero poco se ha discutido a profundidad, su alcance, características, adaptación a nuestra realidad, medición, impacto, incidencia en política pública entre otros. Se usa más por una moda que genera alcance mediático. Nos falta como sociedad discutirlo a profundidad.

Inclusive el término Innovación Social está en la normativa ecuatoriana<sup>21</sup>. En el período de Rafael Correa, la innovación social se considera como un eje fundamental para consolidar el cambio de la matriz productiva en el país. Así, Rafael Correa Delgado en su discurso por los 8 años de la Revolución ciudadana manifestó:

El 2015 es el año de la Innovación Social en el Ecuador, basado en la ciencia, la tecnología articulada con un sistema de educación superior de excelencia. “Los pilares de la innovación son el conocimiento y el talento humano”.

Una de las prioridades en los 8 años de la Revolución Ciudadana ha sido consolidar un sistema de educación superior de excelencia y de pertinencia para la sociedad y que este se articule con el sistema de ciencia, tecnología e innovación, bases fundamentales para construir la sociedad de los conocimientos abiertos. (Senescyt - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015). De acuerdo al Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, en su Título II, Capítulo I, Artículo 74, define a la Innovación Social como:

---

<sup>19</sup> Por citar algunas: Senescyt, Impact UIO, Fundación Telefónica y proyectos de desarrollo de proveedores de empresas privadas.

<sup>20</sup> Por ejemplo: los Hubs universitarios del Senescyt ; programas de vivienda social del gobierno nacional; programas de empleabilidad de Fundación Telefónica.

<sup>21</sup> El Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e innovación que tiene por objeto normar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales previsto en la Constitución de la República del Ecuador y su articulación principalmente con el Sistema Nacional de Educación, el Sistema de Educación Superior y el Sistema Nacional de Cultura, con la finalidad de establecer un marco legal para la innovación.

“...el proceso creativo y colaborativo mediante el cual se introduce un nuevo o significativamente mejorado bien, servicio o proceso con valor agregado, que modifica e incorpora nuevos comportamientos sociales para la resolución de problemas, la aceleración de las capacidades individuales o colectivas, satisfacción de necesidades de la sociedad y el efectivo ejercicio de derechos. Está orientada a generar impactos sociales, económicos, culturales y tecnológicos que fomenten el buen vivir. En los procesos de innovación social se integrarán de manera dinámica e interdependiente, primordialmente, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales; el Sistema de Educación Superior; el Sistema de Cultura; y el Sistema Económico, con sus integrantes de los sectores: público, privado, mixto, popular y solidario, cooperativista, asociativo, comunitario que incluye a la industria cultural y creativa, así como a todos los demás determinados en la Constitución.

La innovación social fomentará la interacción de los diferentes actores, medios e instrumentos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, a través de ecosistemas de innovación social, orientados al aprovechamiento efectivo de los resultados de investigaciones, ideas creativas o tecnologías, con el fin de crear y desarrollar emprendimientos innovadores. El Estado, en colaboración con los sectores privado, mixto, popular y solidario, cooperativista, asociativo y comunitario, fomentará los procesos de innovación social a través del fortalecimiento del talento humano, el desarrollo de investigación científica, el crecimiento del acervo tecnológico, la provisión de servicios especializados, la dotación de infraestructura de soporte y espacios públicos, la generación de medios e instrumentos financieros y jurídicos y la implementación de otros incentivos.

En el Ecuador varias iniciativas de emprendimiento se han generado conforme se ha ido consolidando el ecosistema de emprendimiento. Varias de estas iniciativas se han promovido como innovaciones sociales que contribuyen al desarrollo del país. Pues el artículo 284 de la Constitución de la República del Ecuador, en sus numerales 6 y 7, indica que en los objetivos de la política económica se encuentran los siguientes: “impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales”; y, “mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleos sostenibles en el tiempo” propósito que a través del ecosistema de emprendimiento se quiere apalancar.

## 2.3. Emprendimiento en el Ecuador

### 2.3.1. Consideraciones generales

El Ecuador ha alcanzado importantes posiciones en el Global Entrepreneurship Monitor que, para el año 2017, ubica a Ecuador como el segundo país con el mayor índice de espíritu emprendedor (28%), solo después de Perú; se requiere una ley para facilitar y armonizar la participación de actores públicos y privados del ecosistema emprendedor, que facilite y estimule el desarrollo de emprendimientos, así como maximizar su duración, sus resultados económicos y sociales y, principalmente, potenciar su acceso al mercado nacional y extranjero siempre en beneficio del desarrollo del Ecuador.

El febrero del 2020 se aprueba la ley al emprendimiento e innovación cuyo objeto es: “Establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor. El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal”.

Además, la ley menciona que entre sus principales objetivos busca:

- a) Crear un marco interinstitucional que permita definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación.
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos;
- c) Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores;
- d) Promover políticas públicas para el desarrollo de programas de soporte técnico, financiero y administrativo para emprendedores;
- e) Fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional;
- f) Impulsar la innovación en el desarrollo productivo.

Para lograr estos objetivos se creó el Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación - CONEIN, como organismo permanente estratégico para promover y fomentar el emprendimiento, la innovación y la competitividad sistémica del país, mediante la coordinación interinstitucional, la alianza público - privada y academia. Además contará con un Consejo Consultivo de

Emprendimiento e Innovación que tendrá el carácter de asesor y de apoyo al Consejo Nacional de Emprendimiento e Innovación, para el seguimiento de las políticas públicas que afecten al emprendimiento, la innovación y la competitividad; estará integrado por representantes de las cámaras de industrias, turismo, comercio, sector artesanal, de la economía popular y solidaria, de la banca pública y privada, y de las organizaciones de apoyo al emprendimiento e innovación.

Entre las principales atribuciones del CONEIN está la emisión de la Estrategia Nacional de Emprendimiento, Innovación y Competitividad, alineada al Plan Nacional de desarrollo, acorde a los principios y lineamientos establecidos en la presente Ley, y establecer los mecanismos de seguimiento, control y monitoreo correspondientes. Por tanto la investigación se centrará en generar una herramienta que le permitan a los programas de apoyo al emprendedor evaluarse si son iniciativas de innovación social y de ser así adoptar indicadores de impacto y gestión que permitan alinearse a los objetivos estratégicos nacionales de tal manera que tengan una herramienta de medición de impacto social y que se encuentra alineado con los objetivos nacionales.

### 2.3.2. Organizaciones que tienen proyectos de innovación social en el Ecuador en el ecosistema de emprendimiento

El ecosistema de emprendimiento que ofertan programas de apoyo al emprendedor ecuatoriano es muy vasto, ya sea en términos de instituciones o áreas de intervención como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla 9 – Principales instituciones de apoyo al emprendedor**

	Institución	Sector	Factor de desarrollo
1	AEI	PRIVADO	Cultura y sociedad
2	CONQUITO	PRIVADO	Cultura y sociedad; financiamiento - Acceso a servicios específicos
3	CREAS	PRIVADO	Financiamiento
4	I3LAB	ACADEMIA	Acceso a servicios específicos
5	MPCEIP	PUBLICO	Gobierno y regulaciones
6	COINNOVAR	PRIVADO	Acceso a servicios específicos
7	PRENDHO	ACADEMIA	Acceso a servicios específicos - Financiamiento
8	SENESCYT	PUBLICO	Gobierno y regulaciones
9	EPICO	PRIVADO	Cultura y sociedad; Acceso a servicios específicos
10	ENDEAVOR	PRIVADO	Financiamiento
11	KRUGER LABS	PRIVADO	Financiamiento - Acceso a servicios específicos
12	STARTUPS & VENTURES	PRIVADO	Financiamiento

13	IMPAQTO QUITO	PRIVADO	Cultura y sociedad; financiamiento - Acceso a servicios específicos
14	EMPRESAS B	PRIVADO	Cultura y sociedad
15	CODEIS	PRIVADO	Cultura y sociedad-Acceso a servicios específicos
16	FUNDACIÓN TELEFÓNICA	PRIVADO	Cultura y sociedad

A continuación se describe cada una de las instituciones mencionadas:

**1. Alianza para el Emprendimiento e Innovación del Ecuador** - es una red de actores públicos, privados y academia que buscan fomentar el emprendimiento e innovación como base del desarrollo productivo del Ecuador. La AEI busca potenciar el emprendimiento e innovación para mejorar el mundo. Para este propósito se enfoca en: dinamizar, fortalecer y articular ecosistemas de emprendimiento e innovación de alto impacto. Generar estrategias comunes, potenciar emprendedores e innovadores y fortalecer comunidades. Producir desarrollo y crecimiento en las personas, países y sociedades de manera inclusiva y sostenible. (<https://www.aei.ec/quienes-somos/>);

**2. CONQUITO** - es una organización privada, sin fines de lucro, que fomenta la productividad y el desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito, fomentando políticas basadas en la equidad territorial mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la competitividad, la sostenibilidad y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Nuestros programas, proyectos y servicios promueven la **generación de emprendimientos**, el desarrollo empresarial y la vinculación a mercados, a través de la innovación, la ciencia y la tecnología. Cuenta con los siguientes programas: FONQUITO (capital semilla), Fortalecimiento Productivo y Economía popular y solidaria, Laboratorio de sueños y Desarrollo territorial. (<https://conquito.org.ec>);

**3. CREAS** - el Fondo de Inversión de Impacto CREAS ECUADOR nace con un objetivo: apoyar el cumplimiento de la agenda de la ONU 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible o ODS para dejar un mejor planeta a generaciones futuras. Estamos conscientes que esta iniciativa requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil, y queremos ser parte de la solución. El Ecuador presenta una TEA del 32%, la más alta en la región; sin embargo, la falta de financiamiento es el principal factor de fracaso de los emprendimientos en sus etapas iniciales. En CREAS ECUADOR busca apoyar al crecimiento y consolidación de emprendimientos o empresas pequeñas que tengan por enfoque el resolver un problema ambiental o social en el país, brindando el capital y apoyo necesario para tener un verdadero impacto escalable en el país y de esta manera contribuir con el cumplimiento de los ODS. (<http://www.creasecuador.com/>);

**4. Centro de emprendimiento e Innovación de la Escuela Politécnica del Litoral – i3LAB** es el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL). Desde el año 2003, I3LAB, previamente CEEMP, fomenta el ecosistema ecuatoriano de startups, transferencia tecnológica, e innovación corporativa y en educación. I3LAB ofrece asesorías, entrenamiento, investigación, y soporte a instituciones e individuos buscando nuevas oportunidades de negocio, la creación de empresas innovadoras, y el desarrollo de nuevas tecnologías, manteniendo altos estándares de excelencia. El mantra de I3LAB es “crea valor ahora”. Busca Impulsar y desarrollar la cultura emprendedora, las competencias y recursos de las personas y organizaciones para generar valor a la sociedad a través de la innovación. (<https://www.i3lab.org/>)

#### **5. PRENDHO - UTPL**

Ofrece a empresas el espacio y las herramientas de investigación y desarrollo de nuevos productos para llevar su idea de negocio a la realidad. Cuenta con tres programas: Incubadora de empresas, prototipado de productos, red de contactos, aceleración, espacios de producción y valoración de empresas. (<https://www.prendho.com/>)

#### **6. SENESCYT**

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, impulsa la educación superior, ciencia, tecnología e innovación en el país. Para este propósito cuenta con la Plataforma de Innovación, que brinda programas para los emprendedores e innovadores del país. Y con el El proyecto HUB de iTT (innovación y transferencia de tecnología), nace como una iniciativa de la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación – SENESCYT, para impulsar el desarrollo de las actividades de innovación, emprendimiento y transferencia de tecnología llevadas a cabo en las Instituciones de Educación Superior. Generando un ecosistema que permita el desarrollo y ejecución de proyectos de innovación y emprendimiento con enfoque productivo, a través de la articulación entre el sector académico, empresarial y gobierno. Promoviendo así, el desarrollo de la economía basada en el conocimiento y la institucionalización de los procesos de innovación, emprendimiento y transferencia de tecnología en las instituciones de educación superior. (<https://www.educacionsuperior.gob.ec/programas-y-proyectos/> )

#### **7. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca**

Para la generación de iniciativas de negocio o nuevos emprendimientos, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) cuenta con un vasto portafolio de servicios que contempla asistencias técnicas y acompañamiento permanente a fin de insertar su

producción en mercados nacionales e internacionales. El MPCEIP, a través de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías, trabaja en el desarrollo sostenible y sustentable de los emprendimientos; las micro, pequeñas, medianas Empresas (mipymes), Unidades Productivas Artesanales; y, actores de la Economía Popular y Solidaria. Su trabajo está encaminado en fortalecer el ecosistema emprendedor, la elaboración de políticas públicas y estrategias que incentiven la formalización y el crecimiento de las diversas estructuras empresariales; todo ello, con el objetivo de incrementar divisas y mayores fuentes de empleo. (<https://www.produccion.gob.ec/apoyo-al-emprendimiento/>)

## **8. COINNOVAR**

Es una empresa B certificada conformada por expertos profesionales en acompañar a Empresas y Emprendedores, para que puedan transformarse a través de estrategias que las diferencien en el mercado, diseñando acciones que generen impacto y transformación de cultura organizacional para que estén listas para el futuro y aceleren su crecimiento de manera sostenible. Contamos con varias certificaciones en diversas áreas, revisa los perfiles de nuestro equipo. (<https://coinnovar.com/recursos-gratuitos/>)

