

El siguiente texto fue publicado originalmente en inglés por el [Stanford Social Innovation Review](#). Esta es una traducción libre del texto realizada por Ashoka Chile y 2811 del artículo [Rediscovering Social Innovation](#) de James Phillis, Kriss Deiglmeier y Dale Miller en el otoño de 2008.

Redescubriendo la Innovación Social

El emprendimiento social y la empresa social se han transformado en populares puntos de reunión para aquellos que tratan de mejorar el mundo. Estas dos nociones son positivas, pero ninguna es adecuada cuando se trata de entender y crear cambio social en todas sus formas. Los autores construyen el caso de que la innovación social es un mejor vehículo para hacer esto. También explican porqué la mayoría de soluciones sociales de hoy en día cortan a través de las fronteras tradicionales separando las organizaciones sin fines de lucro, el gobierno y los negocios lucrativos.

Por James A. Phillis Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller [Fall 2008](#)

En la primavera del año 2003, el Centro para la Innovación Social de la Escuela de Negocios de Stanford lanzó el *Stanford Social Innovation Review*. La primera nota del editor definió la innovación social como “el proceso de inventar, asegurar apoyo e implementar soluciones novedosas a necesidades sociales y problemas.” Ese mismo manifiesto describió el acercamiento único a la innovación social de la publicación: “disolver fronteras y permitir un diálogo entre los sectores público, privado y sin fines de lucro.”

En los últimos 20 años hemos visto una explosión en la aplicación de ideas de negocio, las prácticas sin fines de lucro y trabajos de gobierno.¹ También hemos visto negocios tomar la causa de generar valor social bajo el manto de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y responsabilidad social empresarial. Indicando los crecientes intercambios entre los diferentes sectores, hemos sido testigos de la proliferación de términos que yuxtaponen la palabra “social” con conceptos del sector privado, provocando nuevos términos como *emprendimiento social*, *empresa social*, y por supuesto nuestro favorito, *innovación social*.

Nosotros defendemos que la innovación social es la mejor forma para entender —y producir— cambio social a largo tiempo. Para ganar más precisión y perspicacia, redefinimos innovación social como: *Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes y por lo que el valor generado se acumula principalmente hacia la sociedad como un todo en vez de en individuos privados.*

Consideremos, por ejemplo, la innovación social por excelencia: las microfinanzas —la provisión de préstamos, ahorro, seguros y otros servicios financieros para las personas pobres que no tienen acceso al sistema financiero convencional. Las micro finanzas combaten el, generalizado e intratable, problema de la pobreza: Miles de millones de personas atrapadas en un ciclo de subsistencia porque no pueden tener acceso a capital para invertir en actividades que les podrían permitir escapar de la pobreza. A pesar de las preguntas acerca del impacto general y la efectividad de las microfinanzas, mucho creen que es más efectivo, eficiente

¹ James C. Collins, *Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great*, 1st ed., Boulder, Colo.: Jim Collins, 2005; Mark Harrison Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995; Albert Gore and Scott Adams, *Businesslike Government: Lessons Learned from America's Best Companies*, Washington, D.C.: National Performance Review, 1997; and Christine Letts, William P. Ryan, and Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*, New York: Wiley, 1999.

sostenible y justo que las soluciones existentes.² Además, aunque hay excepciones, el valor financiero creado por instituciones de microfinanzas se acumula en los pobres y el público general, en vez de en individuos emprendedores o inversionistas.³

En este artículo, explicamos cómo llegamos a nuestra definición de Innovación social y porqué pensamos que es más útil que los términos emprendimiento social y empresa social. Después describimos como el flujo libre de ideas, valores, roles, relaciones y dinero a través de los sectores, está impulsando la innovación social contemporánea. Finalmente sugerimos formas de continuar desmantelando las barreras entre sectores, y así dar rienda suelta a soluciones nuevas y duraderas a los problemas sociales más urgentes de nuestros tiempos.

LIMITANTES DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y LA EMPRESA SOCIAL

En el año 2006, el Comité Nobel Noruego dividió el Premio Nobel de la Paz entre Muhammad Yunus y el Grameen Bank —los pioneros de la microfinanzas. Los partidarios del emprendimiento social celebraron y redoblaron sus largos esfuerzos para descifrar cómo identificar y desarrollar más individuos como Yunus. Mientras tanto, los partidarios de la empresa social—un campo preocupado del propósito social de las organizaciones—han tratado de entender cómo diseñar, gestionar, y financiar entidades con propósito social auto sostenibles como el Grameen Bank.

Pero la innovación que Yunus ayudó a desarrollar y que el Grameen Bank entrega es microfinanzas. Creemos que la microfinanzas merece estar en el radar con Muhammad Yunus y el Grameen Bank. Al enfocarse en la innovación más que en solo la persona o la organización, logramos un entendimiento más claro de los *mecanismos*—que *The Oxford English Dictionary* define como una “secuencia de eventos ordenados” o “partes interconectadas en cualquier proceso complejo” —que resulta en cambio social positivo.⁴

Examinemos más de cerca los campos del emprendimiento social y de la empresa social. Muy parecido a su campo padre, el emprendimiento, el emprendimiento social se enfoca en las cualidades personales de personas que empiezan nuevas organizaciones, y celebra rasgos como la audacia, el ingenio la ambición, la persistencia.⁵ En contraste, el campo de la empresa social tiende a enfocarse en organizaciones. Aunque

² Beatriz Armendáriz de Aghion and Jonathan Morduch, *The Economics of Microfinance*, Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2005:21.

³ Estados financieros oficiales Grameen Bank revelan que el salario de Yunus's en el año 2006 fue de USD\$6,879.99.

