



CENTRO DE
POLÍTICAS
PÚBLICAS UC

TEMAS DE LA AGENDA PÚBLICA

Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile

SEBASTIÁN GATICA
Escuela de Administración



TEMAS DE LA AGENDA PÚBLICA

Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile

SEBASTIÁN GATICA

Escuela de Administración

Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile

SEBASTIÁN GATICA
Escuela de Administración

Introducción

Chile, al igual que varios países de América Latina, se encuentra viviendo un momento determinante en términos de Emprendimiento e Innovación Social (EIS). El avance de este fenómeno a nivel global, asociado a la búsqueda de una sociedad más equitativa y de mayores oportunidades para todos, ha gatillado, entre otras cosas, el surgimiento de diversas iniciativas socioeconómicas en pos de estos objetivos y la reacción de múltiples actores sociales por dar cuenta de este fenómeno. Esta tendencia también ha tenido eco a nivel nacional, despertando un interés transversal por estas temáticas en la búsqueda del ansiado bienestar social. Particularmente, dentro del tercer sector¹ y del sector privado, se han ido modificando las perspectivas tradicionales al incorporar nuevas dinámicas de innovación y emprendimiento social, capaces de generar valor social, y a su vez, contribuir a su propia sostenibilidad o competitividad financiera.

En esta línea, si bien es posible constatar múltiples iniciativas asociadas al fenómeno EIS en los distintos sectores (público, privado y tercer sector), existen en Chile una serie de desafíos pendientes para avanzar en la construcción de una agenda pública en estas temáticas. Entre ellos encontramos los siguientes: (1) favorecer el debate a nivel conceptual, aumentando el conocimiento y la visibilidad de estas prácticas emergentes y las necesidades específicas asociadas a sus orientaciones; (2) involucrar al sector público en la generación de programas e iniciativas explícitamente asociadas a EIS; (3) profundizar en el importante rol del sector privado respecto a EIS, que si bien presenta una aparente voluntad para abordar estos temas, aún

tiene una limitada acción en cuanto a la innovación, profundidad y diversidad en la gestión de iniciativas asociadas a EIS; (4) facilitar la articulación, diálogo y trabajo colaborativo intra e inter sectorial.

En este escenario, el presente artículo busca entregar una base conceptual de manera de facilitar la comprensión del análisis referido a la instalación de estas temáticas en la agenda nacional, para lo cual revisa los principales términos, problemáticas y tendencias de este fenómeno a nivel global, para luego referirse al momento de oportunidad del contexto chileno. En éste, por una parte, existe cada día un mayor interés de los distintos actores sociales por participar activamente, y por otra, es posible constatar la proliferación de estas iniciativas, evidenciando su potencial desarrollo.

Iniciativas de emprendimiento e innovación social se abordarán de forma conjunta, resaltando el cruce entre ambas acepciones, e incorporando el término “iniciativas EIS” para hacer referencia aquellos emprendimientos que promuevan la innovación social.

Así, basándose en la reciente experiencia internacional, se plantea la necesidad de la construcción de una agenda pública en EIS, la cual pareciera requerir no solo estructuras de apoyo para nuevas iniciativas, sino también la existencia de un marco para el fomento de la innovación social que permita la participación y articulación entre sectores, y facilite la creación de valor para la sociedad, tomando en consideración las particularidades de nuestro territorio. Lo anterior permitirá orientar de mejor manera la acción de los distintos actores sociales involucrados en EIS hacia los resultados y el impacto social esperados.

¹ El tercer sector será entendido en este artículo desde la perspectiva europea, la cual incluye en su definición tanto a las organizaciones sin fines lucrativos, como también al sector cooperativo, mutual y asociativo.

Revisión conceptual

En los últimos años han surgido diversos términos asociados a emprendimiento e innovación social para hacer referencia a instancias que abordan la satisfacción de las urgentes necesidades y cambios en la sociedad y su entorno. En este proceso, la academia, en su intento por dar cuenta de las múltiples iniciativas emergentes en los distintos territorios, ha sostenido una agitada discusión en torno a esta terminología, que tiene como elemento transversal un componente social. No obstante este esfuerzo, o más bien producto del mismo, hoy no es posible encontrar una sola definición para los términos y tendencias asociados al fenómeno de EIS.

Así, entre los varios términos que han emergido con más fuerza en las últimas décadas encontramos los de “empresario social”, “emprendimiento social”, “empresa social” e “innovación social”, expresiones que tienden a ser utilizadas indistintamente. No obstante, a pesar de ser todas ellas desafiantes y liberadoras del *status quo* en el cual nos encontramos, cada una refleja distintas perspectivas de la realidad. Por lo mismo, si se pretende avanzar en una comprensión más acabada de los procesos de transformación y cambio social, se requiere de una adecuada precisión conceptual. Desde esta perspectiva, esta revisión se entiende como una base para apoyar la estructura y el análisis del artículo, aportando tanto en la explicación de cada uno de los términos, como también en la relación entre éstos para generar valor social. El valor social se entiende como la creación de beneficios o reducciones de costos para la sociedad, a través de esfuerzos para abordar necesidades y problemas sociales que van más allá de los beneficios privados propios de la actividad de mercado (Westall 2007).

Por un lado, se considera “empresario social” como un término esencialmente ligado al individuo y que hace especial hincapié en las cualidades personales de quien comienza una nueva iniciativa (Leadbeater 1997). Por lo mismo, este concepto se encuentra asociado a una lógica individual al igual que “emprendimiento social”, el cual además refiere al comportamiento de este empresario en su proceso de emprender una nueva iniciativa (Phills et al. 2008). Distinto es el caso del término de “empresa social”, que tiende a estar conectado con una lógica organizacional o con las relaciones interorganizacionales. De esta forma, la empresa social se puede entender como una organización privada autónoma, formalizada o no, que comer-

cializa productos o servicios de forma regular y cuyo objetivo primario es la generación de valor social (Gallera 2009). Para lograr esta misión social, la empresa debiese, en mayor o menor medida, tener la capacidad de combinar objetivos múltiples (sociales, económicos y ambientales); crear estrategias financieras que logren movilizar recursos mixtos (financieros y no financieros) y le permitan ser autosustentable financieramente; y por último, ser capaz de promover diversas estructuras y estrategias de gobernanza entre distintos actores (Doherty et al. 2009). Recogiendo estas características, es posible encontrar distintos tipos de organizaciones consideradas empresas sociales, entre las cuales están las organizaciones sin fines de lucro (OSFL), que han adoptado dinámicas emprendedoras, por ejemplo, en la generación de ingresos propios vía mercado; cooperativas o asociaciones, que extienden su preocupación por el bienestar social más allá de sus miembros; e incluso nuevas organizaciones híbridas, algunas de ellas con una figura de empresa privada que, incorporando las características descritas, contemplan la mixtura entre estos distintos tipos de organizaciones tradicionales, mezclando además elementos de organizaciones con y sin fines lucro (Dees 1998).