## **9. ENDEAVOR**

Es una comunidad que apoya a Emprendedores de Alto Impacto. Los emprendedores de alto impacto son los que tienen el mayor potencial para crecer, retribuir a la sociedad y mostrar el poder del espíritu emprendedor. Para lo cual cuentan con fondos para invertir en este tipo de emprendimientos a medida que escalan más rápido y crecen. El objetivo es llegar a construir ecosistemas empresariales prósperos en mercados emergentes y desatendidos de todo el mundo. (<https://endeavor.org.ec/emprendedores/>)

## **10. FUNDACIÓN TELEFÓNICA**

En Fundación Telefónica conecta a las personas con las oportunidades que ofrece el proceso de transformación digital. Para ello trabaja en el mediano y el largo plazo. Busca crear una sociedad mejor, más justa y humana, con proyectos cuyos principales efectos se manifiestan con el paso del tiempo. Para este propósito cuenta con: Empleabilidad, Educación, Voluntariado y Cultura digital. (<https://fundaciontelefonica.com.ec/>)

## **11. EPICO**

Es el centro de emprendimiento EPICO es una empresa pública municipal para la gestión de la innovación y la competitividad en Guayaquil. Impulsar un ecosistema innovador, transformador y

competitivo que construya una sociedad sostenible y próspera para Guayaquil. Cuenta con programas enfocados en: La transformación digital, Conexiones comerciales para el desarrollo empresarial, Retos y laboratorios de innovación y emprendimiento. (<https://epico.gob.ec/>)

## **12. KRUGERLABS**

Es la aceleradora de negocios digitales de Kruger que busca ampliar el ecosistema emprendedor digital y facilitar el financiamiento para startups de Latinoamérica. Cuenta con dos programas: aceleración de startups e Innovación empresarial y valoración certificada. (<https://www.krugerlabs.com/que-hacemos/>)

## **13. STARTUPS & VENTURES**

En Startups & Ventures, impulsa el espíritu emprendedor y la innovación para generar impacto positivo en la economía y empleabilidad del país con el apoyo de un gran equipo de trabajo y aliados estratégicos. Implementa las mejores prácticas y metodologías para generar mejores emprendimientos y PYMES en el Ecuador, para generar resultados de excelencia en las empresas que reconocen a sus colaboradores como la principal fuente de innovación y agregación de valor. Cuenta con dos fondos de inversión uno para emprendimientos y otro para PYMES. (<https://startupsventures.com/aplica-ya/>)

## **14. IMPAQTO UIO**

Es una empresa B en Ecuador que impulsa a los agentes de cambio a convertir sus ideas en empresas escalables y de triple impacto. Aborda los problemas que enfrentan estos emprendedores y empresas ofreciendo espacios de coworking, programas de incubación y pre-aceleración, y consultoría en innovación. (<https://www.impaqto.net.>)

## **15. CODEIS**

Corporación para el Desarrollo de Emprendimiento y la Innovación Social - menciona que su fin es desarrollar el ecosistema de emprendimiento e innovación social en Ecuador de manera multidisciplinaria y sostenible financieramente para impactar en la sociedad a través del emprendimiento y la innovación (CODEIS, 2020). (<https://www.somocodeis.org.>)

## **16. EMPRESAS B**

Apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. El

Consejo Empresarial de Sistema B Ecuador tiene como principal objetivo llevar a Sistema B y las Empresas B al mainstream empresarial. El gran tema de conversación que los reúne es cómo atraer al movimiento B a empresas relevantes para la economía nacional y regional, y cómo evolucionar de la manera tradicional de hacer negocios a un modelo de empresa de triple impacto. (Sistema B, 2020 in <https://www.sistemab.org/ser-b/>)

### **2.3.3. Levantamiento e tratamiento de información**

Tanto la caracterización del proyecto de innovación social como la cuantificación del impacto es importante para el ecosistema emprendedor para que se evidencie cómo los diferentes programas contribuyen a la planificación de desarrollo del país.

Por tanto, para conocer la conceptualización que manejan las entidades que generalmente usan este término y para la cuantificación del impacto social se realizará una entrevista a personas que manejan fondos o proyectos de apoyo para el emprendedor ecuatoriano, así como se indaga la forma en que evalúan proyectos de innovación social para conocer cómo valoran el impacto social y complementar la evaluación económica. De tal manera que se pueda recomendar una alternativa de valoración para quienes realizan el trabajo de valorar proyectos de innovación social.

Las interrogantes que abordaría la investigación son: ¿Qué significa, para las organizaciones que promueven el emprendimiento en Ecuador, un proyecto de innovación social? ¿Cuáles son las principales características de un proyecto de innovación social? ¿Qué dice la teoría sobre las características que un proyecto debería tener para que sea considerado como proyecto de innovación social? Y finalmente lo más importante, ¿Cómo se mide y valora el impacto social que genera un proyecto de innovación social? ¿Cuáles son las herramientas de valoración más utilizadas y cuáles se podrían aplicar en el medio?

Para resolver estas interrogantes se utilizará la investigación secundaria recurriendo a libros técnicos y manuales, información en páginas web y también se recurrirá a la investigación a través de fuentes primarias (entrevistas).

La entrevista es una herramienta utilizada en las técnicas cualitativas para la obtención de datos dentro del proceso científico (Universidad EAN, 2008). Las técnicas cualitativas más empleadas son el método Delphi y los métodos de opinión. Segundo Sancho y otros (2001) en cualquiera de los dos procesos los pasos son:

- Seleccionar los expertos;

- Realizar la entrevista;
- Recoger las respuestas;
- Tratamiento de la información recolectada;
- Divulgación de los resultados.

La selección de los expertos es según Sancho y otros (2001), una de las etapas cruciales, ya que las opiniones otorgadas por los profesionales de la materia constituyen la materia prima de nuestro trabajo. La entrevista la podemos hacer a todo un grupo de forma simultánea o individualmente. La podemos realizar de forma dirigida por el entrevistador, apoyándose en un cuestionario, o desarrollarla mediante respuesta libre del entrevistado, o mediante una fusión de ambas. Logradas las respuestas y en función del tipo de datos que obtengamos podremos aplicar alguna de las técnicas cuantitativas para su tratamiento. (Universidad EAN, 2008)

Para la aplicación de la entrevista se seleccionaron 5 representantes de instituciones de apoyo al emprendedor de diferente sectorialidad, ósea, sector público, privado y academia.

**Tabla 10- Sectores entrevistados**

SECTOR	ORGANIZACIÓN
<b>1. PÚBLICO</b>	1. MIPRO 2. SENESCYT
<b>2. PRIVADAS</b>	1. AEI 2. IMPAQTO 3. STARTUPS & VENTURES
<b>3. ONG</b>	1. FUNDACIÓN TELEFÓNICA
<b>4. ACADEMIA</b>	1. ILAB ESPOL

A las instituciones indicadas se aplicó la guía de entrevista del anexo 1. La cual está compuesta con 20 preguntas que abarcan desde la percepción del concepto de innovación social, las diferentes características, métodos de medición hasta la descripción de programas del ecosistema de emprendimiento que consideran los entrevistados son proyectos de innovación social y las necesidades que tienen para evidenciar que sus programas tienen innovación social.

Los entrevistados son instituciones del ecosistema de emprendimiento e innovación que han evidenciado por sus redes sociales que los programas que manejan tendrían componentes de innovación social. De las 16 entidades de apoyo al emprendedor mapeadas se entrevistaron a 7 organizaciones. 2 del sector público, 3 del sector privado, 1 organización sin fines de lucro y 1 de la academia. En el anexo 2 se pueden analizar los resultados cualitativos sistematizados.

### **2.3.4. Procesamiento de la información levantada**

Una vez que se realizaron las entrevistas a algunos representantes<sup>22</sup> de las organizaciones de apoyo al emprendedor y que sus instituciones se encuentran en diferentes sectores como el público, privado, y academia, se encontraron los siguientes hallazgos en cuanto a innovación social:

- 1. Sobre la concepción de la Innovación social** - A pesar de no existir un consenso como país, en el concepto de innovación social si se relaciona con la capacidad de resolver problemas de la sociedad para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y contribuir a un ecosistema saludable donde se desarrollen los individuos. Por otro lado, algunas organizaciones consideran que no debería desagregarse la innovación empresarial en innovación social ya que la innovación por sí misma busca mejorar las condiciones de la sociedad;
- 2. Sobre las características que una innovación social debería tener** - Los proyectos de innovación social para que se diferencien de la innovación empresarial deberían tener un triple impacto. Es decir, no solo deben buscar la rentabilidad / sostenibilidad financiera sino buscar propósitos más trascendentales como mejorar la calidad de vida de las personas, esto se refiere al impacto social. Así como, la manera en que los proyectos de innovación social generan que las comunidades tengan un entorno saludable para desarrollarse de manera adecuada. En la mayoría de los entrevistados el mejoramiento de la calidad de vida está asociada con salud, educación, generación de ingresos. Además, se obtuvo otro concepto interesante que abarca a la innovación como la como una estrategia de atacar problemas de base (estructurales) para resolverlos con pequeños cambios en los grupos de interés a través del trabajo colaborativo con los grupos que buscan generar cambios que mejoren su calidad de vida;
- 3. Sobre las teorías que las organizaciones del ecosistema de emprendimiento conocen sobre innovación social** - Hay un desconocimiento sobre las teorías que promueven la innovación social. La mayoría de las instituciones del ecosistema las asocia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya que buscan sostenibilidad e impacto, lo asocian con herramientas de medición de impacto y con organizaciones que son referentes en programas de innovación social como Ashoka.
- 4. Sobre los principios que una innovación social debe tener**

---

<sup>22</sup> Que lideran programas de apoyo al emprendedor y que se desempeñan en mandos medios como coordinadores, subdirectores, asesores.

La mayoría coincide en que los principios deberían ser: la diferenciación, el impacto social, la articulación, sostenibilidad y enfocado en las necesidades sociales. Pero recalcan que principalmente debe atender necesidades de la comunidad. Sobre todo, en Ecuador a dar respuesta a las necesidades primarias de la población donde las soluciones implementadas por el Estado no han generado resultados.

#### **5. Sobre los proyectos de innovación social promovidos por los aliados del ecosistema de emprendimiento**

La mayoría de las organizaciones entrevistadas menciona tener proyectos de innovación social, aunque en la mayoría de las veces no sean comunicados como tal. Esta aseveración la realiza porque menciona que realizan emprendimiento para generar oportunidades para que el país mejore la calidad de vida de sus habitantes. Mencionan que cuando se promueve el emprendimiento se generan: fuentes de trabajo, ingresos, dinamización de la economía, atracción de divisas para el país y que le permita mejorar la balanza comercial. Todo esto para sostener la economía.

Algunos de los proyectos que promueven las organizaciones de apoyo al emprendedor tienen que ver con: fuentes de financiamiento para emprendedores, acceso a mercado, programas de apoyo al emprendedor, educación emprendedora, empoderamiento de actores locales para formar el talento humano y para promover el desarrollo económico.

Se menciona que cuentan con programas de innovación como tal, pues se enfocan fuertemente en el desarrollo empresarial, en el fortalecimiento en las universidades para que se genere innovación, así como en laboratorios de innovación ciudadana para que las comunidades sean las generadoras de soluciones para los problemas latentes y que les permita salir de una situación de vulnerabilidad.

#### **6. Sobre la selección de sus iniciativas de innovación social**

La mayoría de las instituciones que apoyan a los emprendedores indica que para seleccionar sus iniciativas de innovación social realizan convocatorias, y generalmente son planificadas con varios involucrados para definir los resultados a obtener y las líneas de acción en las que se van a enfocar.

La planificación involucra aspectos como los objetivos el triple impacto, la inclusión, coyuntura actual y el involucramiento de la comunidad.

## **7. Sobre la evaluación de las características de innovación social en los proyectos promovidos por las instituciones de apoyo al emprendedor**

La mayoría indica que es muy difícil poner un indicador, principalmente de impacto. La mayoría trata de medir indicadores de gestión e inclusión y casi ninguno logra medir impacto. La mayoría considera que es complicado y ambiguo medir el mejoramiento de la calidad de vida.

## **8. Sobre el tipo de innovación que tienen las iniciativas de innovación social que promueven las instituciones de apoyo al emprendedor en el Ecuador**

La mayoría de las iniciativas busca innovaciones que prioricen los grupos objetivos, generen empleo y que permitan generar innovaciones incrementales, con esto mejorar procesos y que las soluciones tengan mayor potencial de escalabilidad y sostenibilidad. Sin embargo, las organizaciones se encuentran con proyectos más tradicionales que no permiten generar diferenciación para que los proyectos se internacionalizan y tengan mayores probabilidades de sostenibilidad y sustentabilidad. Pues en las entrevistas se puede evidenciar las diferentes concepciones sobre los tipos de innovaciones.

## **9. Sobre justificación del impacto ante los grupos de interés**

Generalmente solo se justifica la inversión del dinero, a través de informes de indicadores, actividades y valor compartido. Es muy complicada la medición de impacto social y ambiental, además de costoso. En tal virtud, la medición de impacto se realiza en un mínimo de proyectos, principalmente cuando son financiados con recursos de cooperación y desde su planificación se determinó la evaluación de impacto. Sin embargo, las instituciones si consideran importante visibilizar los beneficios sociales y ambientales que generan los proyectos de innovación social. Además de las correlaciones que se pueden generar con otros indicadores que impactan la calidad de vida de las personas. Se sugiere que para el ecosistema de emprendimiento los indicadores se deben analizar de manera holística; sin embargo, no hay metodología para que se pueda aplicar.

