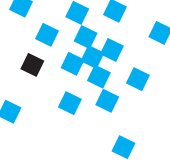


ESTUDIO DEL DISEÑO
DE INSTRUMENTO
PARA FOMENTO A LA
INNOVACIÓN
SOCIAL





ACERCA DE LOS AUTORES

Socialab trabaja desde hace más de ocho años en el ámbito del emprendimiento y la innovación social. Es una organización que genera impacto social a través de proyectos innovadores que surgen desde el sector privado. El centro de sus operaciones se encuentra en Chile, pero también cuenta con oficinas en Argentina, Colombia y Uruguay. Su misión es impulsar un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de iniciativas innovadoras y sustentables. Todo esto enfocado en tres pilares fundamentales: impacto, negocio, movimiento. Hasta el momento Socialab Chile ha trabajado en la conformación de 55 compañías creadas y vigentes y los emprendimientos que ha apoyado han impactado a 520.314 personas en situación de vulnerabilidad social. A partir de toda experiencia es que Socialab cuenta con los conocimientos y recursos para presentar este estudio, pero por sobre todo cuenta con la apertura necesaria para convocar a los emprendedores, actores del ecosistema de la innovación social y otros actores de la sociedad civil relevantes a que sean parte colaborativa de este estudio.

PRÓLOGO

Vivimos tiempos turbulentos. La desigualdad existente en nuestra región y las problemáticas sociales que afectan a la humanidad, han quedado más en evidencia gracias a la democratización de la información y el empoderamiento ciudadano. Esta sociedad civil es cada vez más exigente y menos tolerante a los abusos y omisiones de los actores que tradicionalmente fueron los responsables de propiciar bienestar a la sociedad. Así, vemos que los gobiernos, las empresas y las ONG por sí solas, ya no dan abasto para hacerse cargo de la multiplicidad de desafíos que la sociedad debe resolver.

En paralelo, vivimos en un momento de la historia en que las estructuras de poder y legitimidad se están modificando y evolucionando, hacia un ecosistema que crea espacios para que nuevos actores tomen las riendas en asuntos que, hasta hace un par de años,

correspondían a otros. Esto nos hace augurar un contexto de integración y democratización más próspero para todos. Problemas relativos al acceso a vivienda, transparencia, educación, bancarización y otros, están siendo resueltos por actores a los cuales “lo público” podría haberles sido ajeno. Sería ingenuo pensar que estos personajes son propios de esta época. La historia nos ha mostrado a personas naturales que han cargado sobre sus hombros causas épicas y han sido artífices de cambios que hubieran parecido imposibles.

Entonces, si los Luther King, Gandhi, Alberto Hurtado y Florence Nightingale entre otros, han existido siempre, ¿Qué nos hace pensar en el surgimiento de nuevos actores sociales? ¿Qué nos lleva a soñar que se avecinan cambios radicales y masivos que van a torcerle el brazo a los problemas que históricamente hemos vivido?



Matías Rojas

Director de Operaciones
Socialab

Nuestra respuesta es simple: los Emprendedores Sociales. Personas que hacen suyas una causa noble y épica, y que a través de prácticas colaborativas y un uso ético de las herramientas tecnológicas y de los negocios, se proponen resolver nuevos y antiguos problemas sociales de formas innovadoras.

Este informe se presenta como un paso inicial. Que el estado reconozca, legitime y apoye a estos emprendedores es sólo el comienzo. Sabemos que las herramientas propuestas en este estudio van a ayudar a que más y mejores emprendedores resuelvan los grandes problemas del país, pero estamos seguros de que no quedará aquí. Una vez desatado el poder creador de un sin número de personas, comunes y corrientes que sean capaces de construir soluciones innovadoras y sustentables, los cambios positivos que veremos en la sociedad serán más y más grandes.

Desde Socialab soñamos que en un tiempo más, los términos “innovación y emprendimiento social” desaparezcan. Que el apellido social sea un bonito recuerdo de los tiempos en que aún no comprendíamos que la innovación y el emprendimiento no se conciben si es que no sirven para mejorar la sociedad en su conjunto, para resolver los grandes problemas de la humanidad.

Estamos seguros de que la implementación de un programa de fomento a la innovación social no sólo apoyará financieramente a emprendimientos sociales en etapa inicial, sino que también será un primer paso para vincular colaborativa y activamente al estado, privados y sociedad civil, bajo un mismo propósito: construir una sociedad mejor.

LOS DESAFÍOS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN CHILE

El objetivo de la innovación se encuentra comúnmente asociado al aumento de la productividad y la generación de valor económico concentrado en privados. Sin embargo, se está produciendo un cambio de paradigma en este enfoque: la innovación también puede ser una herramienta para la resolución de desafíos sociales. La innovación de carácter social no se concentra exclusivamente en la creación de valor económico, sino que en la generación de soluciones novedosas que repartan valor en la sociedad de manera transversal. El emprendimiento de reciclaje Triciclos y el purificador de agua de Alfredo Zolezzi son fieles representantes de innovaciones sociales.