La “innovación social”, por su parte, tiende a estar asociada a sistemas más complejos tales como el político, económico, legal o cultural. Según Westley y Antandze (2010, p. 1), la innovación social se considera como:

un proceso complejo de introducción de nuevos productos, procesos o programas, los cuales cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad, o bien las creencias del sistema social en el cual esta innovación ocurre. Este tipo de innovaciones sociales tienen durabilidad y gran impacto.

De esta manera, y distinguiéndola de los conceptos de emprendimiento social y empresa social, “la innovación social trasciende sectores, niveles de análisis, e incluso los métodos para descubrir los procesos que producen impacto duradero” (Phills et al. 2008, p.37). Además, elementos como la perspectiva comercial y la autosustentabilidad financiera, comunes en el emprendimiento y la empresa social, no necesariamente son asociables con el término innovación social, marcando aún más diferencias.

Es indudable que estos cuatro términos están fuertemente ligados entre sí. No obstante, pareciera ser relevante reconocer que corresponden a distintas bús-

quedas y enfoques respecto de una misma tendencia y fenómeno social. Así, como lo plantea Westall (2007, p.2), “cada uno de estos términos refleja cortes o perspectivas diferentes de la realidad”, siendo posible que, por ejemplo, un emprendedor social sea efectivamente parte de una empresa social, la cual al mismo tiempo puede estar contribuyendo a la promoción y difusión de innovaciones sociales. Como lo ilustra la figura N°1, desde una perspectiva sistémica, el emprendedor social y su proceso de emprendimiento social tienden a estar asociados a la persona y el sistema local; la empresa social es asociada a la organización y a un sistema interorganizacional; y la innovación social se vincula a un sistema más macro. No obstante, todos ellos están conectados en la búsqueda de la generación de valor social.

Se destaca entonces el concepto de “valor social” y la generación de éste como un eje central, prioritario y transversal en la terminología asociada a EIS. Así, se hace necesario distinguirlo de la creación de valor privado por parte de la actividad empresarial tradicional e, incluso, de aquella nueva lógica en la búsqueda de este valor privado a través del “valor compartido” (Porter y Kramer 2011), entendiendo que la premisa detrás de la creación de este valor compartido concibe la competitividad de una compañía y el bienestar de las comunidades a su alrededor como mutuamente dependientes.

Así, para cerrar esta revisión conceptual, y tal y como lo plantea Nicholls (2010), aún nos encontraríamos en una fase preconceptual, o incluso, en una preparadigmática asociada a EIS. Por lo mismo, partiendo de la base de que estamos en un proceso de construcción

conceptual a través del diálogo entre las distintas corrientes de pensamiento a nivel global, este proceso debiese ser favorecido a nivel de cada territorio de manera de poder instrumentalizarlo en función de instalar las temáticas EIS en la agenda pública local.

La agenda pública en EIS: una mirada global

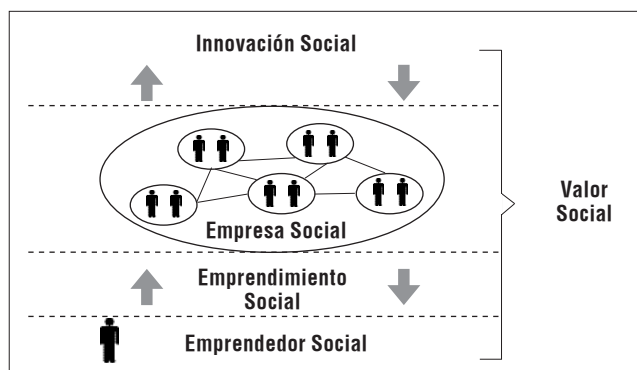
Problemáticas, oportunidades y perspectivas de los distintos actores

Más allá de las aparentes mejoras en las condiciones de vida a nivel global, aún existen múltiples problemáticas que afectan directamente el bienestar de millones de familias. Problemáticas tan diversas como la desigualdad de ingresos, la soberanía alimentaria o el calentamiento global, amenazan hoy la calidad de vida y el desarrollo de los distintos actores sociales. No obstante, estas mismas problemáticas y la presión que han generado en el surgimiento de posibles soluciones, presentan hoy un panorama con diversas oportunidades y perspectivas por parte de los distintos actores.

Por lo mismo, asumiendo el rol relevante del emprendimiento y la innovación, tal y como lo plantea Senge (2010), debiésemos avanzar en reorientar todos nuestros emprendimientos en búsqueda de aumentar nuestro bienestar social. Por ejemplo, en la medida en que las diversas empresas no avancen en internalizar sus externalidades, o bien insistan en comercializar todo valor creado, su contribución a nuestro modelo de desarrollo seguirá en deuda. Por otra parte, si sumamos a esto las múltiples limitaciones de los emprendimientos en las instituciones públicas, por ejemplo, en la provisión de bienes públicos complejos, como un medio ambiente libre de contaminación o la cobertura adecuada de necesidades de nicho como la salud o la educación, queda en evidencia la capacidad limitada de los distintos actores sociales bajo sus perspectivas tradicionales.

Por ende, sin pretender presentar el EIS como una panacea ni tampoco desligar a cada sector de sus responsabilidades sociales, existe hoy una oportunidad real de profundizar el apoyo a los sectores públicos y privados tradicionales mediante la creación de condiciones favorables para el surgimiento y consolidación de iniciativas EIS. Esto representa una fuente de inspiración para catalizar en todos los actores sociales una perspectiva que conciba la actividad económica de forma sostenible, internalizando los costos sociales, medioambientales y culturales de su actuar. La oportu-

Figura 1 | Diagrama conceptual



Fuente: elaboración propia en base a Westley (2008)

nidad se hace aún más evidente dadas algunas características de los tiempos que corren, como por ejemplo, el auge de un discurso asociado al emprendimiento; el aumento exponencial en el uso de las tecnologías de la información; la falta de interés por parte de las nuevas generaciones en la política formal paralelo a una alta participación en causas ciudadanas (Leadbeater 2007); y, quizás lo más importante, el momento clave de visibilidad y reconocimiento de estas tendencias a nivel mundial.

Actualmente, los emprendedores sociales cuentan con un vasto reconocimiento a nivel global, siendo apoyados en sus experiencias por múltiples entidades tales como Ashoka, Avina, Echoing & Green, entre otras, organizaciones que ya alcanzan más de 10.000 beneficiarios en cerca de 100 países. A su vez, respecto a las empresas sociales, numerosos estudios dan cuenta de su positivo impacto socioeconómico, impacto que puede observarse tanto por los sectores tradicionales, como son el cooperativo o el sin fines de lucro, como en los nuevos emprendimientos híbridos. A modo de ejemplo, podemos constatar el impacto del sector cooperativo a nivel global, el cual afecta positivamente a más de 3 billones de personas, y en casos como el de Nueva Zelanda representa alrededor de un 22% del PIB (Alianza Internacional de Cooperativas 2009); o bien, el sector sin fines de lucro a nivel mundial, el cual genera más de 48,4 millones de empleos de tiempo completo (Irrázaval et al. 2005). Por su parte, dentro de las nuevas organizaciones híbridas, destacamos las propuestas asociadas a las Benefit Corporations² en Estados Unidos o las Community Interest Companies³ en el Reino Unido, estas últimas reconocidas por su positivo impacto económico, ya que en poco más de 8 años han creado más de 60.000 nuevas empresas, aportando 24 billones de libras esterlinas a su economía (SEC 2010).