## **10. Sobre la medición de los resultados**

La mayoría de las iniciativas de innovación social en el ecosistema de emprendimiento e innovación miden: empleo generado, ventas, ingresos, número de personas apoyadas e inversión.

**11.Sobre los indicadores que conocen las instituciones de apoyo al emprendedor para medir sus proyectos de innovación social**

No hay una uniformidad de medición ni articulación entre las diferentes organizaciones para determinar el impacto. La mayoría conoce indicadores de gestión y resultado.

**12.Sobre lo indicadores que las instituciones de apoyo al emprendedor manejan en los proyectos de innovación social**

La mayoría solo maneja indicadores de resultados y gestión. Actualmente no se está visibilizando el balance entre los beneficios sociales y económicos que las entidades de apoyo al emprendedor están contribuyendo para el desarrollo del país. Además, concluyen que, si no se cuentan con indicadores potentes de gestión, resultados e impacto muchos programas de apoyo al emprendedor desaparecen. Y al desaparecer hay un retroceso como ecosistema.

**13.Sobre la forma que las instituciones de apoyo al emprendedor realizan la medición de impacto**

La mayoría coincide que actualmente no lo está midiendo o está en proceso de construcción.

**14.Sobre la contribución de los proyectos de innovación social del ecosistema de emprendimiento al plan nacional del Ecuador**

La mayoría coincide en que no necesariamente están alineados con el plan nacional de Ecuador. Sin embargo, si consideran necesario que sus indicadores contribuyan con el plan de país. Lo cual no lo han logrado por la desarticulación entre los diferentes sectores y al no mantener una institucionalidad en el país.

**15.Sobre la estrategia que las instituciones de apoyo al emprendedor implementan para la sostenibilidad de los proyectos de innovación social**

La mayoría de las instituciones deben levantar fondos y dependen del financiamiento del Estado, de donantes o de entidades de cooperación. Sin embargo, esto limita la sostenibilidad de los programas por sí mismos. Consideran que para lograr la sostenibilidad se necesitan tres aspectos fundamentales, por un lado, el empoderamiento de los proyectos de innovación social por parte de los beneficiarios, por otro la estrategia de captación de fondos en el arranque y finalmente la comunicación de los programas. Actualmente no se lo está haciendo. Los recursos y el tiempo son limitantes que no han permitido generar los aspectos mencionados.

**16.Sobre los diferentes sectores con los que se relacionan las instituciones de apoyo al emprendedor para promover sus proyectos de innovación social**

Todos coinciden en que deben trabajar con todos los sectores (público, privado, academia) no pueden trabajar de forma independiente. Sin embargo, dependiendo de la tendencia de gobierno el sector privado es más afín o no a trabajar en conjunto. La falta de articulación también genera que los proyectos de innovación social no tengan continuidad.

**17.Sobre las estrategias de escalabilidad y replicabilidad que las instituciones de apoyo al emprendedor manejan en sus proyectos de innovación social**

Todos los entrevistados manifiestan que sus programas de apoyo al emprendedor son escalables y replicables. Sin embargo, consideran que la principal limitante para escalar sus proyectos de innovación social es la falta de medición de impacto. Generalmente se mide un programa de apoyo al emprendedor por costo de beneficiario y al no medir otros desagregados sociales y ambientales del proyecto no es atractivo para escalar. Sin embargo, cuando se logra demostrar que es una buena práctica los programas se venden por sí solos. Otra limitante que se evidencia es la falta de conectividad en algunas zonas del Ecuador. Finalmente, cuando los actores locales no se empoderan del proyecto de innovación social es muy complicado escalar y replicar.

**18.Sobre la innovación social en el Ecuador**

Consideran que no está posicionada. Generalmente es un concepto mal entendido, y se debe trabajar en la cultura de innovación social ya que es una oportunidad para mejorar las metodologías existentes, la sostenibilidad y las capacidades de las personas para que sean partícipes de su desarrollo. Finalmente, por desconocimiento o un inadecuado manejo comunicacional no se comunican los buenos proyectos.

**19.Sobre la percepción de las entidades de apoyo al emprendedor en contar con una herramienta que les permita evaluar sus proyectos de innovación social**

La herramienta es necesaria, debería ser fácil de usar y con un amplio enfoque en la experiencia del usuario. Se requiere de una metodología fácil de aplicar y que tiene que comunicarse de manera correcta para que todas las organizaciones de apoyo al emprendedor la utilicen. Además, hay que trabajar en limitar los celos institucionales para que se pueda compartir los datos. Finalmente, la herramienta debe ser dinámica y

alimentarse de diferentes fuentes, aglutina datos para realizar análisis objetivos y que la información sea abierta.

**20. Sobre la contribución que la herramienta de evaluación de proyectos de innovación social generaría al ecosistema de emprendimiento en Ecuador**

Casi todos los emprendimientos en Latinoamérica tienen enfoque social y ambiental. Impactos que no se los están midiendo. Los recursos limitados no permiten medir el impacto. Algunas fundaciones realizan medición de impacto, pero muchas veces el acceso a esa información es limitado. Si fuese importante que los indicadores se alineen a objetivos nacionales o inclusive a indicadores más macro pero que estén articulados. Además, se debe formar capital humano para potenciar las diferentes iniciativas de las organizaciones de apoyo al emprendedor.

# **CAPÍTULO III: Propuesta de herramientas e indicadores de evaluación para proyectos de innovación social en el marco del ecosistema de emprendimiento en el Ecuador**

## **3.1. Antecedentes**

La innovación social ha tomado fuerza en el último tiempo. Tan solo abriendo el buscador de Google se puede evidenciar cómo se incrementó las opciones en los últimos 10 años. Por eso es importante generar metodologías y herramientas que permitan ir evidenciando cómo la innovación social genera soluciones a problemas de la sociedad. Las soluciones a estos problemas muchas veces se los evalúa desde una perspectiva financiera y se pierde integralidad dejando de lado muchas veces el impacto. Así con la continuidad de proyectos de innovación social.

Al ser tan diversa la innovación social y al no tener un consenso académico como tal. El presente trabajo quiere proporcionar una herramienta al ecosistema de emprendimiento e innovación de Ecuador para que las instituciones que apoyan al emprendedor puedan evaluar sus proyectos; no solo desde una perspectiva financiera, sino desde el impacto y la contribución que realizan a los objetivos del país.

Al realizar el levantamiento de información los programas de apoyo al emprendedor buscan mejorar la calidad de los ecuatorianos. La mayoría busca que un emprendimiento permita: generar fuentes de trabajo, incrementar los ingresos, alcanzar la internacionalización para generar divisas. Todo esto para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y generar riqueza en el país.

En virtud de lo expuesto, se propone proporcionar una herramienta manejable que permita medir el impacto que varios actores buscan, siendo que sus programas buscan generar indicadores similares o inclusive los mismos. Pero al estar dispersos no logran optimizar los recursos para medir el impacto.

La propuesta tiene 3 componentes:

1. Etapa de desarrollo en el que se encuentra el proyecto de innovación social de las instituciones de apoyo al emprendedor.
2. Lienzo de evaluación del proyecto de innovación social de las instituciones de apoyo al emprendedor.
3. Planificación de indicadores de impacto, gestión y resultados

### **3.2. Propuesta para el diagnóstico de la etapa en la que se encuentra la propuesta de innovación social**

De manera similar a la que se evalúa la madurez de un emprendimiento se propone evaluar la madurez de un proyecto de innovación social. Se parte por la motivación a generar el proyecto, que generalmente parte de una problemática existente. Prosigue con la evaluación de alternativas de solución y la determinación de la idea más idónea, la misma que será piloteada para determinar si soluciona o no la problemática existente. De ser exitosa la solución pasa a la etapa de consolidación donde se vuelve una práctica recurrente y valorada por la comunidad beneficiaria. Y finalmente, la buena práctica es solicitada en contextos similares y la comunidad solicita ampliar el alcance. A continuación, se explican las diferentes fases:

- 1. Motivación** - se caracteriza porque se evidencia la necesidad de generar una solución por ejemplo la crisis económica, la desnutrición, el cambio climático, la falta de competitividad de los negocios. Las organizaciones se sienten inspiradas en aportar con soluciones a través de los programas que promueven para apoyar al emprendedor. Se cuestionan sobre su propósito, lo confrontan al problema diagnosticado y lanzan alternativas para solucionarlo. En esta etapa las organizaciones buscan información primaria y secundaria para evaluar alternativas de programas que cubran las brechas en el ecosistema de emprendimiento e innovación en Ecuador;
- 3. Gestación** - esta es la etapa se van evaluando las ideas de programas propuestos. Se analiza la factibilidad de implementación. La generación de programas de apoyo al emprendedor puede implicar la aplicación tanto de métodos formales (consultorías, estudios, entre otros) como métodos más creativos e informales para extraer ideas y experiencias de instituciones similares;
- 4. Pilotaje** - las ideas de programas propuestos se ponen a prueba en la práctica y se va ajustando el diseño de acuerdo con las acciones de mejora encontradas en la implementación. Varias hipótesis sobre los programas se validan en esta etapa. El proceso de ajustar y probar las ideas es particularmente importante en la economía social porque es a través de la iteración, el ensayo y error, que las coaliciones cobran fuerza (por ejemplo, vinculando a los usuarios con profesionales) y se resuelven los conflictos (incluidas las batallas con intereses arraigados). También es a través de estos procesos que las medidas de éxito llegan a ser acordadas;
- 5. Consolidación** - los programas exitosos se deben consolidar y promover la continuidad anual. Para este propósito es importante, mostrar los resultados a corto plazo, identificar

presupuestos, equipo y otros recursos en base al alcance determinado por las instituciones de apoyo al emprendedor. Además, es importante que la institución muestre procesos sólidos de los programas de apoyo al emprendedor, mostrar los reconocimientos, las estrategias para que los públicos de interés se empoderen de los programas;

6. **Escalabilidad** - los programas buscan la expansión, buscan diferentes estrategias para crecer y difundir su innovación cuyo promotor más importante es la comunidad. El crecimiento puede ir desde el crecimiento organizacional, pasando por la concesión de licencias y franquicias hasta una difusión más flexible. La motivación vuelve a tomar fuerza en la comunicación con el programa con la diferencia que ahora las entidades podrán evidenciar resultados y tendrán programas maduros para escalar. La demanda de las comunidades, los diferentes sectores (público, academia y privado) son los movilizados para que los proyectos de innovación social se expandan ya que escalar es un concepto de la masa.

**Tabla 11 – Ficha para determinar la etapa en la que se encuentra el proyecto de innovación social**

<b>1. MOTIVACIÓN</b>	<b>2. GESTACIÓN</b>	<b>3. PILOTAJE</b>	<b>4. CONSOLIDACIÓN</b>	<b>5. ESCALABILIDAD</b>
<p>La organización de apoyo al emprendedor está motivada a promover un proyecto de innovación social</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor reconoce que hay una brecha en el ecosistema que podría apoyar a solucionarla</p> <p>La institución de apoyo solo tiene evaluado el problema más no tiene claridad en la solución</p> <p>La problemática del ecosistema a resolver en el proyecto se alinea con el propósito de la institución</p> <p>La alta dirección de la organización se siente comprometida con el ecosistema de emprendimiento</p>	<p>La organización de apoyo al emprendedor ha desarrollado un proyecto (propuesta) para resolver la brecha en el ecosistema</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor ha evaluado la factibilidad del proyecto</p> <p>La organización de apoyo ha evaluado sus recursos para la implementación del proyecto</p> <p>La organización de apoyo ha planteado resultados que se alinean con metas sociales</p> <p>El proyecto de la entidad de apoyo al emprendedor plantea indicadores relacionados al ecosistema de innovación y emprendimiento</p>	<p>La organización de apoyo al emprendedor se encuentra ejecutando el proyecto de innovación social</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor está levantando lecciones aprendidas y buenas prácticas para madurar los procesos</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor está validada las hipótesis planteadas en el proyecto de innovación social</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor está levantando indicadores sobre la gestión del proyecto</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor está realizando ajustes al proyecto piloto para consolidar el proyecto</p>	<p>La organización de apoyo al emprendedor muestra los resultados del proyecto.</p> <p>El proyecto impulsado por la organización de apoyo al emprendedor ha desarrollado productos y servicios</p> <p>El proyecto es impulsado por la organización de apoyo al emprendedor paso a ser un programa consolidado</p> <p>El proyecto impulsado por la organización de apoyo al emprendedor es reconocido por la comunidad de emprendedores como una buena práctica</p> <p>La organización de apoyo al emprendedor cuenta con recursos para la continuidad del proyecto</p>	<p>El proyecto es reconocido y valorado por la comunidad de emprendedores</p> <p>Existe demanda de otras organizaciones para los productos y servicios generados por el proyecto</p> <p>El proyecto es sostenible</p> <p>El proyecto está posicionado en el ecosistema de emprendimiento como una solución</p> <p>El proyecto muestra indicadores de impacto, resultados y gestión</p>