⁴ “Mechanism, n.,” *The Oxford English Dictionary* OED Online, Oxford University Press, 2008. Paul Light hace exactamente este punto en su petición de expandir la definición de emprendimiento social en su artículo de otoño en el *Stanford Social Innovation Review*, pero esto estira el significado fundamental de emprendimiento. Por ende aún vemos la innovación como una mejor herramienta para analizar innovaciones sociales.

⁵ Skoll Foundation, “Background on Social Entrepreneurship,” <http://www.skoll.org/aboutsocialentrepreneurship/index.asp>; Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, “What Is a Social Entrepreneur?” <http://www.schwabfound.org/definition.htm>; Ashoka, “What Is a Social Entrepreneur?” http://www.ashoka.org/social_entrepreneur; and John Elkington and Pamela Hartigan, *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Boston: Harvard Business School Press, 2008. En el contexto de educación de gestión, algunos que enseñan emprendimiento y emprendimiento social tienden a enfocarse en el proceso (por ejemplo los medios por lo que un individuo crea y hace crecer nuevas organizaciones). Aunque esto es más cercano a la perspectiva de la innovación social, aún tiende a enfatizar individuos emprendedores y los desafíos de gestión

algunos trabajos exploran cuestiones más amplias de las organizaciones con propósito social, la mayoría de la investigación en empresa social se concentra en actividades comerciales, ingresos, y empresas con fines de lucro que dan apoyo financiero y operacional a programas tradicionales de servicio social.⁶

Los términos *emprendimiento social* y *empresa social* tienen sus raíces en el sector sin fines de lucro, y como resultado tienden a limitar sus dominios a sin fines de lucro, implícita o explícitamente excluyendo organizaciones públicas y con fines de lucro.⁷ Aunque académicos han hecho valientes esfuerzos para ampliar concepciones prevalecientes del emprendimiento social y la empresa social, sus esfuerzos han estado un poco influenciados en la composición de grupos de afinidad y las elecciones de los inversionistas.⁸

El objetivo subyacente de, virtualmente, todos en los campos del emprendimiento social y la empresa social es crear *valor social* (término que definiremos luego). Las personas han adoptado estos campos porque son nuevas formas de lograr estos fines más grandes. Pero no son las únicas, y ciertamente no siempre las mejores, formas de alcanzar estas metas. Los emprendedores sociales son, por supuesto, importantes porque ellos ven nuevos patrones y posibilidades para innovar y están dispuestos a traer estas nuevas formas de hacer las cosas para llegar a buen puerto aún cuando las organizaciones establecidas no están dispuestas a probarlas. Y las empresas son importantes porque entregan información. Pero finalmente, la innovación es lo que crea valor social. La innovación puede emerger en lugares y desde personas fuera del alcance del emprendimiento social y la empresa social. En particular grandes organizaciones establecidas sin fines de lucro, negocios y hasta gobiernos están produciendo innovaciones sociales.

Además la innovación social está plantada en literatura académica robusta sobre innovación. Relativo a la investigación en emprendimiento, la investigación en innovación define su concepto con mayor precisión y consistencia. Como resultado, esta investigación es una base más sólida para construir conocimiento sobre nuevas maneras de producir cambio social.⁹ En efecto, hasta el padrino del emprendimiento, el economista

de empezar firmas nuevas, en vez del amplio sistema económico de la sociedad. Vean, por ejemplo, William B. Gartner, "Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question," *American Journal of Small Business*, 12, no. 4, 1988; y Jane Wei-Skillern et al., *Entrepreneurship in the Social Sector*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2007.

⁶ Para una revisión, ver Cynthia Massarsky, "Coming of Age: Social Enterprise Reaches Its Tipping Point," in *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field: ARNOVA's Occasional Paper Series*, edited by Rachel Mosher-Williams, Washington, D.C.: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations, 2006.

⁷ Ver Paul Light, "Searching for Social Entrepreneurs: Who They Might Be, Where They Might Be Found, What They Do," in *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field: ARNOVA's Occasional Paper Series*, edited by Rachel Mosher-Williams, Washington, D.C.: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations, 2006: 13-37.

⁸ Ver por ejemplo, J. Gregory Dees and Beth Battle Anderson, "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Thought and Practice," in *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field: ARNOVA's Occasional Paper Series*, edited by Rachel Mosher-Williams, Washington, D.C.: Association for Research on Nonprofit and Voluntary Organizations, 2006: 39-66. Nuestra causa sobre la influencia de dichos esfuerzos está basada en nuestro propio análisis mostrando que la composición de fondos/ganadores de premios de notables redes, incluyendo Ashoka, Fast Company Social Capitalist, the Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, y Sckoll Foundation, son predominantemente sin fines de lucro. Una notable excepción en el mundo financiero es la Omidyar Network, que cambió su nombre y forma legal a apoyo a emprendedores sociales con fines de lucro.

⁹ Aunque esto es una recalificación relativamente amplia, está apoyada por el contraste entre dos revisiones de la literatura de innovación y emprendimiento (J.T. Hage, "Organizational Innovation and Organizational Change," *Annual Review of Sociology*, 25, 1999; and Patricia H. Thornton, "The Sociology of Entrepreneurship," *Annual Review of Sociology*, 25, 1999).

Austriaco Joseph Schumpeter, estaba interesado en los emprendedores solamente como un medio para el fin de la innovación. En su clásico *Capitalismo, Socialismo, y Democracia*, la “Destrucción Creativa” asociada al emprendimiento es primariamente un vehículo para generar crecimiento económico. La ventaja de examinar la persecución de cambio social positivo a través del lente de una innovación es que ese lente es agnóstico sobre las fuentes de valor social. Diferente a los términos emprendimiento social y empresa social, la innovación social trasciende sectores, niveles de análisis, y métodos para descubrir procesos—estrategias, táctica, y teorías de cambio—que producen impacto duradero. La innovación social podría en efecto involucrar encontrar y entrenar más emprendedores sociales. Esto podría implicar apoyar a las organizaciones y empresas que ellos crean. Pero ciertamente esto requerirá el entender y adoptar las condiciones que producen soluciones a problemas sociales.