A su vez, tal y como lo planteó Yvonne Roberts en

el periódico The Guardian en el Reino Unido, la innovación social pareciera ser la nueva obsesión global (2008). En esta línea, son diversas las organizaciones orientadas a favorecer la innovación social que poco a poco van ganando en visibilidad, difunden su innovación y catalizan su impacto. Es el caso del movimiento global The HUB⁴ o bien la plataforma Social Innovation Exchange⁵, las cuales atraen a distintos actores como universidades y centros de investigación, favoreciendo una mayor visibilidad y comprensión de estas temáticas, además de posibilitar la articulación y colaboración entre actores. Destaca igualmente el rol en estas tareas de iniciativas universitarias como el Centro Skoll para el Emprendimiento Social en la Universidad de Oxford⁶, el Centro para la Innovación Social en la Universidad de Stanford⁷, o bien la red de universidades iberoamericana SEKN⁸, en la que participa la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Por otra parte, el desarrollo de las tendencias asociadas a EIS ha ido aparejado de la modificación de perspectivas y ajustes de roles por parte de los distintos sectores sociales involucrados. Por un lado, el tercer sector ha debido alterar su estructura de financiamiento, entre otras cosas, por la reducción de financiamiento por parte del sector público, lo que ha implicado un aumento de la competencia por estos recursos y ha abierto paso a nuevas dinámicas de emprendimiento, tanto en las organizaciones existentes como a través de nuevas organizaciones e iniciativas locales (Doherty et al. 2009). De esta manera, podemos hablar de un tercer sector en evidente transición, el cual mantiene un área de iniciativas comunitarias y voluntariado, pero también es una base para el surgimiento de numerosas empresas sociales (Figura N°2) con iniciativas que se reconectan con el territorio, abren espacios en sus organizaciones e incorporan a su misión social estas tendencias de emprendimiento.

2 Más información en www.bcorporation.net

3 Más información en www.bis.gov.uk/cicregulator

4 Movimiento que busca inspirar, conectar y empoderar a innovadores sociales, y cuenta con iniciativas en más de 40 países. Mas información en www.the-hub.net

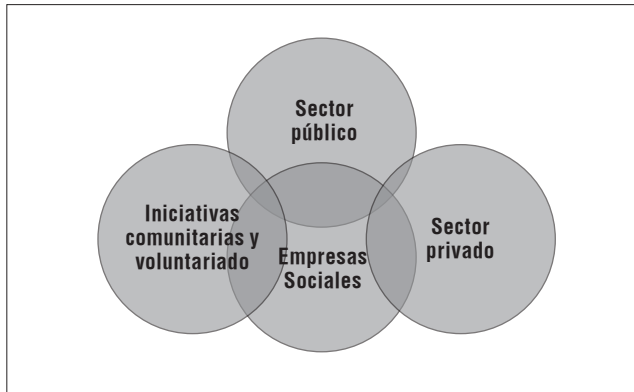
5 Comunidad global de más de 3.000 personas y organizaciones comprometidas en promover la innovación social y la creciente capacidad de este campo, favoreciendo la mejora de aquellos métodos que puedan ayudar a nuestra sociedad a encontrar mejores soluciones a desafíos complejos como el envejecimiento de la población, el calentamiento global y la desigualdad, entre otros. Más información en <http://socialinnovationexchange.org/>

6 Más información en www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/Pages/default.aspx

7 Más información en <http://csi.gsb.stanford.edu/>

8 Social Enterprises Research Network (SEKN), es una red de colaboración entre diez de las más reconocidas escuelas de negocios de Iberoamérica, dedicada al conocimiento de los emprendimientos sociales. Mas información en www.sekn.org

Figura 2 | Diagrama de intersección de sectores



Fuente: elaboración propia en base a Westall (2007)

A su vez, el sector público pareciera estar tomando un rol activo en cuanto al apoyo y la consolidación de estas nuevas tendencias. Más allá del traslape que puede existir en organizaciones que combinan un *ethos* y valores públicos con elementos de empresa social, es relevante destacar cómo estas temáticas EIS se han ido instalando en la agenda pública a través de nuevos marcos legislativos, políticas fiscales o estructuras de apoyo a nivel local, nacional e incluso multilateral. Entre ellas podemos encontrar al Gobierno del Reino Unido, que en 2002 lanzó la iniciativa Empresa Social: una estrategia para el éxito, estrategia que incluyó desde promover la comprensión de las empresas sociales en quienes estaban a cargo de los contratos públicos hasta el trabajo de mapeo e identificación de las brechas existentes en términos de apoyo en financiamiento, pasando por una revisión y coordinación de los distintos organismos del Estado que apoyan a estas iniciativas. Otro ejemplo es la reciente incorporación del término innovación social a través del Fondo de Innovación Social⁹ impulsado por la administración Obama, o la iniciativa Innovación Social Europa¹⁰ lanzado por parte de la Comunidad Europea en Bruselas en 2011.

Por su parte, en el sector privado tradicional también son observables ciertas prácticas relativas a la generación de valor social, principalmente bajo la perspectiva de generación de valor compartido, tendencia que representa un cierto 'reciclaje' de antiguas nociones, como estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE), de ciudadanía corporativa, y también de aquellas estrategias que ponen el foco en la base de la pirámide social, en las que se busca favorecer la generación de valor social vía la generación de valor económico. Entre estas encontramos organizaciones que van desde Nestlé¹¹ con su estrategia global de creación de valor compartido favoreciendo el acceso a agua, nutrición y desarrollo del mundo rural, particularmente en Asia y África, hasta The Body Shop¹², una exitosa empresa global de cosméticos de origen inglés que se caracteriza por ir bastante más lejos en sus políticas de responsabilidad, implementando, por ejemplo, políticas de comercio justo con proveedores desde hace ya más de treinta años.

Finalmente, podemos sugerir que estas tendencias asociadas a EIS están invitando o bien presionando a los distintos sectores a hibridarse, a entender otras lógicas y buscar los puentes para sacar adelante los objetivos planteados de acuerdo a su misión, lo que se traduce en múltiples y diversas formas organizacionales. Tal como lo plantea Nyssens (2006), estas empresas emergen en el cruce entre el sector público, privado y el tercer sector. Por ejemplo, encontramos modelos híbridos que van desde un Café Direct¹³ con su modelo de comercio justo con gobernanza participativa y global, hasta un modelo como John Lewis Partnership¹⁴ que implementa alianzas entre los distintos grupos de interés para dirigir una compañía de *retail* de gran escala. Ambos son modelos empresariales innovadores que respondieron a diversas necesidades del entorno de EIS, y, como se puede ver en la figura N°2, cubren parte de esos espacios sobrepuestos desde los cuales emergen estos nuevos modelos híbridos, en este caso, entre el sector privado y las empresas sociales.