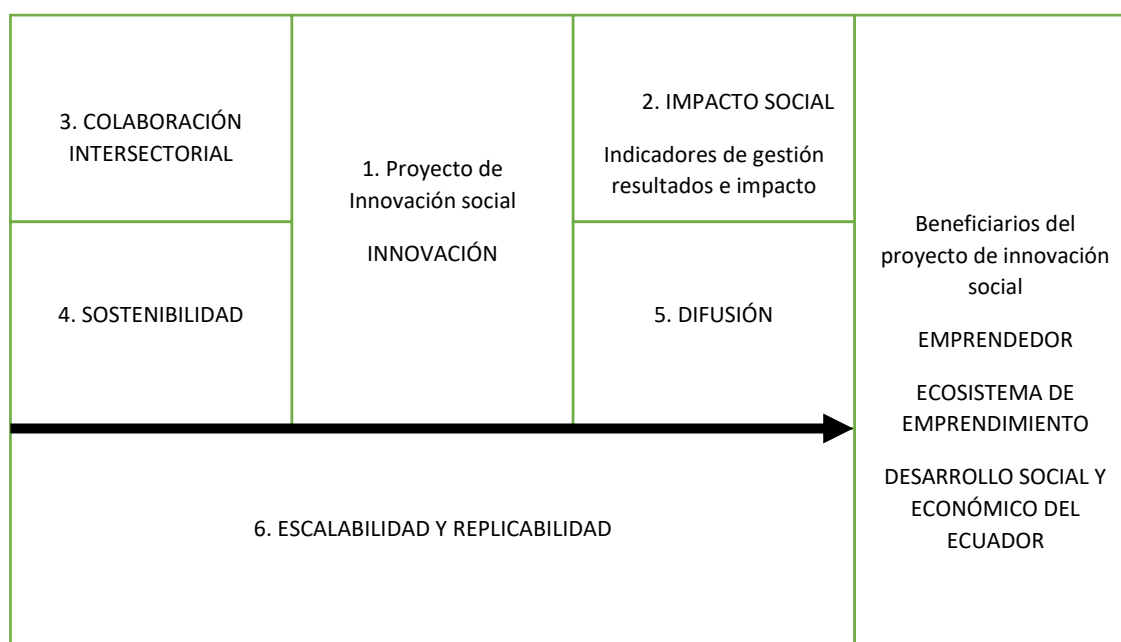
Elaboración: Propia

### 3.3. Propuesta de herramientas para la evaluación de proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor ecuatoriano

Una vez que se determina la etapa en la que se encuentra el proyecto de innovación social en el marco del ecosistema de emprendimiento inicia la evaluación para determinar si tienen las características de un proyecto de innovación social de acuerdo con el modelo de ESADE. Adicionalmente, en este modelo se incluirá un componente adicional de difusión ya que en las entrevistas se encontró que una inadecuada o nula comunicación sobre los proyectos de innovación social y sus resultados limitan su consolidación y escalamiento de este.

Por tanto, el modelo para evaluar si los proyectos que impulsan las instituciones de apoyo al emprendedor en Ecuador son de innovación social comprenderán 6 componentes, como se lo describe en el siguiente gráfico.

**Tabla 12 Lienzo de innovación social para proyectos del ecosistema de emprendimiento**



Fuente: Modelo ESADE Adaptado de Buckland y Murillo (2013) en La Innovación Social en América Latina - Marco Conceptual y Agentes, Heloise Buckland y David Murillo (2014); pág. 14 Elaboración: Propia

Se propone que las organizaciones de apoyo al emprendedor evalúen los proyectos que consideran son de innovación social a través del lienzo de innovación social propuesto para el ecosistema de emprendimiento en Ecuador. El lienzo está compuesto por 6 bloques que trabajan de forma integral para beneficiar a los emprendedores, el ecosistema emprendedor y el desarrollo social y económico del Ecuador.

Comenzando por el primer bloque **Innovación** - se refiere a evaluar la propuesta del proyecto de innovación social, considerando:

- Las dimensiones de innovación en la que se está desarrollando;
- El dominio del ecosistema al que está contribuyendo;
- La etapa de desarrollo en la que se encuentra el proyecto;
- La evidencia de la necesidad del proyecto dentro del ecosistema de emprendimiento;
- La participación de los beneficiarios en la cocreación de la solución, es decir, en el proyecto de innovación social planteado para beneficiar al emprendedor, el ecosistema de emprendimiento y el desarrollo social y económico del Ecuador.

En relación con el **Impacto Social** trata de evaluar el planteamiento de proyecto para analizar el impacto ya sea de manera cuantitativa, cualitativa o híbrida. En este bloque también se deben evaluar si los indicadores planteados se encuentran alineados con los indicadores de gestión y resultados dentro de cada uno de los dominios, así como los resultados de impacto que se busca generar como ecosistema de emprendimiento para el desarrollo social y económico del Ecuador. En términos de impacto social la “Estrategia Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030”, desarrollada por la Alianza de innovación y emprendimiento, la cual aglutina a más de 100 actores del sector público, privado, academia y organismos de cooperación internacional, tiene varios dominios desde lo normativo, pasando por el desarrollo del talento humano hasta el fomento de la cultura emprendedora.

**Tabla 13– Dominios del ecosistema de emprendimiento**

DOMINIO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	BRECHAS
Marco normativo	Se refiere al conjunto de elementos de política pública que incentivan y regulan la creación, cierre y funcionamiento de emprendimientos y empresas.	Contribuir a la generación de elementos de política pública, ágiles, eficientes, accesibles y que generen confianza para los emprendedores e innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Excesiva tramitología para la formalización de operación y cierre de empresas.</li> <li>● Falta de colaboración público, privada y academia para generar, actualizar y comunicar la legislación, políticas y trámites.</li> <li>● Ausencia de fomento a la inversión en I+D de la legislación de propiedad intelectual e incentivos para la innovación.</li> </ul>
Talento humano	Se refiere a los programas que incentivan la educación emprendedora	Impulsar junto con la academia la formación educativa y capacitación a ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema educativo integral no desarrolla conocimientos relacionados con emprendimiento e</li> </ul>

	en diferentes niveles ya sea escolarizada o no.	ecuatorianos para que reciban aprendizajes necesarios para emprender e innovar.	innovación por falta de la utilización de metodologías que han funcionado en otros países.
Cultura	Se refiere a valores y creencias que predominan en la sociedad y que influyen sobre la conducta de los actores del Ecosistema de emprendimiento e innovación.	Impulsar los valores y creencias de emprendedores e innovadores, así como una mentalidad que reconozca el rol de los emprendedores e innovadores en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo nivel de competencias emprendedoras con respecto a habilidades de adaptación e identificación de oportunidades de negocio.</li> <li>● Poca colaboración entre actores para el desarrollo de vocaciones y competencias emprendedoras.</li> </ul>
Innovación	Se refiere a la capacidad del ecosistema para generar productos y servicios con agregación de valor que promuevan emprendimientos dinámicos y/o el crecimiento de empresas con impacto económico, social y ambiental	Impulsar la competitividad de los emprendimientos y empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poca adopción y difusión de nuevas tecnologías.</li> <li>● Baja inversión en I+D+i y medición de la misa en relación al presupuesto del sector público, privado o académico.</li> <li>● Falta de colaboración entre la universidad y la empresa en procesos de investigación, generación e implementación de soluciones innovadoras</li> </ul>
Financiamiento	Se refiere a los recursos financieros diseñados para atender las necesidades de los emprendedores	Fomentar la disponibilidad de recursos financieros para emprendedores e innovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de políticas públicas que dinamicen la oferta de instrumentos de financiamiento (capital semilla, capital de riesgo, créditos, fideicomisos, notas convertibles, entre otros) para el emprendimiento e innovación.</li> <li>● Altos costos para invertir en emprendedores innovadores</li> </ul>
Mercado	Se refiere a los mecanismos de acceso que los emprendedores tienen para ingresar al mercado.	Promover la apertura y profundización de nichos específicos, mercados locales e internacionales para emprendedores e innovadores del Ecuador, así como encadenamientos productivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Limitada conexión entre las soluciones de emprendedores y necesidades reales de consumidores y empresas.</li> <li>● Escasos programas que incrementan rápidamente las ventas de los emprendedores (aceleración comercial)</li> <li>● Escasos y no institucionalizados canales de comercialización que</li> </ul>

			<p>permitan ventas internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo nivel de desarrollo de encadenamientos productivos entre empresas grandes con micro, pequeñas y medianas empresas, así como comunidades.</li> </ul>
Asesoría y Soporte	Se refiere a los servicios vinculados con institucionalidad, infraestructura y gestión, disponibles para el desarrollo del emprendimiento y la innovación.	Proveer de estructura y logística adecuada para brindar acompañamiento ideal para que los emprendedores puedan desarrollar proyectos innovadores y que generen valor agregado a la producción nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajo impulso para incluir programas de adopción tecnológica durante el soporte a emprendedores.</li> <li>● Pocas instituciones públicas y privadas de soporte y acompañamiento a emprendedores ofreciendo servicios de calidad a costos accesibles.</li> <li>● Falta de infraestructura de última generación.</li> <li>● Falta de un instructivo formal y actualizado de los pasos para emprender e innovar.</li> </ul>

Fuente: Estrategia Ecuador Emprendedore Innovador y Sostenible 2030-AEI

Elaboración: Propia

Adicionalmente, en el mismo documento se menciona que el ecosistema de emprendimiento busca los siguientes indicadores de impacto:

1. Ventas locales e internacionales.
2. Inversión relacionada a I+D y el capital colocado en emprendedores y ecosistemas.
3. Empleo relacionado al número de empleos generados a través de los programas desarrollados por los aliados.

Con la **Colaboración intersectorial** pretende evaluarse el proyecto de innovación social, impulsado por las organizaciones de apoyo al emprendedor, levante un mapeo de actores que intervienen en el proyecto, los intereses de cada uno y las estrategias para involucrarlos y crear alianzas que promuevan la consolidación del proyecto de innovación social dentro del ecosistema de emprendimiento e innovación.

En términos de **Sostenibilidad** verifica cuáles son las fuentes de financiamiento del proyecto de innovación social. En este bloque se debe considerar la etapa de desarrollo en la que se encuentra el proyecto ya que mientras más temprana sea la etapa el proyecto podrá justificar fondos no reembolsables. Sin embargo, para lograr la sostenibilidad requería plantear e ir

madurando fuentes de fondeo que le permitan ser autosostenible o en su defecto lograr subvenciones por el impacto social que genera al desarrollo social y económico del país.

En el bloque de **Difusión** permite evaluar si el proyecto de innovación social planteado por la entidad de apoyo al emprendedor contempla un plan de difusión que concuerde con la etapa de desarrollo en la que se encuentra el proyecto. El plan de difusión del proyecto debe contener:

- Desarrollo de marca o marcas.
- Medios por los que se va a comunicar el proyecto.
- Comunicación de resultados.
- Si el proyecto de innovación social se encuentra en etapas de desarrollo más maduras deberá incluir también estrategias para comunicar el impacto alcanzado.

Por último, la **Escalabilidad y replicabilidad** se refiere a cómo el proyecto de innovación social puede llegar a más individuos, comunidades y sociedad a través de ampliar el alcance o replicar en otros territorios el proyecto de innovación social. Para esto se debe considerar:

- El capital social que apalanca el proyecto de innovación social.
- La transformación sistémica que genera el proyecto de innovación social en el ecosistema de emprendimiento que permita generar una participación de los beneficiarios, el empoderamiento e impulso de las iniciativas y finalmente su contribución al desarrollo económico y social del Ecuador.
- Generación de masa crítica y confianza. El proyecto de innovación social que promueve la entidad de apoyo al emprendedor debe evidenciar la demanda del proyecto y el posicionamiento alcanzado del mismo.