Estas soluciones no sólo tienen alcance local, sino que pueden traspasar fronteras y competir en las grandes ligas, tal como lo demuestra el emprendimiento nacional

de productos a granel Algramo; se destacó junto a Apple, Google e Instagram, como una de las 50 empresas más innovadoras del mundo el 2014 por la revista especializada en innovación FastCompany (febrero 2015).

Si bien son los emprendedores sociales los agentes claves de cambio, el Estado cumple un rol en educar a la ciudadanía en innovación social. Para la génesis, desarrollo y materialización de ideas socialmente innovadoras es necesario un ecosistema de innovación propicio, que incluya a todos los sectores de la sociedad. En este sentido, tener una población empoderada y participativa permite que revelen sus preferencias por problemáticas sociales y de esta forma las nuevas empresas sociales sean capaces de otorgar las soluciones adecuadas.

Un segundo aspecto considera la generación de con-



Andrés Zahler

Jefe División de Innovación
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

diciones regulatorias para el desarrollo de estas iniciativas. Se debe fomentar la creación de empresas con propósito social, empresas donde conviven objetivos sociales y financieros a la vez, con el fin de otorgarles institucionalidad y representatividad.

En tercer lugar, el insuficiente desarrollo de subsidios y capital de riesgo con foco en emprendimientos con carácter social, exige mecanismos con mayor flexibilidad para que emprendimientos socialmente innovadores puedan desarrollar sus ideas y proyectos.

La innovación social es un tema en el cual existen más puentes por construir que certezas absolutas, es por esto que se quiere generar un debate en la materia. El mandato de la División de Innovación del Ministerio de Economía,

Fomento y Turismo, es relevar el rol de la innovación social en el contexto de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento del Gobierno de Chile. El desafío es generar una política de Estado que reúna las iniciativas impulsadas desde diversos servicios y ministerios, y la invitación a la ciudadanía es a generar un debate constructivo que nos permita elaborar una agenda de innovación social participativa.

Para enfrentar la desigualdad necesitamos un desarrollo inclusivo que permita asegurar el crecimiento económico en el largo plazo. Modelos alternativos de producción, generación, y distribución de valor económico y social se plantean como nuevas respuestas a desafíos sociales actuales. La estabilidad económica y el ambiente emprendedor de nuestro país hacen de Chile un ecosistema idóneo para el desarrollo de la innovación social.

ÍNDICE

• RESUMEN EJECUTIVO	PAG. 9
• INTRODUCCIÓN	PAG.12
OBJETIVOS. METODOLOGÍA.	
• INNOVACION SOCIAL Y CRITERIOS DEL EMPRENEDIMIENTO SOCIAL INNOVADOR	PAG. 22
• MAPEO DEL EMPRENEDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL EN CHILE.	PAG. 25
BASE DE DATOS Y PERFILES DINÁMICOS DE LOS TIPOS DE INNOVACIÓN SOCIAL.	
• ESTUDIO DE CASOS. CRITERIOS DIFERENCIADORES	PAG.52
• NECESIDADES SEGÚN ETAPAS DE DESARROLLO	PAG. 55
• DIMENSIONES CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LOS EMPRENEDORES.	PAG. 60
CAMBIO SISTÉMICO	
• INCUBADORAS Y AGENTES DE DESARROLLO	PAG. 66
MARCO CONCEPTUAL	
• BASE DE DATOS DE INCUBADORAS.	PAG. 69
CASOS DE ESTUDIO. RECOMENDACIONES.	
• RECOMENDACIONES Y HERRAMIENTAS PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL	PAG. 86
• CONCLUSIONES	PAG. 119
• BIBLIOGRAFÍA	PAG. 121
• ANEXOS	PAG. 122



RESUMEN EJECUTIVO

La innovación social comienza a posicionarse cada vez con mayor fuerza en nuestro país y en toda la región, convirtiéndose en una prioridad en la agenda de fundaciones, organizaciones y empresas. Así el concepto de innovación, deja de ser únicamente un mecanismo para diversificar la producción económica, para convertirse en una poderosa herramienta para toda la sociedad. La integración de la innovación, la tecnología y la detección y solución de problemáticas sociales, han permitido mejorar la calidad de vida de cientos de personas alrededor del mundo, gracias al desarrollo de proyectos que son sostenibles en el tiempo, y que además tienen el potencial de transformar la cultura de una comunidad, e incluso, de una ciudad completa.

Es en este contexto que surge la necesidad de identificar un estado del arte de su desarrollo en Chile y generar mecanismos de fomento por parte del sector público. Con este desafío en mente la División de Innovación del Ministerio de Economía le encarga a Socialab la realización de un estudio para el Diseño de Instrumentos para el Fomento de la Innovación Social.