9 Más información en www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund

10 Más información en <http://socialinnovationeurope.eu/>

11 Más información en www.nestle.com/CSV/Pages/CSV.aspx

12 Más información en www.thebodyshop.co.uk/_en/_gb/services/aboutus_company.aspx

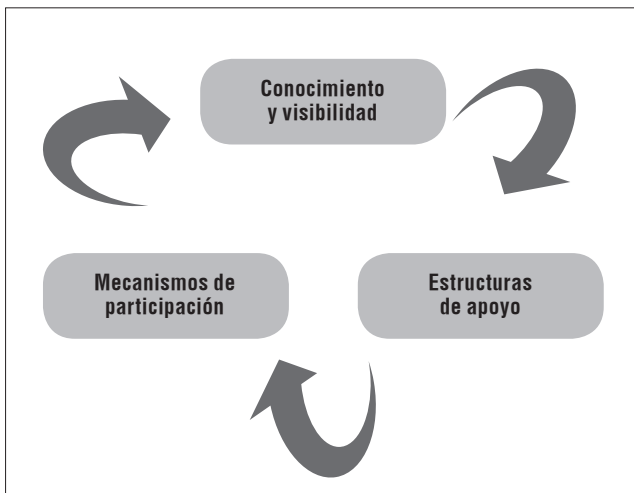
13 Más información en www.cafedirect.co.uk

14 Más información en www.johnlewispartnership.co.uk

Acciones, instrumentos y marco de apoyo para iniciativas EIS

Para poder visualizar una estrategia de apoyo, es fundamental lograr comprender la interacción entre los distintos sectores sociales. Tomando como base la existencia de una relación de cooperación entre el sector público e iniciativas EIS para resolver asuntos públicos, tal como lo plantea la teoría de interdependencia (Rhodes 1997, Salamon y Elliot 2002), esta sección abordará la necesidad de establecer ciertas etapas clave que reflejen el importante proceso de interacción entre sectores y de construcción de una agenda pública en EIS. Este proceso se basa en la experiencia de programas orientados especialmente a estas temáticas, como el Equal Programme en Europa¹⁵ e incluye tres etapas iterativas deseables para EIS: conocimiento y visibilidad; implementación de una estructura de apoyo adecuada; y mecanismos de participación (Figura N°3).

Figura 3 | Etapas clave del proceso de construcción de una agenda EIS



Fuente: elaboración propia

El **conocimiento** y la **visibilidad** de estas tendencias son la base para la instalación de los temas EIS en la agenda pública. Por lo mismo, aún cuando por tratarse de temáticas recientes la evidencia es limitada, es posible destacar las siguientes acciones:

- Establecimiento de una base de conocimiento y de comprensión necesaria.
- Generación de mecanismos para reconocer y dar visibilidad a los logros e impactos.
- Promoción de la construcción de redes de confianza entre las mismas iniciativas y su relación con otros sectores, avanzando en la validación y certificación de iniciativas.
- Reconocimiento del derecho a emprender estas iniciativas, aportando pluralidad a la economía.

Universidades y asociaciones sectoriales han sido claves en facilitar estas acciones. Particularmente, el caso de organizaciones como la Alianza de Empresas Sociales¹⁶ en Estados Unidos, o la Coalición de Empresas Sociales¹⁷ en el Reino Unido, que han contribuido como interlocutores en el diálogo con la institucionalidad pública para aportar al conocimiento y visibilidad de estas iniciativas con el fin de facilitar la posterior implementación de instrumentos públicos e incluso el diseño de un marco jurídico especialmente orientado a EIS.

Luego de un cierto nivel de conocimiento y visibilidad, es indispensable contar con la **estructura e instrumentos de apoyo** como facilitadores en el surgimiento y consolidación de iniciativas EIS. Así, esta segunda etapa abarca al menos seis subdimensiones:

- Políticas públicas diseñadas para proveer un marco jurídico-fiscal específico.
- Apoyo en administración y gestión de estas empresas.
- Apoyo financiero.
- Acceso a mercados al igual que las PYMES.
- Promoción del diálogo, de la articulación y de la acción colaborativa.
- Consideración de los riesgos asociados al apoyo activo de la institucionalidad pública.

15 Más información en http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/

16 Más información en www.se-alliance.org

17 Más información en www.socialenterprise.org.uk

Dentro de estas subdimensiones podemos encontrar iniciativas que han sido desarrolladas tanto por gobiernos nacionales, regionales, como locales. En la escala nacional, encontramos medidas orientadas principalmente a la creación de un marco jurídico-fiscal específico, como en el caso de las ya mencionadas Community Interest Companies en el Reino Unido del año 2006, o bien la legislación para Empresas Sociales en Finlandia creada el 2003¹⁸. A nivel subnacional, a modo de ejemplo, la nueva figura de Benefit Corporations creada ya en 6 estados de EE.UU. se encuentra hoy optando a beneficios tributarios especiales en el estado de Filadelfia. Y por último, respecto a los gobiernos locales, es relevante mencionar la situación de Brasil, en donde, producto de decretos locales, ciertas cooperativas han podido recibir atención especializada para poder participar y acceder a los mercados, con igual trato que las PYMES.

Sin embargo, se sugiere revisar el riesgo presente al momento de construir estas estructuras de apoyo. En este sentido, se debe avanzar en comprender y fomentar EIS, sin reducirlo solo a las organizaciones o emprendimientos descritos en el marco conceptual, sino que se les debe comprender como parte integrante de tendencias más amplias de prácticas y pensamiento (Westall 2007). Sin una comprensión holística de EIS existe el riesgo de crear un marco jurídico homogeneizante, que fuerce un determinado isomorfismo en las iniciativas emergentes, por lo que se debe considerar el fenómeno en su naturaleza intrínsecamente ciudadana. Esta dimensión ciudadana ha tenido eco en otros sectores sociales, y comprende la innovación desde un entendimiento del valor de los procesos en sí mismos, en donde tanto el Estado, la sociedad civil y crecientemente el sector empresarial, puedan confluir en una relación de verdadera cooperación e interdependencia. De lo contrario, es posible caer en propuestas que solo solucionen aspectos residuales y en las que el riesgo de la instrumentalización está presente.