¿QUÉ ES INNOVACIÓN?

Para definir innovación social más claramente, primero miramos más de cerca de qué significa *innovación* y luego examinamos qué es lo que *social* denota. Innovación es tanto un proceso como un producto. En consecuencia, la literatura académica en innovación divide en 2 diferentes corrientes. Una explora los *procesos* organizacionales y sociales que producen innovación, tales como la creatividad individual, estructura organizacional, contexto ambiental, y factores sociales y económicos.¹⁰ La otra corriente se acerca a la innovación como un *resultado* que se manifiesta a sí mismo en nuevos productos, características de productos y métodos de producción. Esta rama examina las fuentes y consecuencias económicas de la innovación.¹¹

Practicantes, políticos y financistas, todos distinguen entre innovación como un proceso e innovación como un resultado. Desde el punto de vista del proceso, los practicantes necesitan saber cómo producir más y mejores innovaciones. A si mismo, políticos y financistas necesitan saber cómo diseñar contextos que apoyen a la innovación. Y desde el punto de vista del resultado, todos quieren saber cómo predecir cuál innovación tendrá éxito.

Para ser considerada una innovación, un proceso o resultado, debe cumplir dos criterios. El primero es novedad: Aunque las innovaciones no necesitan ser necesariamente originales, tienen que ser nuevas para el usuario, contexto o aplicación. El segundo criterio es mejora. Para ser considerada una innovación, un proceso o resultado, debe ser más efectiva o más eficiente que las alternativas preexistentes. Para esta lista de mejoras agregamos más sostenible o más justa. Por *sostenible* nos referimos a soluciones que son sostenibles tanto ambientalmente como organizacionalmente—aquellas que pueden continuar trabajando por un largo periodo de tiempo. Por ejemplo, alguna solución a la pobreza podría implicar la extracción de recursos naturales, tal como la extracción de petróleo o la pesca, los cuales serían inherentemente limitados por las limitaciones del recurso. Usamos “o” intencionalmente para indicar que la innovación social debe ser mejor solo en uno de estos conceptos.

¹⁰ Rosabeth M. Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster, 1983: 20; y T.M. Amabile, “A Model of Creativity and Innovation in Organizations,” en *Research in Organizational Behavior*, edited by Barry M. Staw and L.L. Cummings, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988.

¹¹ William J. Abernathy and James M. Utterback, “Patterns of Industrial Innovation,” *Technology Review*, 80, no. 7, 1978; y Eric von Hippel, *The Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1988.

Algunas definiciones excluyen innovaciones pequeñas por consideración, en cambio otras distinguen entre innovaciones radicales e incrementales.¹² Nosotros no especificamos la magnitud de las mejoras como parte de nuestra definición. Nuestra visión es que esos juicios son altamente subjetivos y que es mejor tratar la magnitud como el fracaso en un rango continuo de valor.

Otras concepciones de innovación excluyen soluciones creativas que no son difundidas o adoptadas ampliamente. Pero el proceso detrás de la difusión y adopción de innovaciones es distinto de los procesos que generaron la misma. Algunos productos superiores, como el Dvorak Keyboard, fallan en la difusión por razones que tienen poco que ver con su desempeño.¹³ Para explicar las diferencias entre innovaciones que son adoptadas y esas que no lo son, necesitamos una definición que no combine adopción y difusión con la propia innovación.

Para resumir, es esencial distinguir cuatro diferentes elementos de innovación: Primero, el *proceso* de innovar, o generar un producto o solución novedoso, que involucra factores técnicos, sociales y económicos. Segundo, el producto o invención por sí misma—un resultado que todos nosotros llamamos innovación adecuada. Tercero, la *difusión* o *adopción* de la innovación, a través de la cual entra a un uso más amplio. Cuarto, el valor último creado por la innovación. Este razonamiento nos da la primera mitad de nuestra definición de innovación social: *Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes.* (Elaboramos lo que constituye un problema social en un momento.)

¿QUÉ ES SOCIAL?

Explicar que significa *social* es tanto centrado a nuestro argumento como urgente. Muchos observadores confían en el acercamiento de Potter Stewart, de la Corte Suprema de Justicia de EE.UU: “No lo puedo definir, pero lo sabré cuando lo vea”. Como resultado, algunos de los mejores pensadores en el campo del emprendimiento social, empresa social y gestión sin fines de lucro usan *social* para describir cosas muy diferentes: motivaciones o intenciones sociales, el sector social como una categoría legal, problemas sociales, e impactos sociales.

Un número de esfuerzos para definir *social* se han concentrado en la intención o motivación del innovador o emprendedor. Por ejemplo, El clásico artículo de Greg Dees “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship,’” identifica “adoptar una misión de crear y sostener valor social (no solo valor privado)” como central en la distinción entre negocio y emprendimiento social.¹⁴ Más adelante el nota que “obtener una ganancia, crear riqueza, o servir a los deseos de los consumidores... son medios para un fin social, no el fin en sí mismo.” Similarmente, el gurú de la innovación Clayton Christensen ve el cambio social como el “objetivo primario” en

¹² Ver von Hippel, *The Sources of Innovation*; y John E. Ettlie, William P. Bridges, and Robert D. O’Keefe, “Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation,” *Management Science*, 30, no. 6, 1984.