### **3.4. Propuesta para la definición de indicadores de impacto, resultados y gestión para proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor ecuatoriano**

Las nuevas dinámicas sociales y económicas a nivel mundial exigen al Ecuador que su modelo económico busque la globalización, internacionalización de las economías y apertura de los mercados. Para lograrlo el país debe fomentar un entorno propicio para la formación de empresas y emprendimiento que permitan mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

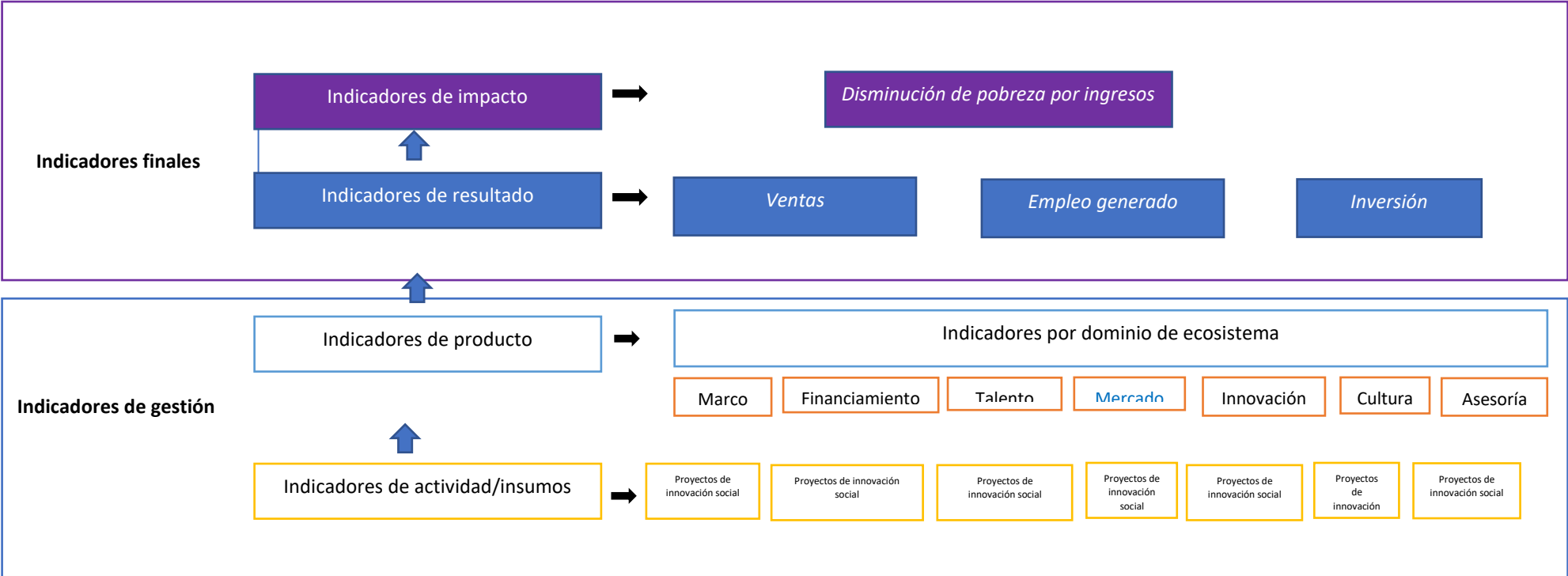
En este contexto la participación de actores públicos y privados del ecosistema emprendedor es indispensable para que facilite y estimule el desarrollo de emprendimientos, así como maximizar su duración, sus resultados económicos y sociales y, principalmente, potenciar su acceso al mercado nacional y extranjero siempre en beneficio del desarrollo del Ecuador.

Con esta orientación que se enmarca en la política pública establecida en la Ley de emprendimiento e innovación, expedida el 18 de febrero del 2020, donde el ecosistema de emprendimiento debe contribuir a disminuir los niveles de pobreza por ingresos, los emprendimientos deben contribuir al producto interno bruto a través de la generación de ingresos para el país ya sea local o internacional y finalmente el empleo generado.

Para alinear los indicadores del ecosistema de emprendimiento a los indicadores empleados en la planificación nacional se los categoriza por el nivel de intervención que a continuación se detallan:

- Los indicadores de eficacia permiten valorar el fin último a través del monitoreo de la evolución de los:
  - Indicadores de resultado; por ejemplo: ventas, empleo, inversión, tasa de mortalidad de un negocio.
  - Indicadores de impacto; por ejemplo: Disminución de la pobreza por ingresos
- Los indicadores de eficiencia permiten valorar el proceso para la consecución del fin a través de los:
  - Indicadores de proceso/actividad: emprendedores capacitados, horas de asistencia técnica, beneficiarios de capital semilla, beneficiarios de capital de riesgo.
  - Indicadores de producto: monto colocado en capital emprendedor, número de fuentes de financiamiento para emprendedores generadas

**Tabla 14– Indicadores de impacto y gestión para proyectos de innovación social del ecosistema de emprendimiento**



Elaboración: Propia

Finalmente, dentro de la propuesta se recomienda que exista un ente recopilador de la información y que el ecosistema genere los estímulos necesarios para que las instituciones de apoyo al emprendedor reporten la información.

El Ente recopilador podría ser el Consejo Nacional para el Emprendimiento e Innovación – CONEIN. En la ley de emprendimiento e innovación menciona que: “... es un organismo permanente estratégico para promover y fomentar el emprendimiento, la innovación y la competitividad sistémica del país, mediante la coordinación interinstitucional, la alianza público – privada y academia, el mismo que estará conformado por las máximas autoridades o delegados de las siguientes instituciones:

- a) La Presidencia de la República o su delegado, quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- b) El Ministerio rector de la Producción;
- c) El Ministerio rector de Economía y Finanzas;
- d) La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación;
- e) Un representante del Comité Interinstitucional de la Economía Popular y Solidaria;
- f) Un representante del Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales;
- g) Un representante de la Asociación de Municipalidades del Ecuador;
- h) Un representante del Consejo Consultivo del Emprendimiento e Innovación;
- i) Un representante de las Cámaras de la Producción;
- j) Un representante de las Universidades, ¡Escuelas Politécnicas e Institutos de Educación Superior públicos; y,
- k) Un representante de las Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos de educación superior”

## Conclusiones y recomendaciones

Tras la investigación realizada en el presente trabajo, así como de la información y datos levantados, se desprenden las siguientes conclusiones:

- La innovación social en Ecuador es un término en boga, pero de la misma manera aún no se han logrado consensos sobre el tema. Al ser un concepto muy amplio y que depende del entorno y la sociedad como tal, no se puede evaluar de manera estándar.
- El marco de acción seleccionado, para el desarrollo de proyectos de innovación social, fue el ecosistema de emprendimiento e innovación del Ecuador para poder estandarizar la herramienta y articular objetivos del ecosistema de emprendimiento.
- Esta investigación ha contribuido con una herramienta para que las entidades de apoyo al emprendedor puedan evaluar sus iniciativas de innovación social.
- La medición de impacto es un aspecto que todas las instituciones del ecosistema de emprendimiento no la tienen o la están desarrollando, pero ninguna institución tiene una herramienta consolidada de medición de impacto.
- En Ecuador aún el término innovación social no ha sido profundizado. En el ecosistema de emprendimiento es aún un término confuso, poco entendido y su conceptualización no ha tenido consensos.
- La propuesta de evaluación de proyectos de innovación social en el ecosistema emprendedor en Ecuador comprende una evaluación de la fase en la que se encuentra el proyecto de innovación social, otra que evalúa las características y finalmente un planteamiento para medición de indicadores.
- El ecosistema de emprendimiento definitivamente tiene proyectos que aportan al desarrollo social del Ecuador. Sin embargo, no se está midiendo el impacto social.
- Para la medición de indicadores se plantea medir indicadores de impacto alineados al plan nacional del Ecuador, para los indicadores de resultados se plantea incorporar los indicadores relacionados a: ventas, inversiones, fuentes de trabajo generadas que se encontraron que son comunes entre diferentes proyectos que manejan las entidades de apoyo al emprendedor. Como indicadores de producto los indicadores referentes a los dominios del ecosistema de emprendimiento y que permitan identificar si las brechas se están cerrando o no. Y, finalmente, los indicadores de insumo/actividad se plantea los relacionados a número de emprendedores que pasan por capacitación, asistencia técnica, que participan en eventos de la cultura emprendedora.

## Recomendaciones

Antes de finalizar, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Iniciar en el Ecuador un observatorio de innovación social que permita generar foros de discusión para potenciar la conceptualización, características, formas de medición, herramientas e investigaciones que permitan ir generando un conocimiento consensuado en la sociedad ecuatoriana.
- Socializar las herramientas con las entidades de apoyo al emprendedor y probar en una fase piloto para su validación, ajuste o descarte. Sin importar el resultado se debe sistematizar el pilotaje.
- Plantear la herramienta al Consejo Nacional de Emprendimiento e Innovación para que se pueda incentivar a los aliados a su utilización y que el Estado y el ecosistema tengan datos de impacto social.
- Generar un ecosistema de emprendimiento, innovación e impacto social maduro a través de la vinculación con otras iniciativas internacionales que permitan el desarrollo de la innovación social en el Ecuador.
- Consolidar un portafolio de los diferentes servicios y productos para el desarrollo, medición y comunicación de proyectos de innovación social.

## Referencias

- Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Sanzo-Pérez, M. J., & Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, 36(2), 23-48.
- Asongu, JJ (2007). La innovación como argumento a favor de la responsabilidad social empresarial. *Revista de Negocios y Políticas Públicas*, 1 (3), 1-21.
- Borzaga, C. y Bodini, R. (2014). ¿Qué hacer con la innovación social? Hacia un marco para el desarrollo de políticas. *Política Social y Sociedad*, 13 (3), 411-421.
- Centro de Innovación Social de la Escuela de Negocios de Stanford lanzó el Stanford Social Innovation Review, 2022. Disponible en: [Redescubrir la innovación social | Stanford Social Innovation Review en Español del Tecnológico de Monterrey](#)
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social innovation: concepts, research fields and international trends (en línea). Social Research Centre, Dortmund, Alemania, disponible en: [http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/iMo%20Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch\\_Final%20ds](http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/iMo%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds).
- Kesselring, A., & Leitner, M. (2008). Soziale innovation in Unternehmen. Wien, Zentrum für Soziale Innovation.
- Lundvall, B. A., & Johnson, B. (1994). Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional. *Comercio exterior*, 44(8), 695-704.
- Mulgan, G. y Leadbeater, C. (2013). Innovación de sistemas. Londres: Nest.
- Palomeque-Córdova, I. D. T. (2020). Innovación Social y emprendimiento social. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(16), 164-194.
- Pérez, M. D. P. P., & Balbinot, Z. (2021). Innovación social y frugal:¿ de qué estamos hablando?. *Innovar*, 31(81), 101-114.
- REVISTA SAN GREGORIO, 2018, No.24, JULIO-SEPTIEMBRE (120-131), ISSN: 1390-7247; eISSN: 2528-7907, fecha de Consulta 17 de Julio de 2022. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006>
- Rodríguez Herrera, A., & Alvarado, H. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Cepal.
- Social Innovation Center INSEAD, 2022. Disponible en: [When social innovation makes good business sense | INSEAD Knowledge](#)
- Suárez-Mella, Rogelio, Reflexiones sobre el concepto de innovación social. *Revista San Gregorio*, 2018, 120-131.
- Tirado-Valencia, Pilar, Hernández-Ascanio, José , Ariza-Montes, Antonio El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* [en línea]. 2016, (88), 164-199[fecha de Consulta 17 de Julio de 2022]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006>

Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience, 2022. Disponible en: [Home | Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience | University of Waterloo \(uwaterloo.ca\)](#)

## Bibliografía

AEI, Estrategia Ecuador emprendedor, innovador y sostenible 2030

Allamand, A., Aparicio, S., Bernal, M. E., Caicedo, A., Currea, N., Domanski, D., ... & Villalobos, P. (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Asamblea Nacional del Ecuador, febrero 2020, Ley orgánica de emprendimiento e innovación

Asamblea Nacional del Ecuador, agosto 2020, Reglamento general a la ley orgánica de emprendimiento e innovación

Buckland, H., & Murillo, D. (2014). La innovación social en América Latina. *Marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación social. ESADE. Recuperado en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx>.

CAF. (2019). El foro "Pobreza y desigualdad escondida". Quito: Ecuador.

Cámara de Industrias de la Producción. (7 de junio de 2016). Obtenido de <https://www.cip.org.ec/tag/innovacion-social/>

Centro de competitividad. (marzo de 2017). Obtenido de <https://centrocompetitividad.org/mujeres-innovadoras>

CODEIS. (diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.somoscodeis.org/>

CUMBRE LATINOAMERICA DE INVERSIÓN DE IMPACTO- QUITO. (diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.cliiq.org/registro>

De Oslo, M. (1997). Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>.

Domanski, D., Monge, N., & Rocha, G. Q. (2016). *Innovación social en Latinoamérica*. Cundinamarca.

Don Hellriegel, S. E. (06 de 2022). *El emprendedor inteligente*. Obtenido de <https://www.emprendedorinteligente.com/que-es-la-innovacion-segun-autores/#:~:text=Definici%C3%B3n%20seg%C3%BAn%20Don%20Hellriegel%2C%20Susan%20E.%20Jackson%20y,desarrollo%20de%20soluciones%20C3%BAnicas%20o%20creativas%C2%BB%20%282021%2C%20p.362%29>.

ECONOMIPEDIA. (22 de 08 de 2022). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/intraemprendimiento.html>

*El telégrafo*. (26 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/por-primera-vez-quito-fue-sede-de-emprendimiento-e-innovacion-social>

Estrada González, N. (2014). *Discusión del término "innovación social": ambigüedad del término y elementos para una propuesta de definición estipulativa* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Garriga, E. (2014). Más allá de la función de utilidad de las partes interesadas: la capacidad de las partes interesadas en el proceso de creación de valor. *Revista de ética empresarial*, 120 (4), 489-507.

Godin, B. (2017). Why is imitation not innovation?. In *Critical Studies of Innovation* (pp. 17-32). Edward Elgar Publishing.

Guaipatín, C., & Humphreys, M. (2014). *Innovación social en la práctica. El caso del proyecto de Fe y Alegría para la educación inclusiva de niños con discapacidad en Ecuador*. Washintong: Banco Interamericano de Desarrollo.

Hernández-Ascanio, J. T.-V.-M. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 164-199.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. . (216). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 164-199.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. . (216). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 164-199.

Impaqto Quito. (26 de noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.impaqto.net/tag/innovacion-social/>

Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010) *El libro abierto de la innovación social*, Nesta. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Informe de sistemas nacionales de innovación, 2010, (20-12-2021) obtenido en <https://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>

Pastor Pérez, M. B. (2021). *Innovación social y frugal: ¿de qué estamos hablando? Innovar*. Obtenido de <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95576>

*Quito Informa*. (13 de septiembre de 2017). Obtenido de <http://www.quitoinforma.gob.ec/2017/09/13/se-realizara-el-taller-de-innovacion-social-ingenios-colectivos/>

Robbins, SP y Coulter, M. (2017). *Gestión 13E*. Noida, India: Pearson India.