Como un tercera etapa de este proceso, se plantea la **implementación de mecanismos de participación**, entendidos como una necesidad y oportunidad para que el Estado pueda involucrar a la sociedad civil y estas nuevas iniciativas empresariales en sus acciones, de forma tal de poder avanzar en un trabajo colabo-

rativo entre sectores. Este proceso permite favorecer la construcción de alianzas en un contexto institucional participativo y multisectorial, comprometido con un marco de gobernanzas crecientemente distributivo (Voutto 2007) y entendiendo esta participación más allá de una presencia instrumental, que cuente con mecanismos que contribuyan realmente a fortalecer la gobernanza de una ciudadanía empoderada. La participación de la ciudadanía se puede expresar mediante instancias que van desde mesas de trabajo, censos participativos -como el caso del Atlas Nacional de Economía Solidaria de Brasil¹⁹-, hasta espacios concretos de cocreación que se han ido multiplicando asociados a la implementación de presupuestos participativos a nivel global. Estas instancias, aplicadas a una agenda EIS, permitirían aprovechar el potencial de estas organizaciones socioeconómicas emergentes y de las nuevas iniciativas empresariales híbridas como parte de un necesario tercer pilar en la economía, avanzando así hacia una economía de mayor pluralidad, tal y como lo plantea Stiglitz (2008).

Por último, a medida que se avanza en las distintas etapas del proceso de construcción de una agenda de este tipo, la experiencia internacional sugiere elaborar un **marco para la innovación social**. Marco que no solo fortalezca el trabajo de las iniciativas de EIS que han ido ganando un espacio en la sociedad y que se encuentran en una fase de maduración, sino que pueda ofrecer una perspectiva orientada a los resultados o al impacto en el sistema social, incorporando los aportes de los distintos actores y sectores sociales para favorecer dicho impacto.

Así, siguiendo la recomendación de Leadbeater (2007) en base a la experiencia del Reino Unido, es posible identificar 3 dimensiones para este marco. La primera dimensión plantea la necesidad de expandir una cultura de colaboración y de voluntariado, avanzando en un cambio cultural hacia la colaboración en aspectos de nuestra vida diaria, promoviendo compartir nuestras habilidades y conocimientos e ir más allá de algo netamente filantrópico. Por otra parte, y como segunda dimensión, plantea el autor que para lograr cambios estructurales en el sistema se debe incorporar activamente al sector privado tradicional, fortaleciendo sus avances en estrategias de valor compartido con espe-

18 Más información en www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2003/en20031351

19 Más información en www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies_atlas.asp

cial atención al efecto catalización que pueden tener iniciativas EIS disruptivas en reducciones de costos o externalidades significativas para las grandes empresas. Posiblemente, se puede favorecer una agenda pública exclusiva para estas temáticas. Y por último, la tercera dimensión sobre el valor social aborda una perspectiva que integre el impacto de involucrar a los ciudadanos como consumidores responsables y conscientes a la hora de tomar sus decisiones. Este impacto puede influir en la adopción de mejores prácticas y en la provisión de nuevos productos y servicios.

Emprendimiento e innovación social en Chile

Contexto EIS: un momento de oportunidad

Chile tiene hoy grandes desafíos asociados a su modelo de desarrollo. Además de compartir problemáticas globales como las referidas a la provisión de bienes públicos complejos, existe en el país una gran inequidad en distintas dimensiones como educación, salud o ingreso²⁰. Independiente de los esfuerzos realizados, sea a través de agendas pro equidad o bien estrategias sectoriales como el plan de equidad en salud, la inequidad en Chile aún es materia pendiente y foco de preocupación.

Un diagnóstico respecto al contexto del EIS en el país debe considerar múltiples factores, particularmente respecto a un momento de oportunidad para los distintos actores sociales. Así, entre otras observaciones, es posible dar cuenta de un sector cooperativo y asociativo parcialmente estancado; luego de la crisis económica de los años 80 y con el modelo político económico instaurado, este sector no ha sido capaz de construir un nuevo proyecto colectivo tanto sectorial como intersectorial (Radrihan 2005). Si bien existen ciertas iniciativas como el trabajo realizado por el Departamento de Cooperativas de la Subsecretaría de Economía con apoyo del BID a favor de la competitividad del sector, no se cuenta con instrumentos públicos que privilegien explícitamente dichos sectores en los procesos de desarrollo económico a nivel nacional.

Por otra parte, y a pesar del estancamiento del sector cooperativo, es posible plantear que Chile cuenta con

una base significativa y de enorme potencial en su tercer sector. Según el estudio de la Universidad Johns Hopkins, Chile cuenta con un vasto sector de organizaciones sin fines lucrativos (OSFL), sector que emplea al 4,9% de la población económicamente activa (tanto remunerados como voluntarios), cifra que es inferior a la realidad de los países desarrollados (7,4%), pero mayor que la de otros países latinoamericanos como Argentina (4,8%), Brasil (1,6%) y México (0,4%) (Irrázaval et al. 2005). Más aún, solo aquellos que están empleados remuneradamente por las OSFL equivalen al 2,6% de la población económicamente activa, cifra comparable con el 1,3% del sector minero o el 8,1% del sector de la construcción.

No obstante su importancia relativa, la visibilidad y reconocimiento del tercer sector en su conjunto en nuestro contexto nacional es aún escasa. Este escenario es asimilable a aquel que enfrentan las innovaciones sociales disruptivas que emergen cada vez con más fuerza en Chile, entre las que podemos destacar a Late!²¹ por su innovadora forma de transformar el consumo de productos masivos en un acto solidario (como lo ha hecho con la venta masiva de agua embotellada) o el caso de Lumni²² con su modelo *crowdfunding* para la educación. Estas iniciativas muchas veces no están dentro de los radares de la institucionalidad pública, ya sea por no contar con una figura legal, por su naturaleza de organización híbrida, o bien, por falta de conexión con las instituciones.

Más aún, reconociendo el problema de visibilidad actual, pareciera ser importante conectar el contexto de oportunidad para EIS con el alto compromiso ciudadano y la conectividad existentes. El compromiso ciudadano se ve reflejado en la activa participación y apoyo que mantienen diversas causas asociadas al bienestar social, como ha sido caso del movimiento estudiantil durante 2011, y es clave a la hora de requerir de nuevas iniciativas con un claro objetivo social. Por su parte, la conectividad viene dada por el notable incremento en el uso de tecnologías de la información y redes sociales tanto en Chile como en América Latina; solo en Chile se dio un crecimiento del 16% entre el año 2009 y 2010, tendencia liderada por Facebook, cuyo

20 La desigualdad de ingreso se refleja en el coeficiente Gini, en el que Chile obtiene un 0,503 mientras el promedio de la OECD es de 0,313 (OECD, 2011). El valor 1 representa desigualdad perfecta mientras 0 es igualdad perfecta.

21 Más información en www.late.cl

22 Más información en www.lumni.cl

alcance llega a un 87,4% de los usuarios adultos de internet (Fosk 2010). Estos datos permiten vislumbrar un aprovechamiento del uso de nuevas tecnologías y redes sociales en el creciente discurso emprendedor de manera de articular y coordinar con mayor facilidad las iniciativas EIS.