¹³ Para ejemplos de difusión no exitosa de una innovación efectiva ver Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 5th ed., New York: Free Press, 2003. Para un ejemplo de difusión exitosa de una innovación inefectiva, ver Sarah A. Soule, “The Diffusion of an Unsuccessful Innovation: The Case of the Shantytown Protest Tactic,” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 566, November 1999.

¹⁴ J. Gregory Dees, “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship,’” Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, 2001.

vez de cómo “el gran inintencionado... el subproducto” al distinguir entre innovaciones catalíticas (sociales) y disruptivas (comerciales) respectivamente.¹⁵

Pero las motivaciones no pueden ser observadas directamente, y son frecuentemente mezcladas. Como resultado no son una base confiable para determinar qué es social y qué no lo es. Como Roger Martin y Sally Osberg resaltan en la edición de primavera del 2007 del *Stanford Social Innovation Review*, “es importante disipar la noción de que la diferencia entre emprendedores y emprendedores sociales puede ser atribuida simplemente a la motivación—con emprendedores estimulados por dinero y emprendedores sociales impulsados por el altruismo.”

El sector es también un apoderado limitado para determinar qué es social, ya que arbitrariamente excluye métodos y formas institucionales que pueden generar valor social. La mayoría de las personas usan el término *sector social* para referirse a organizaciones sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales (ONGs). Pero la complejidad de los problemas sociales, así como el crecimiento de los enfoques intersectoriales que involucran a empresas y el gobierno, implica que esa definición de social que está asociada a la forma, se está convirtiendo rápidamente en obsoleta.

Otro uso de la palabra *sociales* para describir una clase de necesidades y problemas. En efecto, en nuestra propia definición de innovación social decimos que estas innovaciones se dirigen a problemas sociales. Esta formulación nos da un poco más de tracción, porque aunque puede haber un debate sobre el carácter social de innovaciones específicas, se tiende a encontrar mayor consenso en sociedades sobre qué constituye una necesidad social o un problemas y qué tipos de objetivos sociales son valiosos (por ejemplo, justicia, preservación ambiental, mejoras de salud, arte y cultura, y mejor educación).

Una última manera que las personas usan la palabra *social* es para describir un tipo de valor que es distinto del valor financiero o económico. Un número de autores líderes hacen alusión al valor social o términos similares.¹⁶ Sobre la base de este trabajo, definimos valor social como la creación de beneficios o reducciones de costos para la sociedad—a través de esfuerzos para abordar las necesidades y problemas sociales—en formas que van más allá de las ganancias privadas y beneficios generales de la actividad de mercado. Porque estos beneficios pueden involucrar el tipo de objetivo social notados previamente, se pueden acumular ambos hacia los sectores desfavorecidos o marginados de la sociedad, y hacia la sociedad en su totalidad.

Pero eso no hace que estos productos sean innovaciones sociales. De acuerdo a nuestra definición, una innovación es verdaderamente social solo si la balanza está inclinada hacia el valor social—beneficios al público o la sociedad como un todo—más que valor privado—ganancias para emprendedores, inversionistas, y consumidores ordinarios (no desfavorecidos). Queremos diferenciar innovaciones sociales de innovaciones ordinarias porque el mundo ya está ampliamente equipado para producir y diseminar innovaciones ordinarias. Es solo cuando los mercados fallan—en el caso de bienes públicos—que la innovación social se convierte en

¹⁵ Clayton M. Christensen et al., “Disruptive Innovation for Social Change,” *Harvard Business Review*, 84, no. 12, 2006: 96.

¹⁶ Una descripción detallada de nociones relacionadas a objetivos sociales, valor publico, y bienes públicos y externalidades se puede encontrar en J. Gregory Dees, *Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good*, Boston: Harvard Business School, 1994; Mark Harrison Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1995; and Charles Wolf Jr., *Markets or Government: Choosing Between Imperfect Alternatives*, 2nd ed., Cambridge, Mass.: MIT Press, 1993.

una importante forma de satisfacer las necesidades que de otra forma no serían satisfechas y para crear valor que de otra forma no sería creado.¹⁷

Volvamos al ejemplo de medicamentos para salvar vidas creados por compañías farmacéuticas con fines de lucro. Aunque estas innovaciones son valoradas socialmente e incluso generan beneficios para la sociedad más allá de las ganancias para los inversionistas, inventores, y consumidores, son innovaciones que los mecanismos del mercado tradicional produce y asigna relativamente eficientemente—a excepción de el subconjunto de la población que no puede costearlos. Para aliviar este problema social, las organizaciones sin fines de lucro tales como el Institute for OneWorld Health han surgido para desarrollar medicamentos para personas empobrecidas, y compañías como Merck & Co. Han construido alianzas público-privadas para donar medicamentos como Mectizan a pacientes de naciones en vías de desarrollo.

Muchas innovaciones atacan problemas sociales o satisfacen necesidades sociales, pero solo por las innovaciones sociales es que la distribución de valor económico y social se inclina hacia la sociedad en su conjunto. Esto nos lleva a nuestra definición completa de innovación social: *Una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible, o justa que las soluciones existentes y por lo tanto el valor creado se acumula principalmente hacia la sociedad como un todo en vez de en individuos privado.* Una innovación social puede ser un producto, un proceso de producción, o tecnología (parecido a la innovación en general), pero también puede ser un principio, una idea, una pieza de legislación, un movimiento social, una intervención, o alguna combinación de estos. En efecto, muchas de las mejores innovaciones sociales reconocidas, como las microfinanzas, son combinaciones de un número de estos elementos.