Los resultados más importantes del siguiente estudio son:

- A partir de la necesidad de ampliar el espectro de innovadores sociales se identificaron dos tipos de modelos: el del emprendedor social vinculado a un ecosistema de innovación sistémico tradicional; y el de las innovaciones desde las comunidades que se encuentran vinculados al sector de la economía social.
- Se establecieron los criterios para calificar como emprendimiento social innovador a partir de las siguientes dimensiones: su actividad principal resuelve una problemática social definida; son originales en sus espacios de intervención; presentan un modelo de sustentabilidad económica; poseen un equipo empoderado; poseen un potencial de replicabilidad y trabajan de forma colaborativa. Siendo el primer criterio fundamental para distinguir entre los emprendedores tradicionales y los sociales.
- A partir de la exploración en las organizaciones que componen los diversos perfiles de Innovación Social -Innovación Social Temática (IST), Innovación Social

Funcional (ISF) Innovación Social Sistémica (ISS)-, se concluyó que los emprendedores sociales innovadores se encontraban en el perfil de ISF, siendo los otros perfiles ISS e IST partes integrales para el proceso estructural del surgimiento y desarrollo de los primeros. Finalmente se configuró una matriz dinámica de relaciones entre los tres perfiles de Innovación Social, que nos brindan una visión integral y amplia del ecosistema.

- Se recomienda que las organizaciones de la ISS sean capaces de incorporar a otros actores sociales que hoy no están siendo parte del ecosistema de innovación social, tales como O.N.G, comunidades de base, etc.; para hacer más accesibles las herramientas de innovación y emprendimiento social.
- Se destacó como relevante que muchos actores -dentro y fuera del ecosistema- no han internalizado la categoría de emprendedor social, por lo que no existe una definición clara y establecida sobre el término. Frente a esta situación es importante incluir en cualquier convocatoria a emprendedores sociales, una operacionalización del concepto en una definición clara y accesible para todos. Esta indicación también es necesaria para los agentes intermediarios, donde tampoco existe un consenso establecido sobre el término, sobre todo en los casos de regiones.
- Se estableció un proceso de desarrollo del emprendimiento que es dinámico y no lineal, privilegiando las iteraciones. Se detectaron allí diversas necesidades diferenciadas, que implicarían un financiamiento escalonado y de tiempos flexibles, ajustados a los características del proyecto (su mercado y diseño de desarrollo).
- Se estableció que los fracasos que sufre el emprendedor son parte del proceso de innovación, ya que a partir de ellos se adquieren aprendizajes que permiten que el proyecto pueda reiventarse con mayor potencialidad de éxito. A su vez se advirtió que la mayoría de emprendedores que fracasan permanecen en el ecosistema de innovación y/o emprendimiento social transformando su proyecto o comenzando uno nuevo. De aquí se concluyó que además de considerar el proyecto, para el fomento de la innovación social es fundamental evaluar a la persona y al equipo comprometido.



- Se identificaron las dimensiones claves para el desarrollo de los emprendimientos a partir de bibliografía existente y el testimonio de los emprendedores y actores claves, a saber: contar con un modelo de negocio desde las etapas tempranas; conformar un equipo comprometido de confianza y multidisciplinario; desarrollar aspectos psico-emocionales y dedicación al proyecto; optimizar los desarrollos técnicos de la solución; circular por el ecosistema y obtener redes con actores sociales claves; contar con asesoría comercial.; interactuar constantemente con el desafío y la población objetiva / usuarios finales; contar con la validación de los usuarios finales; estar dentro de una cultura de trabajo colaborativa e inclusiva; desarrollar nuevos procesos de innovación.
- Se advirtió que los emprendedores instalados en la ISS pueden llegar a generar un modelo de sustentabilidad basado en gran parte en los fondos concursables, en desmedro de un modelo de negocio autosustentable de largo plazo. Por esto se recomienda la exigencia de un retorno social y económico a la hora de brindar fondos, lo que también permitiría una mayor integración de todos los actores y tipos de emprendedores en un ecosistema integral y colaborativo.
- Se distinguió que en los casos de regiones alejadas de la Región Metropolitana, como son la Región de Antofagasta y Bío Bío, el desarrollo de emprendedores sociales, como así también de las ISS en general, es más incipiente y suele ser percibido más bien como restringido al emprendimiento tradicional.
- Se concluyó la importancia de generar un ecosistema que involucre a todos los actores sociales, especialmente con una fuerte participación activa del sector público (gobierno) y privado (empresas) en el desarrollo de emprendedores, con el fin último de propiciar el cambio sistémico esperado en todo proceso de innovación social.
- Los agentes de desarrollo -agentes intermediarios- que incuban y aceleran emprendimientos sociales en Chile, son en su mayoría incubadoras de negocio, en consecuencia, su foco está en el desarrollo para el impacto económico de los proyectos; siendo pocos los agentes que trabajan con emprendimientos sociales en su doble impacto.
- Los agentes intermediarios pueden ser clasificados según orientación (tipo de emprendimientos que apoyan) y según patrocinadores (adscripción institucional).
- Lo que más valoran y esperan los emprendedores de los agentes intermediarios son redes de contacto efectivas, sobre todo en lo relativo a los agentes empresariales.
- Se recomienda propiciar condiciones para modelos mixtos de sustentabilidad de los agentes intermediarios, con el fin de que no dependa únicamente de su papel de intermediaria en los fondos públicos.
- Es necesario que los agentes intermediarios conformen espacios de “empatía colaborativa”, es decir que propicien sinergias emocionales donde los emprendedores se sientan acogidos, se amortigüen los fracasos y se motive hacia la superación.
- La mayoría de los agentes intermediarios que se identifican como incubadoras tienen un programa de trabajo establecido, sin embargo los proyectos que reciben suelen estar en distintas etapas, por lo que debe tener la capacidad de brindar un programa con una estructura de trabajo, pero también flexible a las necesidades particulares de cada emprendimiento.
- Para el desarrollo de emprendimientos sociales es necesario que los agentes intermediarios se articulen con otros actores, entre los que se encuentran de los perfiles IST (organizaciones sociales y civiles con experiencia en la resolución de problemáticas sociales y redes con las comunidades), ISS (aquellos vinculados a la innovación y emprendimiento social), como así también con los ISF (emprendedores sociales en etapas avanzadas que sirvan de mentores y referentes para los de etapas iniciales). De esta forma se propone un modelo de intermediario que integre a diversos actores, en donde se privilegie la articulación y colaboración de actores, más que recaiga todo sobre un solo actor.
- Se espera que el sector público no genere un trabajo burocrático excesivo para los intermediarios y/o emprendedores en las rendiciones. También se espera que el sector público propicie una red de colaboración efectiva entre el sector empresarial, el sector público y los emprendimientos.