Respecto al sector empresarial, si bien son aún pocas las empresas tradicionales que han abordado activamente las tendencias relativas a EIS, existen ya interesantes pilotos, principalmente a través de modelos de negocio inclusivos o enfocados en la base de la pirámide. Entre otros podemos destacar el trabajo que está realizando Masisa²³, que si bien no entra en la categorización de empresa social, está abordando estas temáticas EIS fomentando el emprendimiento e innovación social, por ejemplo, a través de su interesante programa de relacionamiento con mueblistas a quienes se les entregan herramientas y competencias para favorecer su negocio y su empleabilidad. O bien, el Banco BCI²⁴ con su innovador trabajo de la cadena de valor y el acceso a capital de trabajo de los pequeños almacederos a nivel nacional. Sin embargo, más allá del valor de estas iniciativas y lo destacable que puedan ser estas aproximaciones EIS a través de pilotos y modelos, cabe destacar el trabajo de aquellas empresas que, incorporando estas tendencias desde una perspectiva más holística, están buscando implementar una operación impecable y una relación responsable en sus ámbitos sociales, como por ejemplo en su vínculo con sus consumidores, proveedores, accionistas minoritarios, entre otros. En esta línea, encontramos los esfuerzos de empresas como Natura²⁵, una empresa de cosméticos de origen brasileño con presencia en Chile que se ha caracterizado principalmente por la calidad de sus productos, por el cuidado que rige su cadena de producción, y en especial, por la preocupación constante por el medio ambiente y su protección.

Asimismo, en la línea de potenciar y dinamizar este ecosistema EIS nacional, el sector privado, y particularmente los individuos de alto patrimonio, han recibido una inusual invitación a invertir socialmente. Esta invitación consiste en participar del primer fondo de inversión social en Chile, el FIS²⁶, iniciativa que busca

avanzar en un involucramiento diferente del sector privado saliendo de la tradicional filantropía para avanzar vía la inversión social. Sin embargo, hoy solo se están apoyando emprendimientos consolidados en la línea de capital de inversión, quedando pendiente el rol de los privados en promover nuevas innovaciones sociales a través de capital de riesgo, desde donde se podría apoyar una innovación social sostenible, replicable y luego extrapolable al sector privado.

Por otra parte, a nivel institucional, no se pueden desestimar los esfuerzos existentes para profundizar en una cultura de emprendimiento e innovación a nivel nacional, tanto por parte del gobierno como por el sector privado y académico. De hecho, el actual gobierno de Sebastián Piñera busca agilizar la implementación de su Agenda Pro Emprendimiento, Innovación y Competitividad, que incluye entre otras cosas la reducción del tiempo requerido para la creación de empresas y la disminución de costos de transacción al crear o modificar sociedades. Con estas medidas se espera impactar, de una u otra forma, en la formación de una generación dispuesta a arriesgar y a emprender, marcando con esto una diferencia respecto de generaciones pasadas.

A pesar de lo anterior, si bien la agenda del sector público pareciera estar copada con actividades y programas que fomentan el emprendimiento y la innovación, tal como mencionamos anteriormente, aún no existen iniciativas públicas relevantes orientadas exclusivamente a favorecer entornos de EIS. Esto queda en evidencia al constatar la perspectiva e instituciones desde donde se estarían impulsando hoy estos fenómenos, con el trabajo de agencias de fomento como FOSIS, SERCOTEC, CORFO e INDAP. Sin perjuicio de que existen iniciativas como el programa de apoyo a emprendimientos sociales de FOSIS, haciendo eco del surgimiento de nuevas prácticas y del momento de oportunidad del cual se ha hablado, aún están faltando estrategias claras para el fortalecimiento de entornos adecuados para el emprendimiento y la innovación social, situación que se ve amplificada por la inexistencia de una institucionalidad acorde a las motivaciones y necesidades de las empresas sociales híbridas, que pudiese articular y coordinar dichas iniciativas o programas a nivel del sector público.

23 Más información en www.masisaredm.cl

24 Más información en www.bci.cl/medios/BCI2/accionistas/pdf/memoria/InformeGCRSE.pdf

25 Más información en www.natura.cl

26 Más información en http://www.claroyasociados.cl/?page_id=501

Estructura de apoyo para iniciativas EIS

Si bien el trabajo de las universidades y de los centros de investigación es bastante incipiente en temáticas relacionadas a EIS, en los últimos años se puede constatar un mayor interés por avanzar en su comprensión y visibilidad. Destacan, entre otras, la Universidad Nacional Andrés Bello, la Universidad de Chile y la Pontificia Universidad Católica de Chile, las que se encuentran desarrollando diversos proyectos orientados a colaborar en la generación de instrumentos para reconocer y darle visibilidad a los logros e impactos de EIS. Sin embargo, estas instancias aún no cuentan con mecanismos de financiamiento estables para realizar dichas labores, las que históricamente han debido ser apoyadas por organismos internacionales como la CEPAL o el PNUD.

Respecto de la necesaria articulación y construcción de confianzas inter e intra sectorial requeridas en un entorno que favorezca las iniciativas EIS, es necesario dar cuenta de la compleja realidad chilena. Solo el 13% de las personas expresa alta confianza en sus conciudadanos en comparación con un promedio de 59% en los países de la OECD (2011), situación que realza aún más la necesidad de articular el trabajo entre los actores para favorecer la construcción de redes y plataformas de colaboración intersectorial. Se espera que al fomentar el conocimiento entre las iniciativas EIS y sus líderes, además de favorecer la implementación de un sistema adecuado de medición y/o certificación, se pueda comprender y dimensionar su potencial impacto socioeconómico. Esto ya se está favoreciendo de manera incipiente a través de iniciativas que buscan, entre otras cosas, articular este ecosistema de EIS, entre las que se encuentran HUBSantiago, Start-Up Chile y FirstTuesday²⁷.

Falta también camino por recorrer en términos de poder implementar una estructura de apoyo adecuada por parte las instituciones públicas, incluyendo un marco jurídico, fiscal y de fomento que dé cuenta de este fenómeno asociado a EIS. En este sentido, ciertas líneas de acción para avanzar en el apoyo de EIS podrían ser un potencial trabajo del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) en cuanto al apoyo a la administración y gestión de estas empresas sociales; el fortalecimiento de programas como el Programa de

Emprendimiento Local (PEL) de CORFO que incorpore una perspectiva de trabajo colaborativa desde el territorio, y no solo el emprendimiento individual; y la incorporación de líneas en InnovaChile que potencien o dinamicen entornos para la innovación social. Estas líneas de acción deben ser acompañadas por medidas que faciliten el acceso a diversas fuentes de financiamiento, ya sean fondos orientados a *start-ups* –incluyendo una línea para empresas sociales que aporten en innovación social local– o bien estudiar posibles beneficios tributarios como el caso mencionado de las Benefit Corporations en Filadelfia, EE.UU.