Consideremos el ejemplo del comercio justo, el cual a menudo se yuxtapone como una alternativa moral de "libre comercio". El comercio justo implica la certificación y etiquetado de café, flores, algodón, y otros productos. La organización paraguas, Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), establece estándares para precios justos, condiciones laborales humanas, trato directo, organizaciones democráticas y transparentes, desarrollo de la comunidad, y sostenibilidad medioambiental. FLO y otras organizaciones de comercio justo no solo promueven estos estándares, también los hacen cumplir con capacitación y luego independientemente certifican productores y comerciantes. Finalmente, el comercio justo educa a los consumidores sobre los beneficios de comprar productos de comercio justo.

Lo novedoso del comercio justo es que trabaja con muchos eslabones de la cadena de valor—desde agricultores a vendedores a los consumidores. El modelo no solo es novedoso, pero además crea enorme valor social y medioambiental mediante la implementación de una serie de salvaguardias, incluyendo técnicas agrícolas sustentables, certificación internacional y etiquetado, prevención del trabajo infantil, y precios justos. El comercio justo además genera valor económico significativo: Entre 1999 y el 2005, agricultores de café vendiendo al mercado del comercio justo de EE.UU ganaron aproximadamente \$75 millones en ingresos adicionales, encuentras en TransFair USA. Sueldos razonables y garantizados liberaron a los agricultores de la trampa de los préstamos pre-cosecha abusivos, les ayudó a costear mejor salud y mejor educación para sus hijos, mejorar sus habilidades financieras, y adoptar la generosidad comunitaria. FLO estima que en el 2007 el sistema de comercio justo benefició directamente a 1.5 millones de agricultores en 58 países en vías de desarrollo en África, Asia, y América Latina.

MECANISMO DE INNOVACIÓN SOCIAL

¹⁷ Para una discusión más detallada, ver *Public Goods and Market Failures: A Critical Examination*, edited by Tyler Cowen, New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1992.

Las innovaciones sociales son creadas, adoptadas, y difundidas en el contexto de un periodo particular de la historia. Aunque nuestra definición de innovación social trasciende en el tiempo, los mecanismos de innovación social—la secuencia subyacente de interacciones y eventos—el cambio como sociedad y sus instituciones evolucionan. Por lo tanto, las dinámicas conducentes de uno de los periodos más fructíferos de la innovación social en los Estados Unidos—La Gran Depresión—difiere de aquellos conduciendo la innovación social contemporánea. Para entender completamente la innovación social debemos también examinar el periodo histórico.

La recesión económica de los años 30, por ejemplo, tuvo efectos devastadores nacional e internacionalmente. El comercio internacional disminuyó drásticamente, así también los ingresos personales, ingresos tributarios, precios y ganancias. Alrededor del mundo ciudades enteras y regiones completas lucharon contra el hambre, la falta de vivienda, el desempleo y las enfermedades.

Estos dramáticos cambios económicos llevaron al alza de grandes movimientos sociales, los que pusieron presión en los gobiernos para aliviar el sufrimiento de los ciudadanos. En los Estados Unidos, el gobierno federal respondió con el Nuevo Trato. Bajo el Nuevo Trato, la Administración de Progreso del trabajo (WPA) creó nuevo trabajos para los desempleados; la Administración de Seguridad Social entregó a los ciudadanos de la tercera edad, muchos de ellos tenían poco o nada de dinero, estipendios mensuales; y la Corporación Federal de Depósitos de Seguros (FDIC) tranquilizó a los temerosos Norteamericanos, asegurándose que podían confiar su dinero en los bancos. Estas innovaciones sociales fueron impulsadas por un rol más directo y expansivo del gobierno para resolver problemas sociales, y se llevaron a cabo en medio de un clima de sospecha y el antagonismo entre los sectores.

En las recientes décadas, las tendencias dominantes que están moldeando las innovaciones sociales son muy diferentes. El Presidente Ronald Reagan, al asumir el cargo en 1981, en su discurso inaugural se dirigió a la noción de que el gobierno debiera ser el principal vehículo para resolver para los problemas sociales: “En la presente crisis, el gobierno no es la solución a nuestros problemas; el gobierno es el problema.” Su administración luego procedió a cortar programas como los cupones de alimentos, Medicaid (seguros de enfermedad), y Aid to Families with Dependent Children (AFDC). También desreguló amplios sectores de la economía incluyendo las aerolíneas, camionaje, y la industrias del ahorro y créditos.

La devolución de servicios públicos al sector privado y sin fines de lucro continúa hasta hoy. Cada vez más las organizaciones con fines de lucro y las sin fines de lucro dirigen escuelas autónomas, entregan cuidado de salud, operan casas de reposo, y—como el WPA—movieron a las personas fuera del programa de bienestar del gobierno hacia el empleo. Blackwater Worldwide, por ejemplo, provee servicios militares, y Edison Schools Inc. provee educación.

Al mismo tiempo, la presión sobre el sector privado para considerar el impacto social de su conducta ha crecido enormemente. . El término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha sido utilizado ampliamente desde 1960. Sin embargo, no fue hasta tarde en la década de los 80 cuando compañías como The Body Shop, Ben & Jerry's, y Patagonia adoptaron una visión activa de RSC que “consideraron sus negocios tanto como un vehículo para hacer dinero y como un medio para mejorar la sociedad.”¹⁸ Muchas otras compañías han aceptado e incluso adoptado esta ambiciosa visión del rol de las corporaciones en la sociedad.

Desde la administración de Reagan, las organizaciones sin fines de lucro y las agencias de gobierno también han cambiado extremadamente. El aumento de la demanda de servicios sin fines de lucro, combinada con la

¹⁸ David Vogel, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005: 28.

contracción de la oferta de fondos públicos para las organizaciones sin fines de lucro, ha causado que muchas organizaciones persigan ingresos a través de empresas comerciales. Las organizaciones sin fines de lucro y los gobiernos también se han dirigido a los negocios para las técnicas que les permitan operar más eficientemente.