Rodin Judith, Reporte anual 2008 de Fundación Rockefeller

Rodríguez, J. G. (1996). Libro verde de la innovación de la Comisión Europea. *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, (17), 341-348.

Schumpeter, JA, Clemence, RV y Swedberg, R. (2017). *Ensayos: Sobre emprendedores, innovaciones, ciclos económicos y la evolución del capitalismo*, Routledge.

*Scouts Ecuador*. (Julio de 2019). Obtenido de <https://scoutsecuador.org/site/noticias/1er-campamento-de-emprendimiento-e-innovacion-social>

*Senescyt - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación*. (15 de 01 de 2015). Obtenido de Senescyt - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

*Sistema B*. (diciembre de 2020). Obtenido de <https://sistemab.org/ecuador/consejo-empresario/>

Tirado Valencia, P. H. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 164-199.

Universidad de Stanford, " *Redescubriendo la Innovación Social*", Revista de innovación, 2008

Universidad Indoamérica. (octubre de 2019). Obtenido de <http://www.uti.edu.ec/~utiweb/events/congreso-internacional-en-innovacion-social-y-empresarial-ciise-2019/>

## Anexos

### Anexo 1

#### Guía de entrevista

<p><b><u>Introducción:</u></b></p> <p>El objetivo de esta investigación es conocer la conceptualización común de innovación social manejan en Ecuador y las herramientas y el método que utilizan para evaluar y medir indicadores sociales.</p>
<p><b><u>Datos:</u></b></p> <p><b>Institución a la que representa:</b></p> <p><b>Nombre:</b></p> <p><b>Teléfono:</b></p> <p><b>Mail:</b></p> <p><b>Rol dentro de la institución:</b></p> <p><b>Tiempo que lleva en la institución:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p>
<p>1) ¿A qué considera usted innovación social?</p>
<p>2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?</p>
<p>3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?</p>
<p>4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?</p>
<p>5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes</p>
<p>6) ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?</p>
<p>7) ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?</p>

8) ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos de innovación social?
9) ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?
10) ¿Está midiendo algún tipo de resultados?
11) ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir la innovación social?
12) ¿Cuáles son los indicadores que maneja para medir la innovación social?
13) ¿Cómo realiza la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utiliza?
14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?
15) ¿Cuál es su estrategia de sostenibilidad en sus proyectos de innovación social?
16) Trabaja con varios sectores, ¿cuáles? Nombre las empresas con las que mayor articulación genera
17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia
18) ¿Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador?
19) ¿Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación y la forma cómo medir?
20) Información adicional que considere necesaria incluir

**Introducción:**

El objetivo de esta investigación es conocer la conceptualización común de innovación social manejan en Ecuador y las herramientas y el método que utilizan para evaluar y medir indicadores sociales.

## ENTREVISTA NRO. 1

**Institución a la que representa:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

**Nombre:** Javier Albuja

**Mail:** jalbuja@producción.gob.ec

**Rol dentro de la institución:** Director fortalecimiento empresarial

**Tiempo que lleva en la institución:**15 meses

**Fecha:**16-junio -2022

**1) ¿A qué considera usted innovación social?**

No creo en la innovación social ya que cada mejora se propone para mejorar la sociedad. Es el fin principal de cualquier innovación y en sí si tiene mercado la innovación permanecerá en el tiempo.

**2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?**

Debe atacar un problema de base, es decir, salud, educación, economía. Espacios donde hay innovación frugal. Es decir, cómo se combina para generar cambios para las personas más vulnerables y que este construido a través de un trabajo colectivo.

**3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?**

No las recuerdo, pero las referentes a ASHOKA 2000 que tienen innovación formal. Por ejemplo, las microfinanzas son una innovación social sostenible.

**4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?**

Enfoque en la base, sostenibilidad, responde a problemas bien focalizados, atiende necesidades prioritarias.

**5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes**

No hay en específico porque no están segmentados como innovación social, sino como innovación para el desarrollo empresarial. Dentro de estos proyectos se genera la innovación social.

**6) ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?**

<p>Siempre que permita general un desarrollo social y no solo sea específica.</p>
<p><b>7) ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?</b></p> <p>Indicadores desde la comunidad, temas de inclusión. Son factores clave si se quiere diferenciar de la innovación empresarial</p>
<p><b>8) ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos?</b></p> <p>A diferencia del sector productivo puede generar más empleo, recursos para el país, sostenibilidad ambiental, inclusión</p>
<p><b>9) ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?</b></p> <p>Ampliando los beneficios de implementar estos proyectos. Se debe evaluar de forma integral cómo afecta a otros indicadores para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.</p>
<p><b>10) ¿Está midiendo algún tipo de resultados?</b></p> <p>A nivel de resultados, para validar el número de personas, número de proyectos, pero no se manejan indicadores de sostenibilidad ya que los proyectos se sostienen por liderazgo social.</p>
<p><b>11) ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir la innovación social?</b></p> <p>Balance entre indicadores sociales, económicos y financieros, pero solo de los proyectos más representativos.</p>
<p><b>12) ¿Cuáles son los indicadores que maneja para medir la innovación social?</b></p> <p>Alineados a los indicadores de organismos internacionales como Naciones Unidas, algunas fundaciones hacen un trabajo importante para levantarlos localmente.</p>
<p><b>13) ¿Cómo realizan la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utilizan?</b></p> <p>No realizamos una medición de impacto</p>
<p><b>14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?</b></p>

Creo que sí. En especial al tema de desnutrición, violencia, inclusión, grupos vulnerables. Estamos alineados al plan de oportunidades del actual gobierno

**15) ¿Cuál es su estrategia de sostenibilidad en sus proyectos de innovación social?**

En base al presupuesto propio, no vienen de donantes o de la cooperación internacional

**16) Trabaja con varios sectores, ¿cuáles?, nombre las empresas con las que mayor articulación genera**

Si, la colaboración es necesaria entre los diferentes sectores. Incluido la sociedad civil. Considerando sus intereses en cuanto a la filantropía, el valor compartido, el triple impacto. Ya que están buscando este tipo de proyectos para mejorar la calidad de vida de sus agregados.

**17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia**

Si pudiesen ser escalables y replicables y la estrategia es generar dependencia de los fondos de terceros. Inclusive pensar en fondos de la prestación y difusión de las buenas prácticas.

**18) ¿Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador?**

Hay muchas oportunidades, hay mucho por mejorar en el sentido de aplicar las metodologías e ir buscando en el mediano y largo plazo la generación de capacidades para que la gente se empodere de estos procesos.

**19) ¿Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación y la forma cómo medir?**

Sí, se debería desarrollar y tener mayor comunicación entre las diferentes iniciativas para conocer sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas.

**20) Información adicional que considere necesaria incluir**

Hay que generar capital humano para que genere instrumentos potentes. El ecosistema de emprendimiento a nivel mundial no tiene una herramienta consolidada de medición de impacto que mida los programas que tienen características de innovación social. No se mide el impacto como ecosistema.

Se necesita una herramienta o instrumento fácil que pueda alimentarse de todos los aliados constantemente para que genere data e indicadores actuales. Debe ser una herramienta dinámica, alimentada por diferentes fuentes y programas. Creo que sería buena tener una herramienta así para el ecosistema.

## ENTREVISTA NRO. 2

**Institución a la que representa:** Alianza para el emprendimiento e innovación

**Nombre:** Nathalia Almeida

**Mail:** nalmeida@aei.netwok

**Rol dentro de la institución:** Subdirectora

**Tiempo que lleva en la institución:** 9 años

**Fecha:**20-junio -2022

**1) ¿A qué considera usted innovación social?**

La IS es la forma de desarrollar nuevos procesos y productos y nuevas maneras de hacer llegar productos y servicio con un componente novedoso y diferenciado que logre tener un impacto social positivo con la comunidad.

**2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?**

Principalmente, un componente de rentabilidad tiene que ser sostenible, también debe tener un componente inclusivo (que de alguna manera beneficie a su entorno). Es decir, un componente que sea tangibilizado por la sociedad.

**3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?**

Desde el BID tienen publicaciones en las que hablan sobre aplicaciones de innovación social.

**4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?**

AEI, si tienen proyectos de innovación social. No solamente enfoque de IS promueven el emprendimiento como un motor de desarrollo económico, en los últimos años se da un componente fuerte del desarrollo país más allá del económico de los proyectos. Por ejemplo Re emprende Ecuador, mejoró las condiciones económicas y la calidad de vida de las personas de Manabí y Esmeraldas.

**5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes**

Se puede 2019, Re emprende 2016, Innova Amazonia (innovación género y desarrollo de esa zona) por tanto deja cosas tangibles para la comunidad. No nacieron así, pero si algunos programas nacen con ese principio.

<p><b>6)</b> ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?          Surgen de una preocupación de los aliados frente a una coyuntura o reacción a un problema específico que pasa. Es de interés de AEI para sumarse a proyectos que apalancan lo que trabaja los aliados. Desafíos de la economía.</p>
<p><b>7)</b> ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?          Indicadores super concretos son los KPIs; los definimos previo a implementar cualquier proyecto, así como el número de beneficiarios, género, desarrollo de fomento de políticas públicas para mejorar el entorno para migrantes y refugiados en el emprendimiento. Indicadores de sobre escolaridad de los beneficiarios. Finalmente, el impacto a sus núcleos familiares en cuanto a salud y educación.</p>
<p><b>8)</b> ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos?          Innovación progresiva que nace de una necesidad que ellos quieren hacer como empresa. Incluyen comunidades en sus procesos. Desarrollo de proveedores y generan productos innovadores          Emprendedores con ideas más disruptivas</p>
<p><b>9)</b> ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?          Informes de indicadores, actividades y lo que se logró con aliados. Informe de valor compartido. Este informe se hace respecto a los indicadores del aliado. Suma a sus indicadores.</p>
<p><b>10)</b> ¿Está midiendo algún tipo de resultados?          Ventas empleo y mayor inversión. Los otros son gestión</p>
<p><b>11)</b> ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir la innovación social?          Resultados, Gestión</p>
<p><b>12)</b> ¿Cuáles son los indicadores que maneja para medir la innovación social?          Hay indicadores que tienen continuidad</p>

<p><b>13) ¿Cómo realizan la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utilizan?</b></p> <p>Revisión de indicadores con el Directorio. Deficiencia en cuanto a medir el impacto de lo que se plantea en el ecosistema. Conectan con las necesidades del ecosistema. Les cuesta porque no pueden medir el impacto de la AEI en el ecosistema</p>
<p><b>14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?</b></p> <p>La estrategia se conecta con la agenda 2030 y los ODS. NO está directamente conectado al plan nacional de gobierno.</p>
<p><b>15) ¿Cuál es su estrategia de sostenibilidad en sus proyectos de innovación social?</b></p> <p>Renovación de fondos y depende mucho de los resultados alcanzados y conlleva a que los aportantes sigan aportando para salir. Renovación de actores que entren con aportes. Y ya en la implementación del programa el objetivo es instalar capacidades</p>
<p><b>16) Trabaja con varios sectores, ¿cuáles?, nombre las empresas con las que mayor articulación genera</b></p> <p>Si, el sector privado. Corporación Favorita, Danec, Universidades,</p>
<p><b>17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia</b></p> <p>Escalables, el reemprende está escalando a nivel nacional. Replicable también porque puede llegar a diferentes zonas a pesar de las dinámicas. Se puede capacitación en línea no tan replicable</p>
<p><b>18) ¿Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador?</b></p> <p>Muy poca gente sabe lo que es innovación social y su propósito. Hay que fomentar que los proyectos nacientes nazcan con un componente social considerando los stakeholders. Hay incluso persona que lo hacen, pero no lo saben o no lo comunican. Por tanto, no lo aprovechan. Hay varias iniciativas. Pero no se están midiendo porque no logran medir ese nivel de impacto solo se quedan en resultados.</p>
<p><b>19) ¿Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación y la forma cómo medir?</b></p>

Si es interesante. Cómo se puede medir el impacto y es super difícil a menos que se pague en una consultoría y definir a cuanto está llegando. En Ecuador debería haber una plataforma que permita medirlo. Pero que sea accesible. O que se la pueda pagar. Desde el público no hay nada.

**20) Información adicional que considere necesaria incluir**

Los actores deben conocer cómo medir su impacto. Por ejemplo, Naciones Unidas con ODS (tuvieron un reconocimiento en el ODS de generación de empleo hace dos años)

Hay que anclar las iniciativas que existen.

Estoy seguro de que lo estamos haciendo, pero no lo estamos midiendo

**ENTREVISTA NRO. 3**

**Institución a la que representa:** IMPAQTO QUITO

**Nombre:** Justin Shawrks

**Mail:** justin@impaqto.org

**Rol dentro de la institución:** Asociado

**Tiempo que lleva en la institución:** 3 años

**Fecha:**07-junio -2022

**1) ¿A qué considera usted innovación social?**

No ay una definición concreta sino hay que ver varios factores. Es decir se deben generar productos y servicios que tienen diferenciación ya en la parte social se distinguen dos segmentos, una empresa que ofrece productos y servicios a personas en situación de vulnerabilidad, o la inclusión de las comunidades vulnerables en su cadena de suministros

**2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?**

Evaluar modelo de negocio para entender si tiene estas características innovadoras y por otro lado el impacto social debe estar vinculado con el negocio no pueden ser actividades distintas.