Si bien este análisis nos lleva a reconocer el momento de oportunidad y la necesidad de avanzar en una estructura de apoyo para iniciativas EIS, se debe igualmente considerar los distintos tipos de riesgos asociados una vez adoptada una estrategia. Entre éstos se encuentra el isomorfismo, esto es, perder la pluralidad de estas iniciativas que se expresa en la incorporación de valores y principios tales como la reciprocidad y la colaboración. Estos principios son capaces de avanzar y coexistir dentro de la economía, en la medida en que se institucionalizan ciertos mecanismos de participación ciudadana, y de la mano de múltiples y diversas iniciativas EIS, favoreciendo así la coconstrucción de estas estructuras de apoyo y en definitiva la coconstrucción de una agenda pública nacional.

Por lo mismo, la implementación de mecanismos y espacios para la coconstrucción de una agenda pública es un desafío enorme para Chile así también como para cualquier otro país. Proyectar un diseño participativo y multisectorial es un proceso complejo aunque necesario, rico en diversidad y representatividad, que requiere involucrar activamente a los ciudadanos. El fenómeno EIS brinda, mediante los emprendedores y sus empresas sociales, la posibilidad de abrir nuevos espacios de participación, los cuales parecieran ser una necesidad real y, a la vez, una oportunidad para favorecer el desarrollo socioeconómico en el Chile actual.

Si bien faltan espacios de participación, es posible aprender de algunas experiencias a nivel nacional en torno a EIS. Más allá de las mesas de trabajo o diálogo, hay casos interesantes de destacar como el Fondo Solidario de la Vivienda, en donde distintos actores sociales fueron dialogando e implementando pilotos

27 Más información en www.hubsantiago.com, www.startupchile.com, www.firsttuesday.cl/

hasta llegar a una nueva política habitacional; los mecanismos a nivel municipal de participación ciudadana a través de iniciativas de presupuestos participativos; o bien, el recientemente lanzado Desafío Clave²⁸, plataforma de cocreación implementada por el INJUV en alianza con Un Techo para Chile que tiene como intención involucrar e incentivar a los jóvenes a participar en el desarrollo de soluciones innovadoras para los problemas que aquejan a los más vulnerables de nuestra sociedad. Todas estas iniciativas, de alguna u otra forma, han favorecido la participación y trabajo colaborativo entre actores instalando ciertas temáticas en la agenda pública.

Marco para el fomento de la innovación social

Uno de los elementos clave del marco para el fomento de la innovación social dice relación con favorecer una 'cultura de colaboración', en donde resulta trascendental comprender nuestra posición al respecto. Indicadores como la donación de dinero y de tiempo pueden reflejar, en parte, el nivel de cohesión social, tal como lo muestra el estudio de la Charities Aid Foundation en su ranking World Giving Index (2010). Este ranking que incluye dinero, tiempo y la posibilidad de ayudar a un extraño, ubica a Chile en el lugar 39 de un total de 153 países, claramente distante de Estados Unidos o Inglaterra, ubicados en los lugares 5 y 8 respectivamente. Esta brecha se mantiene si analizamos solo la variable filantrópica, en donde Chile alcanza solo un 0,27% del PIB, versus el 2,1% de Estados Unidos (Rivera 2010), indicadores que demuestran que aún falta por avanzar hacia una cultura de colaboración que abarque desde prácticas de reutilización de bienes, hasta una cultura de compartir habilidades y conocimientos.

Si se pretende dar pasos significativos en la construcción de cambios mayores al sistema, es necesaria la participación activa del sector privado, impulsando una perspectiva que enmarque su actividad empresarial en el contexto local y global, considerando las múltiples partes interesadas. De esta manera, se puede formar un círculo virtuoso entre el sector privado tradicional y las iniciativas EIS por un lado, y por otro, una agenda pública que busque fomentar empresas que incorporen en su mirada estratégica tanto a los accionistas como

a las partes interesadas, y que promuevan estrategias para la creación de un valor compartido, internalizando las externalidades negativas que afectan a los distintos actores sociales y su entorno. A esto se pudiese agregar un trabajo de ajustar los indicadores de éxito tradicionales del sector privado; es decir, no solo esperar crecimiento y rentabilidad, sino incidir e impactar social y ambientalmente. Esta resulta una tarea mayor que posiblemente requiera de una agenda pública exclusiva en estas temáticas.

Por último, es relevante mencionar las iniciativas que buscan formar ciudadanos más responsables. A nivel nacional, estas acciones aún son incipientes; sin embargo, existen casos exitosos como el de la Fundación Ciudadano Inteligente²⁹, orientada principalmente al acceso a la información pública y a la transparencia, o el caso de la Fundación Ciudadano Responsable³⁰, que ha ido educando a la ciudadanía sobre su poder e injerencia en las decisiones que toman las distintas empresas. El Estado puede colaborar en la formación de ciudadanos y consumidores, no solo mediante facilitar el trabajo de fundaciones, sino también a través de regulaciones o impuestos, tal como ocurre en otros países con medidas como los cargos adicionales por el uso de bolsas plásticas o el uso de vehículos particulares en algunos radios urbanos, medidas que fomentan el desarrollo de ciudadanos más responsables.

Construyendo una agenda pública para Chile

Basándonos en distintas experiencias internacionales, queda de manifiesto la necesidad de entender EIS como un fenómeno híbrido que surge de la interacción entre diversos actores sociales. Desde la lógica de la interdependencia y en relación al bienestar social, se fomentaría el diálogo, la construcción de confianzas y las alianzas intersectoriales. Por consiguiente, en la medida en que se favorezcan esas necesarias interacciones, es esperable que se abran nuevos espacios para el surgimiento de estas iniciativas EIS, rescatando su diversidad, múltiples aportes socioeconómicos y, principalmente, valorando su potencial como fuente de innovación social sostenible en un modelo de desarrollo que requiere de cambios y transformaciones urgentes.

28 Más información en <http://techolab.com/desafio/>

29 Más información en www.ciudadanointeligente.cl

30 Más información en www.ciudadanoresponsable.cl

Bajo el análisis presentado sobre el fenómeno EIS, es posible afirmar que actualmente la sociedad chilena está atravesando por un momento de oportunidad. Este escenario favorable se refleja en una creciente participación y articulación ciudadana en función de diversas causas emergentes; por un voluntariado que se manifiesta también en el impulso de nuevos modelos empresariales; y por un efecto de difusión, catalizador de procesos e innovaciones surgidas fuera de Chile, el cual inspira las primeras medidas de apoyo hacia EIS comentadas anteriormente. No obstante, se debe evitar que las experiencias o tendencias globales presionen el proceso nacional para más bien buscar avanzar en un proceso holístico, consciente respecto a la necesidad de coconstrucción de una agenda pública en EIS. En este proceso se debe respetar la interacción entre distintos actores, sopesar las diversas posiciones en el sistema y modelo de desarrollo y comprender los riesgos de implementar políticas sin contar con la necesaria participación de los diversos actores en la instalación de estos temas en la agenda nacional.