En los últimos 30 años, las organizaciones sin fines de lucro, gobiernos, y negocios han desarrollado una mejor apreciación de la complejidad de los problemas globales tales como el cambio climático y pobreza. Muchos también han llegado a entender que estos problemas requieren soluciones sofisticadas. Como resultado, vemos crecientemente como los tres sectores unen fuerzas para combatir los problemas sociales que nos afectan a todos.

Una serie de factores han erosionado los límites de los sin fines de lucro, el gobierno, y los sectores de negocio. En ausencia de estos límites, ideas, valores, roles, relaciones, y capital fluye con mayor libertad entre sectores. Esta fertilización intersectorial subyace en tres mecanismos fundamentales de la innovación social: intercambio de ideas y valores, turnos en roles y relaciones, y la integración del capital privado y el apoyo filantrópico.

INTERCAMBIANDO IDEAS Y VALORES

Cuando las organizaciones sin fines de lucro, empresas y gobiernos fueron relativamente secuestrados, así mismo sus ideas permanecieron encerradas dentro de las paredes de su sector. Organizaciones sin fines de lucro rara vez hablaron sobre gestión o legislación. Las empresas rara vez buscaron soluciones a los problemas sociales, y su contacto con gobiernos fue a menudo contradictorio. Y los gobiernos cobraron impuestos y regularon negocios y entregaron la responsabilidad de muchos dolores sociales a las organizaciones sociales.

Sin embargo en los recientes años, el sector sin fines de lucro y los líderes de gobierno han mirado a las empresas para aprender sobre gestión, emprendimiento, medición de desempeño, y generación de ganancias. Los gobiernos y los líderes de empresas han buscado la sabiduría de las organizaciones sin fines de lucro en problemas sociales y medioambientales, filantropía y abogacía. Y los líderes empresariales y de organizaciones sin fines de lucro se han comprometido con gobiernos para moldear políticas públicas. Como consecuencia de esta polinización cruzada, una serie de innovaciones sociales han surgido.

Tomemos por ejemplo la inversión socialmente responsable (ISR). ISR considera simultáneamente las consecuencias sociales, medioambientales, y financieras de la inversión, aplicando el carácter distintivo del sector sin fines de lucro a la decisión financiera más pura: la inversión. Un ejemplo temprano de ISR en los EE.UU fue la prohibición de Quaker de la inversión en el comercio de esclavos en los 1750. Una instancia más conocida de ISR tomó lugar en la década de los 80, cuando muchos inversionistas individuales e institucionales desprendieron su participación en compañías haciendo negocios en Sudáfrica para protestar la segregación racial. Los recientes años se ha visto un tremendo crecimiento en el valor y visibilidad de activos de ISR. Entre 1995 y 2005, las ISR crecieron más de un 258%, de \$639 billones de dólares a \$2.29 trillones, de acuerdo al Social Investment Forum. En los últimos 2 años, los activos de ISR aumentaron más de un 18%, mientras que todos los activos de inversión bajo gestión subió menos de un 3%.

La ISR toma 3 formas: inversión selectiva (invirtiendo solo en compañías que cumplen ciertos criterios sociales o medioambientales); inversión en comunidades (dirigir capital a comunidades desatendidas); y

activismo de los accionistas (trata de influenciar la conducta social o medioambiental de las compañías a través de procesos de gobernanza corporativa).¹⁹

A pesar de la incertidumbre del desempeño de los fondos de ISR, el fenómeno por sí mismo destaca la convergencia entre sectores, con individuos e instituciones esforzándose para causar cambio social a través de los mercados de capital. El activismo de los accionistas se aplica una técnica de larga tradición para disciplinar a los ejecutivos de las empresas que destruyen valor para los accionistas de disciplinar a los que destruyen valor social.

Sin la transferencia de estas ideas y valores centrales, la ISR no existiría, y menos aún tener el impacto en la toma de decisiones corporativas que ha tenido. A través de la ISR, grandes y pequeños inversionistas han apalancado el poder de los mercados de capitales para forzar a las corporaciones modernas a considerar las implicancias sociales en su conducta, contribuyendo al crecimiento de otra innovación social—el surgimiento de la RSE.

CAMBIO DE ROLES Y RELACIONES

Una segunda fuente de innovaciones sociales corporativas es el cambio de roles y relaciones entre los 3 sectores. Las empresas están en la vanguardia de muchos asuntos sociales, trabajando en conjunto con gobiernos y organizaciones sin fines de lucro como socios más que como adversarios o suplicantes. Así mismo, las organizaciones sin fines de lucro se están asociando con empresas y gobiernos en esfuerzos sociales. Mientras tanto, los gobiernos se han alejado de los roles antagónicos de regulador y colector de impuestos, y se ha acercado hacia roles más colaborativos de socio y aliado.

Estos cambios en los roles y relaciones son centrales para la efectividad de un número de innovaciones sociales, tales como el comercio de bonos de emisiones. El comercio de bonos de emisiones es un acercamiento basado en el mercado para reducir la polución. El comercio de bonos de emisiones depende de los 3 sectores para funcionar. Primero, una autoridad central—usualmente un gobierno—fija límites en cuanto a la polución que las compañías pueden generar. La autoridad central luego emite créditos que representan cuánto un contaminante particular puede emitir. Si la compañía necesita producir más contaminantes, puede comprar créditos de otra compañía. Pero si la compañía reduce sus emisiones de polución, puede vender estos créditos a otras compañías. Al crear incentivos apropiados y permitir intercambios voluntarios entre las partes, el comercio de bonos de emisiones descentraliza decisiones sobre cómo, cuándo, y dónde reducir contaminadores, asegurando que las que reducen en mayor porcentaje el costo-efectivo se tomen primero.