INTRODUCCIÓN

Son notorios los avances que ha tenido Chile en materia de innovación y emprendimiento, llegando a situarse como uno de los mejores posicionados en la región¹. Sin embargo, uno de los grandes desafíos que se le presentan al país en esta materia, es el de ampliar el concepto más allá de su enfoque tradicional. Es que la innovación no es sólo una herramienta que puede ser utilizada para diversificar la producción económica; sino que es ante todo, una herramienta social que permite transformar la calidad de vida de las personas. Desde la División de Innovación se ha venido trabajando un paradigma de innovación cuyo objetivo no sea exclusivamente la creación de valor económico, sino el generar soluciones novedosas que repartan valor de manera transversal en la sociedad. Es por eso que surge el desarrollo de la innovación en un sentido más amplio y democrático, el de Innovación Social (IS), que permite ser apropiado por diversos actores sociales: organizaciones sin fines de lucro, las empresas y los mercados, el Estado, los movimientos sociales y la academia.

El presente estudio, encargado por la División de Innovación del Ministerio de Economía a Socialab, busca ahondar en estos conceptos y desarrollar una herramienta que fortalezca la innovación y emprendimiento social, atendiendo a las características de los actores involucrados y generar recomendaciones para un instrumento público de fomento. Primero sentamos la bases conceptuales de este informe, dando cuenta de la definición de innovación social y los criterios para calificar como un emprendedor social innovador. En una segunda parte proponemos un mapeo de diversas organizaciones que

tienen una vinculación directa o indirecta con el emprendimiento social innovador en nuestro país a partir de una base de datos estructurada en perfiles; luego ésta base de datos es analizada, profundizando en las relaciones con los criterios del emprendimiento social y las relaciones entre perfiles.

Posteriormente, analizamos algunos criterios diferenciadores con los que evaluar el estado del emprendimiento social en Chile a partir de las dimensiones: regiones, género y casos de fracasos. En un cuarto capítulo identificamos las necesidades en las diversas etapas de desarrollo de un emprendedor social, detectando allí algunos hitos y actividades claves. A continuación se reconocen las dimensiones claves para el desarrollo de los emprendedores. Luego comienza el apartado sobre los agentes intermedarios, considerando sobre todo el caso de las incubadoras, el estudio de éstas se estructura de la siguiente forma: definición conceptual, base de datos, clasificación en perfiles, análisis de casos en Chile y finalmente recomendaciones para la detección y evaluación en lo que concierne a un instrumento para el fomento a la innovación social. En la última parte de este informe proponemos recomendaciones y herramientas para el fomento de la innovación social a través de diversos criterios de selección y evaluación hacia la agencia ejecutadora, intermediarios y beneficiarios; proponiendo a su vez diversas herramientas para el desarrollo de los emprendimientos sociales en un plan de trabajo durante el período del beneficio. Finalmente se establecen ciertas pautas generales para una estrategia comunicacional de dicho instrumento de fomento.