A su vez, dado que estamos hablando de un campo acotado sobre el cual aún existe poco conocimiento, es clave poner énfasis en la comprensión y visibilidad de las iniciativas involucradas en la línea de propiciar el diálogo y la generación de conocimiento para abordar temáticas posibles de instalar en una agenda pública sobre EIS. Con este fin, se debe fomentar el trabajo de la academia y de investigación (evaluación y sistematización) por parte de las iniciativas, como también potenciar emprendimientos que apunten a dimensionar y valorar su impacto. Además, se debe involucrar a los sectores minoritarios dentro del sistema socioeconómico nacional, dando cabida a las diversas iniciativas empresariales y facilitando la articulación y formación de redes en EIS tanto a nivel nacional como internacional.

Respecto a las estructuras de apoyo, es posible identificar un discurso fuertemente comprometido con el emprendimiento y la innovación; no obstante, en lo referido a EIS, las iniciativas son aún escasas y poco articuladas. Estas últimas se pueden encontrar principalmente en el marco de la política social, pudiendo favorecer el surgimiento y consolidación de organizaciones de EIS. En este sentido, la revisión de las diversas estructuras de apoyo es útil para avanzar en crear un espacio de coconstrucción del entorno de EIS y poner en evidencia la falta de iniciativas públicas a todo nivel, especialmente aquellas orientadas a generar un marco jurídico-fiscal específico, como también la falta de mecanismos de valoración del fenómeno que conlleven una mayor comprensión de los distintos procesos y etapas asociadas.

Por último, a pesar de no contar con un contexto suficientemente maduro, en paralelo a la visibilidad, conocimiento y apoyo para el surgimiento de iniciativas EIS, pareciera ser recomendable comenzar a construir un marco para el fomento de la innovación social. Marco desde donde se puedan apoyar los procesos e instituciones que buscan identificar aquellas prácticas que apuntan a darle replicabilidad y escalabilidad a iniciativas de generación de valor social, fomentando una necesaria cultura de colaboración en sus diversas formas y en el cual se ponga en perspectiva el importante rol del sector privado en cuanto a los cambios necesarios en el modelo actual y las estrategias requeridas de creación de valor compartido. Complementando esto, se debe avanzar en la concientización de los ciudadanos, haciéndolos conscientes de sus derechos y deberes de manera tal que los ciudadanos y consumidores puedan, a través de sus demandas y comportamiento, ir modelando y fomentando la innovación social desde las distintas empresas o instituciones.

Referencias

- Alianza Internacional de Cooperativas**, 2009. *Statistical Information on the Co-operative Movement*. Disponible en <http://www.ica.coop/coop/statistics.html> [Revisado en Agosto de 2011].
- Charities Aid Foundation**, 2010. *World Giving Index*. Disponible en: <http://www.cafonline.org/pdf/WorldGivingIndex28092010Print.pdf> [Revisado en noviembre de 2011].
- Dees, G.**, 1998. *The meaning of social entrepreneurship*. Durham: Centre for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.
- Doherty, B., Foster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan, K. y Rotheroe, N.**, 2009. *Management of Social Enterprises*. Londres: SAGE Publications.
- Galera, G.**, 2009. *The impact of social enterprises on socio-economic development in transition countries: the cases of Poland and Ukraine*. Tesis doctoral. Departamento de Estudios Internacionales, Universidad de Trento.
- Fosk, A.**, 2010. *Situación de internet en Chile*. ComScore webinar, 31 de agosto de 2010. Disponible en http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2010/Situacion_de_Internet_en_Chile [Revisado en septiembre de 2011].
- Irarrázaval, I. et al.**, 2005. *Estudio comparativo del sector sin fines de lucro, Chile*. Johns Hopkins University, PNUD, Focus. Disponible en <http://www.pnud.cl/prensa/4.asp> [Revisado en junio de 2011].
- Leadbeater, C.**, 2007. *Social enterprises and social innovation: strategies for the next ten years*. Reino Unido: Cabinet Office, Office of the Third Sector. Disponible en http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf [Revisado en junio de 2011].
- Nicholls, A.**, 2010. The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (4), 611-633.
- Nyssens, M.**, 2006. *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*. Londres: Routledge Studies.
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo**, 2011. *Society at a Glance 2011 - OECD Social Indicators*. Disponible en www.oecd.org/els/social/indicators/SAG. [Revisado en noviembre de 2011].
- Phills, J., Deiglmeier, K. y Miller, D.**, 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34-44.
- Porter, M. y Kramer, M.**, 2011. La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. Disponible en <http://www.hbrl.com/carro/catalogo.asp?codigo=R1101CE&modulo=1>. [Revisado en julio de 2011].
- Radrigán, M., y Barria, C.**, 2006. Situación y proyecciones de la economía social en Chile. En: Pérez de Uralde, J.M. (coord.) *La economía social en Iberoamérica. Un acercamiento a su realidad*. Madrid: Fundación Iberoamericana para la Economía Social. Disponible en <http://www.ilo.org/gimi/gess/RessShowRessource.do?ressourceId=5489> [Revisado en julio de 2011].
- Rhodes, R.**, 1997. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Rivera, M.**, 2010. *A Comparative Study of Individual Philanthropy in the U.S. and Chile*. Tesis de licenciatura. Escuela de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Roberts, Y.**, 2008. New ways of doing: Social innovation is the new global obsession. It might be a nebulous idea but it has huge potential. *The Guardian*, 4 de agosto.
- Salamon, L. y Elliot, O.**, 2002. *The tools of government: a guide to the new governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P.**, 2010. *The necessary revolution: how individuals and organisations are working together to create a sustainable world*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Social Enterprises Coalition**, 2010. *The Social Enterprise Coalition: Annual Review*. Disponible en http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/11/annual_review_20101.pdf [Revisado en julio de 2011].
- Stiglitz, J.**, 2008. *Sesión de apertura en el 27° Congreso Internacional de CIRIEC, 22-24 septiembre, Sevilla*.
- Voutto, M.**, 2007. *La co-construcción de políticas públicas en el campo de la economía social*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Westall, A.**, 2007. *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled?* Reino Unido: Cabinet Office, Office of the Third Sector. Disponible en http://www.charlesleadbeater.net/cms/xstandard/social_enterprise_innovation.pdf http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/third_sector/assets/innovation_social_enterprise.pdf [Revisado en noviembre 2009].
- Westley, F.**, 2008. A framework for social innovation. *Presentación para la Universidad de Waterloo, Canada*.
- Westley, F., y Antandze, N.**, 2010. Making a difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), artículo 2.



CENTRO DE
**POLÍTICAS
PÚBLICAS UC**



CENTRO DE
**POLÍTICAS
PÚBLICAS UC**

www.politicaspUBLICAS.uc.cl
politicaspUBLICAS@uc.cl

SEDE CASA CENTRAL

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 324, piso 3, Santiago.
Teléfono (56-2) 354 6637.

SEDE LO CONTADOR

El Comendador 1916, Providencia.
Teléfono (56-2) 354 5658.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC

- Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos • Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
- Facultad de Ciencias Sociales • Facultad de Derecho • Facultad de Educación
- Facultad de Historia, Geografía y Ciencia Política • Facultad de Ingeniería • Facultad de Medicina