Por ejemplo, la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de los EE.UU implementó el comercio de bonos de emisiones con el Acto de Aire Limpio de 1990. Esta innovación es ampliamente acreditada con la reducción del problema de lluvia ácida en la zona nordeste de EE.UU, y promete en cuanto a la aplicación a gases efecto invernadero.²⁰

Las organizaciones sin fines de lucro apoyan empresas y gobiernos a través del proceso del comercio de bonos de emisiones. Por ejemplo, las ONGs proveen asistencia técnica al medir y verificar cuánto están

¹⁹ Joshua Humphreys et al., *2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, Washington, D.C.: Social Investment Forum, 2006.

²⁰ John McMillan, *Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets*, New York: W.W. Norton & Company, 2002; y A. Denny Ellerman, Paul L. Joskow, and David Harrison Jr., *Emissions Trading in the U.S.: Experience, Lessons, and Considerations for Greenhouse Gases*, Pew Center on Global Climate Change, 2003.

reduciendo sus emisiones las empresas. Similarmente, el Carbon Disclosure Project (CDP) usa datos sobre la emisión de carbono de una de las compañías más grandes del mundo para guiar las decisiones de inversión. El CDP organiza inversionistas institucionales para solicitar divulgación voluntaria de los datos de emisiones de carbón e informa a los accionistas y empresas sobre los riesgos y oportunidades presentes por el cambio climático y las emisiones de gas efecto invernadero. Los bancos de inversiones Merrill Lynch, Goldman Sachs, y HSBC son inversionistas signatarios en el CDP, con libre acceso a toda la data reportada de las 3.000 compañías más grandes del mundo.

El comercio de bonos de emisiones requiere que las organizaciones sin fines de lucro, las empresas y los gobiernos asuman nuevos roles. Tradicionalmente, las agencias de gobierno establecieron regulaciones y monitorearon negocios, las empresas lucharon contra la regulación y el monitoreo, y las organizaciones sin fines de lucro actuaron como perros guardianes, tocando el silbato ante negocios malversados y agencias de gobierno flexibles. Ahora el gobierno, las organizaciones sin fines de lucro, y los negocios trabajan en conjunto para mejorar el medio ambiente. En ausencia de estos nuevos roles, el sistema de comercio de bonos de emisiones probablemente no habría llegado a ser. Y sin interacción constante entre la industria, agencias de gobierno, y defensores del medio ambiente en el diseño, monitoreo, y mejorando programas específicos, es poco probable que hubieran logrado sus objetivos deseados.²¹

INTEGRANDO CAPITAL PRIVADO CON APOYO PÚBLICO Y FILANTRÓPICO

Sectores de la sociedad desatendidos y abandonados, son frecuentemente incapaces de pagar por bienes básicos como salud, comida, y techo. Como resultado, los mercados sin restricciones no producen los bienes y servicios que esta población necesita. Para cerrar estas brechas de mercado, gobiernos y organizaciones de caridad han pagado o subsidiado estos bienes y servicios—en efecto, dando limosna. Pero con la caída de las divisiones entre los sectores, las organizaciones sin fines de lucro, gobiernos y negocios están mezclando fuentes y modelos de financiamiento para crear innovaciones sociales sostenibles, e incluso rentables.

Muchas innovaciones sociales involucran la creación de nuevos modelos de negocio que pueden satisfacer las necesidades de la población desatendida, de manera más eficiente y efectiva, y si no con rentabilidad al menos con sostenibilidad. Hacen esto al tener estructuras de costos más bajos y canales de entrega más eficientes, y a menudo al mezclar acercamientos de mercado y de no mercado, en particular al combinar rentabilidad comercial con apoyo financiero público o filantrópico. Estos modelos de negocios híbridos involucran compensaciones y están llenos de tensiones, pero logran superar muchas de las limitantes que las organizaciones puramente comerciales o caritativas enfrentan cuando abordan problemas y necesidades sociales.

A mediados de 1990, por ejemplo, una innovadora organización financiera de desarrollo comunitario llamada Self-Help, se embarcó en una agresiva campaña para proveer de mayor acceso a la propiedad de viviendas a familias de bajo ingreso, usualmente minorías de Carolina del Norte. La organización hizo esto a través de un modelo creativo que aumentó la disponibilidad de capital a bancos locales. En el proceso, Self-Help fue pionera en el mercado secundario de valores respaldados por hipotecas basado en préstamos para hogares de bajos ingresos.

El modelo funciona así: Self-Help compra las hipotecas que los bancos comerciales hacen con prestatarios de bajos o moderados ingresos. Self-Help después re empaqueta los préstamos y los vende a la Asociación Federal Nacional de Hipotecas—también conocida como Fannie Mae. Para trabajar alrededor de las restricciones de suscripción de Fannie Mae, Self-Help puede comprar aún más préstamos a los bancos comerciales, así

²¹ McMillan, *Reinventing the Bazaar*.

entregando a estos bancos fondos adicionales para realizar préstamos a comunidades desatendidas. Self-Help se basa en su profundo conocimiento de los hogares de bajos ingresos para ayudar a sus aliados comerciales a diseñar hipotecas que satisfacen las necesidades del cliente.

En 1998, la Ford Foundation comprometió \$50 millones de dólares para expandir el programa de Self-Help a nivel nacional. Al mitigar el riesgo a bancos con fines de lucro y demostrar solvencia de los prestatarios de bajos ingresos, el fondo de Ford se convirtió en más de \$2 billones de dólares en hipotecas asequibles al año 2003. Después Fannie Mae se comprometió a la recompra de \$2.5 billones de dólares más en préstamos de Self-Help a lo largo del año 2008. Esta solución al problema de bajo índices de propiedad de viviendas entre las comunidades pobres y de minorías es una solución basada en el mercado, creada por alianzas intersectoriales. El programa despegó gracias a una infusión relativamente pequeña de capital filantrópico. Esta donación a su vez permitió a los fondos fluir entre los bancos comerciales, una agencia de desarrollo comunitario sin fines de lucro, una institución financiera cotizada en la bolsa con fines de lucro, y por último, inversionistas privados.