¹ Según el informe Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, Chile es el país de la región con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en Latinoamérica. Ver Kantis, Hugo; Federico, Juan; Ibarra García, Sabrina; Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, una herramienta para la acción en América Latina. Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2014



OBJETIVOS

El **objetivo general** de este diagnóstico es el de presentar una propuesta de diseño de un instrumento de Innovación Social para apoyar emprendimientos socialmente innovadores en etapa temprana, dentro del marco de modelo de intervención del subsidio Semilla de Asignación flexibles (SSAF)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los **objetivos específicos** de este informe son:

- Hacer un mapeo de emprendimientos nacionales e internacionales que generen impacto social en Chile.
 - Definir perfiles de emprendedores innovadores sociales de acuerdo a los tipos de IS de la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (DI)
 - Reconocer las necesidades de los emprendedores con características sociales de acuerdo a sus etapas de desarrollo.
 - Identificar los determinantes de éxito de emprendimientos innovadores sociales sustentables basados en evidencia nacional e internacional.
 - Evaluar el estado de las incubadoras, aceleradoras u otros agentes de carácter social a nivel nacional, con el objetivo de aprender su modo de funcionamiento e identificar sus mejores prácticas. Lo anterior, al menos a nivel de servicios ofrecidos, capacidades generadas, ciclo del emprendimiento de la espiral de IS que apoya, modelo de negocios y su rol en el ecosistema de IS.
- Detectar instituciones con potencial de apoyar y fomentar emprendimientos socialmente innovadores que puedan actuar como intermediarios para el SSAF, es decir asignando recursos a emprendedores sociales. Se debe identificar el ciclo del emprendimiento de la espiral de IS que apoya con mayor énfasis y la edad del agente.

Este informe se ha ajustado a los objetivos propuestos, esperando también que de ellos surjan diagnósticos y propuestas fundamentales para configurar otras acciones del sector público hacia el fomento, desarrollo e implementación de la innovación social, que no se restrinjan únicamente al alcance de la intervención SSAF.

METODOLOGÍA

El tipo de estudio que aquí se desarrolla es de carácter exploratorio, es por ello que la metodología privilegiada en estos casos es la de carácter cualitativo. La metodología cualitativa implica la comprensión de la realidad, objeto de estudio, considerada desde sus aspectos particulares vista a partir de la lógica y percepción de los actores, es decir desde una perspectiva interna (subjetiva) a diferencia de la cuantitativa que tiene un enfoque externo (objetivo).

Las herramientas utilizadas aquí son: la entrevista semi-estructurada, los grupos focales y la observación participante. A su vez se recurrió a una revisión bibliográfica que brindara los antecedentes pertinentes sobre el tema.

PLAN DE TRABAJO

Para el desarrollo de este estudio se estableció un plan de trabajo que cumpliera con los objetivos recién mencionados, y que permitiera la colaboración de diversos actores vinculados (externos e internos a la organización Socialab). El plan de trabajo puede resumirse en las siguientes actividades que se realizaron durante el segundo semestre del 2014 y el primer trimestre del 2015: Mesa multisectorial; reuniones periódicas internas; construcción de base de datos; aplicación de entrevistas a casos seleccionados; revisión bibliográfica. Con todo ello se procedió al análisis de la información.

I. CONFORMACIÓN DE MESA MULTISECTORIAL

Se estableció una mesa de diálogo con diversos actores vinculadas a la innovación social con el objetivo general de obtener una exploración de las diversas percepciones vinculadas a la innovación y los emprendimientos sociales. Las preguntas guías de esta mesa se establecieron alrededor de tres ejes:

- Con el objetivo de definir perfil(es) de emprendimiento social: ¿Qué tipo de proyectos queremos apoyar y cuáles son sus características?
- Con el objetivo de definir un portafolio esperado de emprendimientos sociales: ¿Cuáles son los proyectos que te gustaría que fueran apoyados?
- Con el objetivo de encontrar a los mejores emprendimientos sociales del perfil previamente definido: ¿Cuáles son los mejores medios que tú consideras para motivar, detectar y seleccionar a estos emprendedores sociales?

Los participantes de esta Mesa fueron:

- Nicolás Goluboff, Subgerente Emprendimiento de Corfo
- Maricarmen Torres, Ejecutiva Técnica en Gerencia de Emprendimiento de Corfo
- Pablo Fernández, Cordinador de la División de Innovación del Ministerio de Economía



- Daniela Jara, Gestora de Proyectos de la División de Innovación del Ministerio de Economía
- Giancarlo Durán, Coordinador Académico, Alianzas y Red de Nodos de Educación Superior para la Innovación Social (NESIS)
- Juan Pablo Larenas, Director Ejecutivo Sistema B
- Leonardo Maldonado, Director Ejecutivo Región Fértil
- Francisca Severino, Directora Start-up de Socialab
- Moderador: Matías Rojas, Gerente General Socialab

2. REUNIONES PERIÓDICAS INTERNAS DEL EQUIPO DE SOCIALAB.

Se conformó un equipo núcleo para este estudio compuesto por Francisca Severino, Laura Lattanzi y Matías Rojas, que a su vez dialogó con el área de Investigación y Desarrollo y con los co-fundadores de Socialab. Se establecieron reuniones multidisciplinarias, para compartir y analizar los avances del estudio de forma semanal. Estas reuniones tenían como objetivo incorporar casos relevantes a la base de datos, discutir y analizar las percepciones de los entrevistados y contraponer con la experiencia de Socialab.

3. CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

La base de datos se construyó a partir de los aportes de organizaciones y casos vinculados a Socialab, Sistema

B, Ashoka, NESIS y de invitados al Festival Internacional de Innovación Social (FIIS); así como también se incorporaron recomendaciones de los actores claves entrevistados (ver apartado entrevistas). A su vez para la base de datos de incubadoras también se consideraron las reconocidas por CORFO.

En primer lugar la base de datos se estableció diferenciado los tres tipos de Innovación Social establecidos en el Documento de la División de Innovación del Ministerio de Economía. Allí se distinguieron tres tipos de IS:

IS Temática: Acción que da respuesta a una demanda social no atacada satisfactoriamente por organismos públicos o privados.

IS Funcional: Oferta de un producto, servicio o proceso, que entrega una solución más eficiente o sustentable que las conocidas previamente.

IS Sistémica: Genera un cambio que remueve los cimientos culturales, afectando actitudes, valores, estrategias, políticas, o procesos organizacionales.

En este último caso también pueden ser incorporadas las incubadoras, aceleradoras de emprendimientos; sin embargo a fines de los objetivos específicos mencionados (un análisis exhaustivo de las incubadoras) hemos decidido añadirlas por separado.

A su vez se distinguió la **Etapas de Desarrollo** de cada

proyecto. Para ello se establecieron los siguientes parámetros generales (ver gráfico continuación):

Etapa 1. De la observación a la idea consolidada.

Etapa 2. Piloto del proyecto.

Etapa 3. Implementaciones repetidas.

Etapa 4. Modelo consolidado con expansión fuera del contexto inicial.

Además en la base de datos se incorporaron las categorías de:

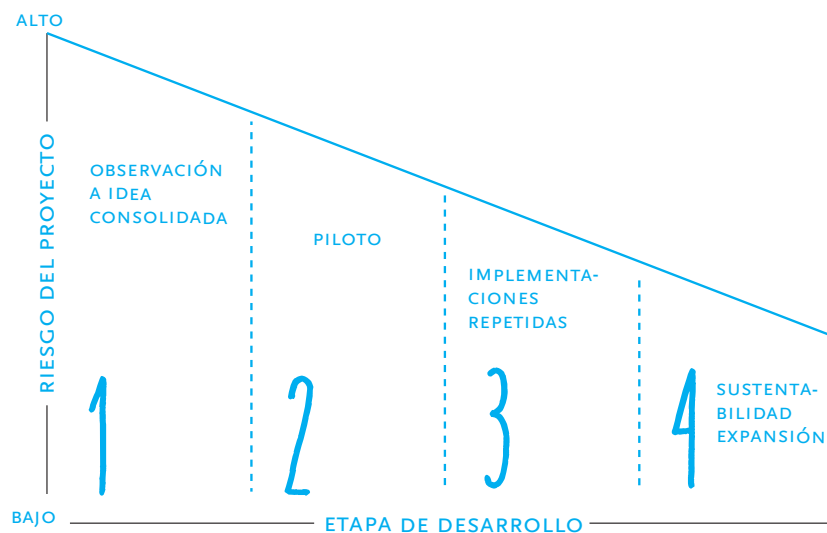
-Región: comprendiendo por ella la localización de las oficinas de sus operaciones; a la vez que se destacaron aquí los casos internacionales.

-Organización que la vincula: se estableció solo este criterio para las IS Temática, considerando existen

una infinidad de casos de este tipo y que se haría una selección a partir de una exploración general y la mención de algunos actores.

-Estado: para advertir si es que los proyectos se encuentran vigentes o no. Se estableció este criterio solo para el caso de la IS Funcional y IS Temática, ya que es sobre todo de estos casos donde más podemos aprender de los emprendimientos que han fallado y/o han dejado de estar vigentes.

-Orientación de la incubadora: en la base de datos de incubadoras generada se ha añadido también el tipo de emprendedores con los que trabajan.





4. ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a algunos casos seleccionados de esta base de datos. La selección se aplicó a partir del criterio de abarcar la diversidad de casos en cuanto a su etapa de desarrollo y tipo de IS y de privilegiar aquellos que mejor se ajusten a los criterios de emprendimientos sociales innovadores (ver próximo capítulo).