**3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?**

Metodologías de teoría de cambio como manera de definir el impacto que una organización busca tener y la medición.

<p><b>4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?</b>  Valor agregado en el producto, diferenciación, modelo de impacto social o ambiental beneficiando en las comunidades vulnerables ya sea por la provisión de servicio o en su cadena de suministro.</p>
<p><b>5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes</b>  Tenemos varios aspectos de innovación social. Aceleradora de innovación social, consultoría (diseñan programas de innovación social), impacto capital).  Se busca dentro de las iniciativas que estén relacionadas a la innovación generar impacto social y ambiental.</p>
<p><b>6) ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?</b>  Es un aspecto principal que debe tener estas características para que se puedan incluir en cualquier línea de negocio. Internamente también es su guía. Innovación modelo de negocio e impacto social muy enfocado a generar impacto, con fines de lucro para escalar.</p>
<p><b>7) ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?</b>  Diferenciación y escalabilidad, las capacidades del equipo, la visión de la empresa, el potencial de mercado y la visión global regional.</p>
<p><b>8) ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos?</b>  En su producto para el mercado, en modelo de negocio en cómo entregar ese producto a su cliente y otras en enfoque de cómo se genera impacto.</p>
<p><b>9) ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?</b>  Se miden los resultados de los emprendimientos con los que trabajan, generación de empleo beneficiarios, % de beneficiarios, hombres y mujeres, nivel de ingresos, utilidad, capital levantado.  Son métricas generales que nos ayudan a tener sumas y métricas agregadas del impacto que también tienen. Mas allá de esos indicadores generales se trabajan con cada empresa en definir su modelo de impacto en base a su industria, modelo de negocio. Están formalizando para tener la claridad internamente.</p>
<p><b>10) ¿Está midiendo algún tipo de resultados?</b>  SI</p>
<p><b>11) ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir la innovación social?</b>  Resultados y gestión y en proceso indicadores de impacto</p>

<p><b>12) ¿Cuáles son los indicadores que maneja para medir la innovación social?</b> Ya indico</p>
<p><b>13) ¿Cómo realizan la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utilizan?</b> Plataforma interna de Salesforce, CRM personalizado para almacenar los datos de la empresa. En cuanto a metodología se usa la teoría de cambio se lo trabaja con cada empresa y también como impacto.</p>
<p><b>14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?</b> De forma indirecta porque se busca un desarrollo social y económico y emprendimientos de IN trabajan en eso dos ejes. Si generan más empleo e impacto en sus beneficiarios resulta.</p>
<p><b>15) ¿Cuál es su estrategia de sostenibilidad en sus proyectos de innovación social?</b> Si, tienen una visión holística de todo lo que se hace en impacto. Somos una empresa con fines de lucro, tienen accionistas y fondos no reembolsables. Resultados económicos, financieros y de impacto. Empresa b certificada, fondos no reembolsables para levantar otro tipo de estrategias para los programas ofrecer servicios a otras organizaciones con los emprendedores como beneficiarios. Desde diferentes líneas de negocio.</p>
<p><b>16) Trabaja con varios sectores, ¿cuáles?, nombre las empresas con las que mayor articulación genera</b> Trabajan con varios sectores, lo que buscan es que en los programas más generales impacto lab., educación, salud, agroindustria, alimentos, moda sostenible, financiera. Sector privado otros actores de emprendimiento a nivel local y regional.</p>
<p><b>17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia</b> No todos son escalables y replicables. La estrategia es el alto impacto y siempre buscan que los proyectos tengan escalabilidad. Es una visión diferente al que se trabaja con ONGs.</p>
<p><b>18) ¿Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador?</b> Este en un punto bastante interesante porque en el Ecuador está creciendo y cada vez hay más interés en actores regionales como ecosistema dinámico e innovador. También se está cambiando la mentalidad, se busca sostenibilidad y ya comienzan a hablar sobre su impacto social. Y que se puede coexistir y bien</p>
<p><b>19) ¿Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación y la forma cómo medir?</b></p>

Si, definitivamente, es más joven hay caso de éxito si se requiere de herramientas que permitan medir el impacto y estructurar mejor el apoyo a la innovación social. Alinear las herramientas que se usan y que haya consistencia.

**20)** Información adicional que considere necesaria incluir

#### **ENTREVISTA NRO. 4**

**Institución a la que representa:** SENESCYT

**Nombre:** Juan Salazar

**Mail:** jfsalazar@sensecyt.gob.ec

**Rol dentro de la institución:** Director de Innovación y transferencia de tecnología

**Tiempo que lleva en la institución:** 6 meses

**Fecha:**30-junio -2022

1) ¿A qué considera usted innovación social?

Como resolver los problemas de sociedad a través de soluciones distintas a las tradicionales.

2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?

Considerar el triple impacto, considerar lo económico para ser sostenible, pero al mismo tiempo debe generar beneficios para la gente y para el ambiente para mejorar sus condiciones y desarrollarse en un ecosistema sano.

3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?

Cuando se generan los ODS se comienza a generar una base de cambio para la problemática social. Y que los proyectos tengan sostenibilidad, impacto social y ambiental para aportar a los o debe tener los 3 componentes.

Lienzo de modelo de negocios de impacto social, incluía las aristas sociales, medido en beneficio social

En la SENESCYT si se han desarrollado proyectos de innovación social justo había un área que evaluaba la innovación social. Actualmente tienen otro enfoque, desarrollado en otras iniciativas. Se base en entender a la gente para desarrollar proyectos que llenen ese vacías.

4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?

Sostenibilidad innovación y resiliencia. Cómo se generan beneficios para que la gente de una comunidad tenga herramientas para salir adelante.

5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes

- Laboratorio de innovación ciudadana PNUD PRESIDENCIA, marco nacional para la innovación social para trabajar con los actores locales que les permita tener el respaldo del gobierno central para descentralizar la innovación social  
- Hubs de innovación y trabajo con universidades se busca el triple impacto.

6) ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?

Primero en cualquier convocatoria se trabaja en base a líneas de acción clara y se define al inicio de la innovación. Entendiendo los stakeholders. Definen líneas de acción, los criterios de evaluación deben estar orientados hacia ODS beneficios sociales y económico y ambiental.

7) ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?

Difícil es ponerle un indicador, se divide en los de gestión, resultados e impacto. Aún cuantificar cuál es el impacto a nivel social o ambiental aún no hay las herramientas.

8) ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos?

Particularmente trabaja en innovaciones de base técnica y tecnológica. Articula a la academia para que parte de esto, no se requieren emprendimientos tradiciones. Se pretende disruptivas, hay que trabajar en la cultura. Falta potenciar la innovación disruptiva. Innovaciones incrementales para suplir ciertas ineficiencias.

9) ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?

Lo único que se justifica es la inversión económica, a través del dinero invertido. Cómo se hizo seguimiento a este dinero para evaluar el impacto social, trabajo. Falta un mecanismo.

10) ¿Está midiendo algún tipo de resultados?  
No

11) ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir la innovación social?  
No, solo de innovación en general.

12) ¿Cuáles son los indicadores que maneja?

No maneja, se cumpla hitos se de la plata y de informes. NO considera cómo más se puede ayudar. Para medir el acompañamiento hay un vacío que hay que llenar.

13) ¿Cómo realizan la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utilizan

No se está midiendo. Tampoco se ha utilizado un método. Se están construyendo indicadores para saber el impacto en las universidades y cómo generan un impacto. Se están basando en: el manual de Valencia, Oslo, Frascátegui

14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?

Plan de nacional de ciencia tecnología e innovación, actualmente está en ciencia y tecnología.

15)Cuál es su estrategia de sostenibilidad

Necesitas un financiamiento estatal, capital público que de da sostenibilidad a estas iniciativas, presupuestos para capital operativo

Estrategia de captación de fondos a nivel internacional para realizarlo a nivel país, están en negociaciones. La normativa actual en el Ecuador para el sector público es más limitada.

Laboratorios públicos que dan esta oferta de servicios de innovación social.

Este tipo de proyectos tiene un resultado tangible en la población, tienes resultados tangibles en la ejecución del proyecto y se puede medir la satisfacción de las personas. Tangibilizar el beneficio a las personas que son los principales resultados, un antes y un después de un año. Es un reto comunicacional.

16) Trabaja con varios sectores, cuáles, nombre las empresas con las que mayor articulación genera

Trabaja con todas las empresas de los sectores, se requiere representación de todos los sectores, privados públicos, academia, sociedad civil y ONGs.

Con la que mayor articulación genera es con Fundación telefónica, Fundación Futuro.

17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia

Si, considera que son escalables, la limitante es la conectividad. En el Ecuador se esta incentivando esta infraestructura. Si son replicables, el modelo permite esto. En actores locales podría replicarse

18) Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador

Está mal vista por se lo considera como una política de izquierda y tienes un bagaje social y cultural que la gente no está dispuesta a consensuar. Se podría alinear a los ODs como paso estratégico.

19) Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación y la forma cómo medir

Si, la herramienta debería ser fácil de usar y enfoque en la experiencia de usuario. Son ambiguos y complejos por eso es lo limitante. Una metodología fácil de aplicar.

20) Información adicional que considere necesaria incluir

Hay que comunicar los proyectos de innovación social muchas veces es más importante que el proyecto en sí.

## **ENTREVISTA 5**

**Institución a la que representa:** Fundación Telefónica

**Nombre:** Daniela Valenzuela

**Mail:** daniela.valenzuela@telefonica.com

**Rol dentro de la institución:** Coordinadora de empleabilidad y emprendimiento

**Tiempo que lleva en la institución:** 7 años

**Fecha:** 30 de agosto 2022

1) ¿A qué considera usted innovación social?

Utilizar esta herramientas y nuevas metodologías para trasladadas a temas o causas sociales. Es decir, cómo logramos atender a públicos vulnerable para generar oportunidades para generar: ingresos, educación, empleabilidad.

2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?

Tecnología enfocada en las personas, las condiciones alrededor del público objetivo, en temas de vulnerabilidad y a varios factores que puede afectar el impacto de lo que se está haciendo.

Indicadores de impacto de que lo que estás haciendo, es decir cuál es el aporte en la vida de las personas. Pero la medición es a largo plazo, lleva tiempo medir en causas sociales. A mediano y corto es la gestión y seguimiento de medir lo que está haciendo.

3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?

Están en esa transición porque se está empezando el camino de levantar información estudios para poder medir impacto.

4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?

La sostenibilidad marca como articula el proyecto para que no sea una intervención aislada y las métricas de identificar bien la población y como esto genera impacto.

5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes

Es transversal a todo lo que se hace y se trabaja. El tema de educación, desarrollo competencias para docentes innovación educativa, voluntariado, transformación social, colaboradores que aportan con el conocimiento a otros programas, buen ciudadano digital. La difusión de todo esto es fundamental.

En el tema de cultura también se ha transformado la divulgación de conocimiento, lo que pasa en educación, en empleo y el futuro de la empleabilidad. Es decir, se evalúa qué pasa en el mercado para poner a disposición de programas de apoyo social. Nos enfocamos en el desarrollo de competencias a lo largo de vida.

6) ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?

La sede en España define las estrategias que vienen a nivel global, y están alineados o aporta al cierre de la brecha digital. A nivel local se aterriza ese contenido de acuerdo a las realidades de los países de LATAM. Es decir, se lo adapta a la realidad ecuatoriana.

7) ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?

A través de métricas establecidas para ir evaluando lo que se está haciendo. Los KPIs se manejan a nivel global y local.

Los indicadores de impacto se están levantando.

8) ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos de innovación social?

Se pueden ir moviendo rápido, priorizar público objetivos, pensando hacia esos públicos e innovar de forma ágil para atenderlos.

9) ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?

Levantar estudios, testimonios de la población a la que se atiende. Se empezó a mover líderes de opinión. En todo lo que se hace tiene un proceso estricto de seguimiento porque se atan a las políticas del grupo, evaluaciones financieras, normativas, medios de verificación. Todo lo que se hace está organizado de acuerdo con las directrices desde la matriz.

10) ¿Está midiendo algún tipo de resultados?

Si, KPIs en formación, en gestión, número de personas y emprendimientos apoyados, así como horas de formación.

11) ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir los proyectos de innovación social?

Indicadores cualitativos y cuantitativos.

12) ¿Cuáles son los indicadores que maneja?

Gestión y resultados. A nivel local además de los indicadores de gestión y resultados se está promoviendo el tema de impacto que responde una estrategia global.

13) ¿Cómo realizan la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utilizan?

Se están planteando, estudios para feedback de usuarios como una post formación para ir midiendo. Es complicado evaluar hasta qué punto nuestros programas incidieron para que una persona encuentre un empleo. Es importante determinar la contribución que se hace, entender porqué está pasando y cómo debemos influir.

14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?

Si, se atan a la agenda educativa y a la agenda de transformación digital de Ministerio de Telecomunicaciones. Evaluamos cómo las competencias digitales que promovemos aportan a estas.

15) ¿Cuál es su estrategia de sostenibilidad?

Es uno de los cambios que buscan, porque todo el financiamiento es de España. Actualmente estamos en un proceso de levantar fondos de terceros.