Es cierto que la crisis subprime de las hipotecas arroja una sombra sobre esta innovación social. Pero una examinación más de cerca de la crisis revela que el problema no está en la innovación en sí misma, sino que en su exagerada comercialización. El fundador de Self-Help, Martin Eakes, está furioso por esta explotación de los préstamos subprime de alto riesgo, que incluían primas excesivas, tarifas iniciales altas, explotación de las tasas de interés ajustables, y penalidades por prepago. (Para una entrevista con Eakes, ver el *Stanford Social Innovation Review*, verano 2008.) Él señala que Self-Help y otros prestamistas responsables usan más prácticas orientadas al consumidor, tales como tasas fijas por 30 años, pagos iniciales requeridos, no hay sanciones de prepago, y cerca de esto, justo escrutinio para los solicitantes de los préstamos.²²

IMPLICANCIAS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Nuestra concepción de innovación social tiene implicancias para los líderes de opinión, políticos, financistas, y practicantes. Captura no solo los fines a los que los agentes del cambio social aspiran, sino que también toda la gama de medios a través de los cuales podemos alcanzar dichos fines. Los campos del emprendimiento social y la empresa social examinan sólo un subconjunto de caminos—específicamente, la creación de nuevas y, típicamente, organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, grandes y consolidadas organizaciones sin fines de lucro e instituciones de gobierno también producen cambio social significativo, así también empresas que crecientemente contribuyen con sus recursos para construir una sociedad más justa y próspera. Personas creando cambio social, así como también los que los financian y apoyan, deben mirar más allá de las limitadas categorías del emprendimiento social y la empresa social. De hecho, esta ampliación del ámbito de aplicación hace eco a la declaración del fundador de Ashoka, Bill Drayton, de que “*everyone is a changemaker*” (todos somos agentes de cambio).²³

Si los líderes de opinión van a generar el tipo de conocimiento que puede apoyar de verdad el desarrollo de la innovación social, nuestra concepción del fenómeno necesita ser más clara, más precisa, y más consistente. Una de las implicancias más críticas de este trabajo es que necesitamos reconocer que el proceso por el cual la innovación social emerge, se difunde, y tiene éxito (o fracasa) necesita ser visto como distinto y no fusionado con nuestras definiciones de innovación social, emprendimiento social, y empresa social.

²² Eric Nee and Martin Eakes, “15 Minutes: Interview with Martin Eakes,” *Stanford Social Innovation Review*, 5, no. 3, 2008.

²³ Agradecimiento especial a Greg Dees por su sugerencia sobre esta sección y dirigir nuestra atención a esta cita. William Drayton, “Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship’s Ultimate Goal,” *Innovations*, 1, no. 1, 2006

Finalmente, creemos que la implicación más importante es la importancia de reconocer el rol fundamental de las dinámicas intersectoriales: intercambiando ideas y valores, cambiando roles y relaciones, y mezclando recursos públicos, filantrópicos y privados. En principio, muchas personas aceptan la tendencia de disolver las fronteras de los sectores; en la práctica, sin embargo, continúan trabajando en silos. Aún dominan las redes profesionales basadas en sectores tales como Business for Social Responsibility and the National Council of Nonprofit Associations. Incluso dentro de los sectores, las comunidades están fragmentadas por roles. En el mundo de las organizaciones sin fines de lucro, por ejemplo, los grupos de fundaciones más prominentes— el Center for Effective Philanthropy, el Council on Foundations, y el Grantmakers for Effective Organizations—limitan estrictamente la asistencia a sus conferencias a fundaciones donantes.

Los problemas sociales más difíciles y de mayor importancia no pueden ser entendidos, y menos resueltos, sin incluir los sectores sin fines de lucro, públicos y privados. No podemos ni pensar en resolver el calentamiento global, por ejemplo, como Exxon Mobil Corp. y BP plc, organismos nacionales como el EPA y el Departamento de Energía, agencias gubernamentales supranacionales como las Naciones Unidas y el Banco Mundial, y grupos sin fines de lucro como Greenpeace y Environmental Defense.

Cada vez más, la innovación florece donde los sectores convergen. Son en estas interacciones, intercambio de ideas y valores, cambios en los roles y las relaciones y la integración de capital privado con apoyo público y filantrópico, donde se generan nuevos y mejores acercamientos para la creación de valor social. Para apoyar la colaboración entre los sectores tenemos que examinar las políticas y prácticas que impiden el flujo de ideas, valores, capital y talento a través de límites de sector y restringen los roles y las relaciones entre los sectores.

El mundo necesita más innovación social—y así de todos los que aspiran a resolver los problemas más urgentes del mundo— emprendedores, líderes, gestores, activistas, y agentes de cambio—independientemente que vengan del mundo de los negocios, el gobierno, o las organizaciones sin fines de lucro, deben arrojar los viejos patrones de aislamiento, el paternalismo, y el antagonismo y esforzarse por comprender, adoptar, y apalancar las dinámicas intersectoriales para encontrar nuevas formas de crear valor social.

James A. Phills Jr. Es el Director del “Claude N. Rosenberg Jr.Center for Social Innovation” y profesor de comportamiento organizacional en el Stanford Graduate School of Business.

Kriss Deiglmeier es la Directora Ejecutiva del “Center for Social Innovation at the Stanford Graduate School of Business.”

Dale T. Miller es el “Morgridge Professor of Organizational Behavior” en el “Stanford Graduate School of Business”.