A su vez se consideran los siguientes criterios para la selección de casos:

- Al menos un caso de la región de Valparaíso: Diego Pizarro, 3IE Incubadora de Negocios Universidad Federico Santa María
- Al menos un caso de la región de Bío-Bío: Juan Carlos Castro, Matías Ríos Henríquez, Mylene Malig, Felipe Parra Muñoz, Omar Sanhueza Becar, Programa de Innovación para Estudiantes en Universidad del Bío-Bío, IncubaUDEC Incubadora de Negocios en Universidad de Concepcion -Bío Bío
- Al menos un caso de la región de Antofagasta: Bastián Torres Salinas, Olga Palta Layana, Esther Croudo, Gonzalo Zárate, Leonardo Maldonado.
- Dos casos de organizaciones vinculadas a género: Ángel Morales, Ángeles Undurraga.
- Tres casos de empresas B: Juan Manuel Moller, Natalia Ca, Jocelyn Durán.
- Tres casos de fracasos: Gioavanni Prella, Matías Ríos Henríquez, Nicolás Monge.
- Dos casos internacionales: Natalia Ca, Maximiliano Pérez.

En el Anexo podemos encontrar la pauta de entrevistas semi-estructurada que se aplicó. Las entrevistas se realizaron de forma presencial en la Región Metropolitana (Santiago), la Región del Bío Bío (Concepción) y en la Región de Antofagasta (Antofagasta); y en otros casos se realizaron vía video conferencia.

LAS PERSONAS ENTREVISTADOS COMO CASOS DE IS FUERON:



Maximiliano Pérez.

Ex Director de Techo Latinoamérica. (IST, etapa 4. Internacional)
maxi@socialab.com



Nicolás Monge.

Emprendedor de Bottom App (ISF, etapa 2, con fracaso) derivado en su proyecto actual LAFIS (ISS, etapa 2)
nicolasmonge@bottomapp.org



Giovanni Prella.

Emprendedor de Socialclik (ISF, etapa 2, con fracaso)
giovanniprella@gmail.com



Natalia Ca.

Emprendedora de Inclúyeme (ISF, etapa 4, internacional y con certificación de empresa B).
natalia@incluyeme.com



Francisca Chacón.

Emprendedora de Rehapp (ISF, etapa 2)
fran@rehapp.cl



**José Manuel Moller
y Salvador Achondo.**

Emprendedores de Algramo
(ISF, etapa 3-4, con certificación
de empresa B).
josemanuel@algramo.cl



Juan Carlos Castro.

Jefe de Gestión de Centro de Em-
prendimiento e Innovación Social
de Techo Chile. (IS.Temática,
etapa 4, Región de Bío Bío).
juancarlos.castro@techo.org



Diego Pizarro Sanchez.

Emprendedor BIS (ISFuncional,
etapa 3, Región de Valparaíso)
diego@bischile.org



Felipe Parra Muñoz

Director Acción Emprendora
oficina Concepción (ISS, etapa 3).
fparra@accionemprendedora.org



Mylene Malig.

Directora Mylene Malig consul-
ting (ISS, etapa 2, R. Bío Bío)
mylemalig@gmail.com



Matías Ríos Henríquez.

Emprendedor de diversos proyec-
tos con fracaso y actual emprende-
dor de Productos Lázaro
(ISF, etapa 2, R.Bío Bío)
matias@productoslazaro.cl



Bastián Torres Salinas
Emprendedor Antofalimpia (IST, etapa 2, Región de Antofagasta)
bjtorres@outlook.com



Ángel Morales
Co-Fundador Puentek / Puentek Girls (ISS, etapa 2, proyecto de género)
angel.amf@gmail.com



Diego Philippi
Coordinador General FIIS (ISS, etapa 4, Internacional) e inversionista privado de emprendimientos.
diego@fiis.org



Ángeles Undurraga
Directora Mujeres del Pacífico (ISS, etapa 4, proyecto de género)
angeles@mujeresdelpacifico.org



Jocelyn Durán.
Emprendedora Hora Salud (ISF, etapa 3, empresa B)
jduran@horasalud.cl

LOS CASOS ENTREVISTADOS PARA EL ESTUDIO DE LAS INCUBADORAS Y AGENTES DE DESARROLLO FUERON:



UDD Ventures
Julio Correa Ríos
Director de Operaciones y
Servicios para Emprendedores
jcorrea@udd.cl



**IncubaUDEC Incubadora de Negocios
en Universidad de Concepcion -Bío Bío**
Beatriz Millan
Directora Ejecutiva IncubaUDEC
bmillan@udec.cl



Banigualdad
Francisca Giménez Casellas
Jefa de Crédito
fgimenez@banigualdad.cl



Claudio Inzunza Villena
coordinador
Programa de Innovación para
estudiantes en Universidad del Bío-Bío
periodicosien@gmail.com



Incubadora de Negocios INACAP
Ángel Morales Figueroa
Ejecutivo de Proyectos Incubadora
de Negocios INACAP
amoralesf@inacap.cl