16) Trabaja con varios sectores, cuáles, nombre las empresas con las que mayor articulación genera

Si, sector público, ONG y organismos internacionales.

17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia

Si, empiezan como un piloto y han ido creciendo a través de los equipos de LATAM que van replicando a través de las otras sedes, sobre todo cuando son públicos objetivos comunes

18) ¿Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador?

Es un concepto mal entendido, es incompleto. Se requiere que todos tengan el mismo chip. Es importante trabajarlo y que se lo entienda bien, más organizaciones se deben ir sumando en el proceso, ven la importancia, pero falta mucho.

19) ¿Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación social y la forma cómo medir?

Si, muy pocos lo están haciendo, están más enfocados en temas de mercado y hay una parte importante que trabaja por ejemplo con las personas en situación de vulnerabilidad y con la pandemia creció mucho más. Es importante verlo de manera holística para tener igualdad de condiciones.

La herramienta además debería ser privada para que logre continuidad.

20) Información adicional que considere necesaria incluir

Es un reto super grande el tema de trabajar en algo que no tienen fines de lucro, pero tiene impacto en la vida de las personas. Es urgente contar con una herramienta que permita poner en la misma página a todos los actores del ecosistema de emprendimiento en lo que se refiere a innovación social.

## **ENTREVISTA 6**

**Institución a la que representa:** Escuela Politécnica del Litoral

**Nombre:** Edurne Quincoces

**Mail:** equinco@espol.edu.ec

**Rol dentro de la institución:** Coordinadora de ecosistemas y asesora

**Tiempo que lleva en la institución:** 5 años

**Fecha:** 10 de septiembre 2022

1) ¿A qué considera usted innovación social?

A las nuevas tendencias aplicadas a la resolución de problemas sociales. Dicho de otra manera, el cómo analizamos qué necesidades tiene la ciudadanía y que respuestas le podemos dar. Dentro de esa línea hay varias cosas desde los laboratorios de innovación a los retos de innovación social. Y las unidades que el propio sector público ha instalado a la interna para dar respuesta a sus necesidades de innovación.

2) ¿Qué características tiene para usted un proyecto de innovación social?

Una de las cosas que cambia cuando hablamos de innovación social es que se centra en las necesidades del individuo, del ciudadano, lo que significa crear un servicio/producto nuevo que satisfaga esas necesidades pero que esté centrado en él. Es decir, en cómo el percibe el problema y cómo necesita que sea solucionado ese problema. La innovación social está muy relacionado al uso de nuevas metodologías lean, por ejemplo, el design thinking

3) ¿En qué teorías basa su evaluación de innovación social?

No

4) ¿Cuáles son los principios que considera en sus iniciativas de innovación social?

Cuando las lidera el sector público, necesariamente debe tener un análisis de cobertura de la población que se quiere beneficiar y costo/beneficio porque indiferente de la metodología que se utilice necesariamente debe ser más beneficioso que lo que se estaba ofertando, además del impacto social que se puede evaluar con variables específicas.

5) ¿Tiene proyectos de innovación social dentro de sus servicios? Indique los más relevantes

Si, retos de innovación para empresas privadas como parte de su estrategia corporativa. Pero también hay otra parte que se generan desde el sector público. ESPOL genera la metodología y apoyo para que los diferentes sectores puedan generar retos y evaluarlos.

6) ¿Cómo genera o selecciona las iniciativas de innovación social?

Lo que hace la organización es apoyar. Las organizaciones son quienes definen los lineamientos. No nuestra competencia definir si es correcta o incorrecta. Se realiza 3 o 4 retos al año. No hay tanta demanda para los retos de innovación social.

7) ¿Cómo evalúa las características de innovación social dentro de los proyectos de maneja?

No se evalúan las características. Lo que se evalúa es si el reto está bien planteado o no, si se puede resolver o no, y como universidad se apoya en la utilización de tecnologías. El impacto no lo mide porque eso realiza la organización. El apoyo es tecnológico y metodológico.

8) ¿Qué tipo de innovación considera que tienen sus proyectos de innovación social?

La innovación que abarca es la incorporación de tecnología para un uso eficiente de los recursos públicos. Uso de herramientas por ejemplo para temas de medio ambiente y muchas veces tiene que ver con un cambio cultural que va mucho más allá de la inclusión tecnológica y a veces falla por que no se da ese cambio social/ cultural.

9) ¿Cómo justifica ante sus grupos de interés el impacto de sus proyectos de innovación social?

Normalmente, los stakeholders de la empresa es a quien se justifica los retos por ejemplo en la innovación corporativa. En el caso de Epico tienen un directorio en el que la ciudadanía está participante. En este caso, su directorio es su primera línea de stakeholder a la que tiene que justificar los resultados.

10) ¿Está midiendo algún tipo de resultados?

Muchos se quedan en la fase de prototipo porque al igual que un emprendimiento, normalmente no tienen fondos para generar el prototipo. Entonces muchas de esas soluciones se quedan en una premiación. En el caso de Guayaquil, se está proponiendo que la alcaldía se comprometa con el proyecto a acompañarlo hasta que sea un producto/servicio tangible para la sociedad. No sirve de mucho hacer un gran esfuerzo por innovar si ninguno de estos se va a poner en práctica.

<p>11) ¿Qué tipo de indicadores conoce para medir los proyectos de innovación social?</p> <p>Resultados, gestión, impacto</p>
<p>12) ¿Cuáles son los indicadores que maneja?</p> <p>Si, se maneja cobertura, costo/beneficio</p>
<p>13) ¿Cómo realizan la evaluación de impacto social y cuáles son los métodos que utilizan?</p> <p>No realizo medición de impacto social. Solo se realiza cuando son retos internos de ESPOL. Y se lo realiza a través de un tablero tipo balance score card. Por ejemplo. Sostenibilidad del campus de ESPOL, eficiencia energética. Y otro cuando se lo pide a ESPOL se mide el tema de género. Son dos indicadores transversales que se aplica a todas las intervenciones.</p>
<p>14) ¿Los proyectos de innovación social que maneja contribuyen algún plan nacional o indicador?</p> <p>No usamos indicadores del plan nacional, sino en los ODS. Por ejemplo: ciudades resilientes.</p>
<p>15) ¿Cuál es su estrategia de sostenibilidad?</p> <p>Si, ESPOL no asume costos en ningún tipo de reto. Se tienen una línea de empresas que hace responsabilidad corporativa y estén dentro de esta línea. Por ejemplo, un reto con Tesalia que se alinee al cambio climático. ESPOL apoya a proyectos que busquen sostenibilidad y trabajen en cambio climático. Se busca trabajar de forma más sistémica, ósea, no son retos aislados, pero es muy complicado porque no hay agenda para nadie aún.</p>
<p>16) Trabaja con varios sectores, cuáles, nombre las empresas con las que mayor articulación genera</p> <p>Con los stakeholders de ESPOL y con la alcaldía de Guayaquil.</p>
<p>17) ¿Los proyectos de innovación social que maneja son escalables y/o replicables? De ser así cuál es la estrategia</p> <p>Si están pensando en una plataforma para hacer más sencilla la evaluación de las propuestas, se tenga un mejor apoyo metodológico y a través de la tecnología sea escalable.</p>
<p>18) ¿Qué opina sobre la innovación social en el Ecuador?</p>

Es muy desconocido el concepto, el sector público que es el que debería estar liderando es el que menos lo conoce. Es muy auspiciado por cooperación internacional como GIZ, CIESPAL. La innovación social no forma parte de la agenda del sector público.

19) ¿Le gustaría contar con una herramienta que le permita evaluar si sus iniciativas están enmarcadas en la innovación social y la forma cómo medir?

El ecosistema de emprendimiento si tiene proyectos de innovación social, están apareciendo empresas B, fundaciones y corporaciones que están generando soluciones a problemas sociales con métodos innovadores. Son conscientes en que están generando proyectos con innovación social, pues incluyen en sus indicadores incorporan. Algunos si tienen herramientas para medición. Si considero porque hay elementos comunes que puede ayudar y no porque los problemas sociales tienen su particularidad entonces es muy dispar el impacto que se puede lograr. En el ecosistema no lo haría porque es marginal porque ser realizaría una herramienta con muy poca cobertura.

20) Información adicional que considere necesaria incluir

Se ha trabajado con GIZ, BID Lab y otros organismos y cuando se lanzan convocatorias de innovación social son desconocidas para la mayoría, falta mucha información. Por tanto, no llega a los innovadores, startups y demás actores que puedan solucionar o que puedan plantear soluciones

## Anexo 2

**Tabla de respuestas (valores absolutos y em porcentaje)**

<b>1. A qué se considera innovación social</b>		
	7	
Atender problemas sociales de forma diferente	4	57%
Toda innovación viene acompañada de una componente social	1	14%
No existe una definición concreta	2	29%
<b>2. Características de una innovación social</b>		
	23	
Tecnología	2	9%
Impacto social	5	22%
Generar triple impacto	4	17%
Responde a una problemática colectiva	3	13%
Sostenibilidad	4	17%
Inclusión	3	13%
Características innovadoras	2	9%
<b>3. Teorías de la innovación social</b>		
	7	
No conoce	1	14%
No utiliza	2	29%
No recuerda	2	29%
Las promovidas por otras organizaciones	2	29%
<b>4. Principios innovación social</b>		
	13	
Diferenciación	3	23%
Impacto social	3	23%
Articulación	2	15%

Atención a necesidades prioritarias	2	15%
Sostenibilidad	2	15%
Desarrollo social y económico	1	8%
<b>5. Considera que tiene proyectos de innovación social</b>	<b>7</b>	
Es transversal	1	14%
No como tal	2	29%
No nacieron como tal	1	14%
Si	3	43%
<b>6. Selección de iniciativas de innovación social</b>	<b>8</b>	
Aporte al cierre de la brecha digital	1	13%
Aporte desarrollo social y no solo específico	1	13%
Coyuntura actual	1	13%
Desafíos de la economía	1	13%
Generar impacto social	2	25%
Genera beneficios sociales y ambientales	2	25%
<b>7. Evaluación de las características de innovación social</b>	<b>10</b>	
Métricas de gestión	3	30%
Métricas de inclusión	3	30%
Impacto social	1	10%
Escalabilidad	1	10%
Capacidades del equipo	1	10%
Visión global	1	10%
<b>8. Tipo de innovación</b>	<b>10</b>	
Priorizar los públicos objetivo	2	20%
Sostenibilidad ambiental	1	10%

Generación de empleo	2	20%
Innovación incremental	2	20%
Generación de impacto	3	30%
<b>9. Justificación del impacto ante grupos de interés</b>	<b>7</b>	
Testimonios beneficiarios	1	14%
Respaldos y justificación del cumplimiento	1	14%
Evaluación integral para mejorar la calidad de vida	1	14%
Informes de indicadores, actividades, valor compartido	2	29%
Justificación económica	2	29%
<b>10. Medición de resultados</b>	<b>14</b>	
Número de personas apoyadas	2	14%
Ventas	3	21%
Empleo	4	29%
Inversión	1	7%
Ingresos	2	14%
No	2	14%
<b>11. Tipo de indicadores que conoce para medir proyectos de innovación social</b>	<b>7</b>	
Indicadores cualitativos y cuantitativos	1	14%
Indicadores de gestión	3	43%
Indicadores de resultado	2	29%
Balance indicadores sociales, económicos y financieros	1	14%
<b>12. Indicadores que maneja</b>	<b>7</b>	
Indicadores de gestión y resultados	4	57%
Indicadores alineados a los de organismos internacionales	1	14%
No maneja	2	29%

<b>13. Cómo realiza la evaluación de impacto</b>			7
No se lo está midiendo actualmente	4	57%	
En proceso de construir una metodología	3	43%	
<b>14. Sus proyectos de innovación social contribuyen algún plan nacional o indicador</b>			8
Agenda educativa	1	13%	
Transformación digital	1	13%	
Inclusión	1	13%	
Empleo	2	25%	
ODS	2	25%	
Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación	1	13%	
<b>15. Estrategia de sostenibilidad</b>			8
Fondos corporativos	2	25%	
Levantamiento de fondos	4	25%	
Fondo estatal	2	50%	
<b>16. Sectores con los que genera mayor articulación</b>			18
Sector público	3	17%	
ONG	4	22%	
Organismos internacionales	1	6%	
Sector privado	5	28%	
Sociedad civil	3	17%	
Academia	2	11%	
<b>17. Escalabilidad y replicabilidad de los proyectos</b>			
SI	7	100%	
NO			
<b>18. Innovación social en el Ecuador</b>			12

Concepto mal entendido	3	25%
Falta mucho por trabajarlo	4	33%
Muchas oportunidades	2	17%
Falta comunicación	3	25%
<b>19. Herramienta de evaluación y medición para proyectos de innovación social</b>	<b>7</b>	
SI	6	86%
NO	1	14%
<b>20. Información adicional</b>	<b>9</b>	
Generar capital humano para desarrollo de instrumentos potentes	2	22%
No hay una herramienta consolidada para medir proyectos de innovación social de los aliados del ecosistema de emprendimiento	1	11%
No se mide el impacto como ecosistema	4	44%
La herramienta generada para el ecosistema debe ser fácil, articulada y alimentada por todos los aliados	1	11%
La comunicación del proyecto es mucho más importante que el proyecto en sí	1	11%