**Nesis Responsabilidad Social Uni-
versitaria, Universidad de Chile**
Gianncarlo Durán
Director NESIS
gdurand@fen.uchile.cl



Fundación Chile
Juan Eduardo Orlandi
Portfolio Manager
juan.orlandi@fch.cl



Wayra Chile
Natalia González
Partnerships, Comms &
PR en Wayra Chile
natalia.gonzalez@telefonica.com



3IE Incubadora de Negocios Universidad Federico Santa María - Valparaíso

Andrea Corvera Sub Gerente de Formación y Networking - Leandro Luna Ejecutivo de Cuentas
andrea.corvera@usm.cl



Incuba 2.

Hector Anabalón – Gerente General Antofagasta
hanabalon@incuba2.cl



Odontolúdica

Emprendimiento de Gonzalo Zárate – Antofagasta
contacto@odontoludica.cl



Región Fértil - Antofagasta

Leonardo Maldonado Director ejecutivo Región Fértil
lmaldonado@gulliver.cl

OTROS ACTORES CLAVES ENTREVISTADOS FUERON:



Omar Sanhueza Becar.

Encargado Comunicaciones Innova Bio-Bio. CORFO.
osanhueza@innovabiobio.cl



Esther Croudo.

Directora Ejecutiva Región Fértil, Antofagasta.
ecroudo@regionfertil.com



Olga Palta Layana.

Jefa Control de Gestión Celsus. Antofagasta
opalta@celsus.cl



Gerardo Winjnant

Director de Proyecto de Proqualitas.
gerardo.wijnant@proqualitas.com



Héctor Jorquera.

Gente Expresa y Director Araucanía Hub. Temuco
hJORQUERA@gentexpresa.cl

OTRAS FUENTES. EXPERIENCIA Y REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para este diagnóstico también se utilizaron los aprendizajes que Socialab tuvo durante sus años de experiencia en el ecosistema de innovación y emprendimiento social, haciendo partícipes de este informe a las diversas áreas que conforman esta organización. Se consideró sobre todo a los fracasos y aprendizaje del área de desarrollo de emprendimientos sociales durante los últimos seis años, área de Start-up; así como también una visión conceptual sobre la innova-

ción social y sus alcances del directorio de Socialab y sus gerentes. Finalmente, también se recurrió a la revisión bibliográfica nacional e internacional vinculada a innovación y emprendimiento, que es citada en sus correspondientes notas al pie y el apartado de Bibliografía. La bibliografía consultada en la mayoría de casos responde a informes recientes sobre la innovación social -casos de estudio, índices de condiciones sistémicas, evaluaciones de criterios entre países, etc.-, en otros casos se consultaron artículos correspondientes a las relaciones entre innovación social y sector público.

INNOVACIÓN SOCIAL Y CRITERIOS DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL INNOVADOR



MARCO CONCEPTUAL

Si revisamos los estudios contemporáneos que dan cuenta del término innovación social y las prácticas existentes alrededor de ellos, observamos que se suele ligar el concepto de innovación social al de emprendimiento social y empresa social. Sin embargo estos conceptos no refieren a lo mismo, a la vez que poseen un radio de acción diverso. Como menciona Sebastián Gatica:

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. 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.²

La innovación social es entonces una herramienta de amplio alcance, actualmente utilizada por diversos actores, entre los que se destacan los emprendedores y las empresas sociales.

Desde aquí entonces definimos la **Innovación Social (IS)** como un desarrollo novedoso mediante el cual se construye un proceso, producto, servicio o modelo con impacto cuantificable, que es más sustentable o justo que lo exis-

tente, solucionando una problemática de interés público, y donde el valor generado es distribuido en la sociedad. En comparación con las innovaciones tradicionales -las establecidas en el Manual de Oslo³ -, las innovaciones sociales son impulsadas fundamentalmente por una motivación extra: una misión social, y crear valor compartido necesariamente económico y social.

Por lo tanto podemos deducir que los emprendimientos que poseen un carácter de innovación social son organizaciones **sustentables** que promueven un desarrollo **novedoso** mediante el cual se construye un proceso, producto o servicio con algún **impacto social** cuantificable que es más sustentable o justo que lo existente y donde el valor generado es distribuido en la sociedad sin desmedro de la generación de beneficio privado.

A su vez, los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social siempre se encuentran en el centro de sus operaciones.

UN CONCEPTO DE INNOVACIÓN AMPLIO E INCLUSIVO: DOS MODELOS.

Una inquietud que surgió de la mesa multisectorial y de entrevistas con actores claves fue la de ampliar el espectro de lo que se entiende por innovación social e incorporar a varios actores que no son siempre los considerados tradicionalmente. De esta forma revisando las prácticas existentes en esta materia hemos identificado dos modelos que suelen responder, por lo general, a ecosistemas diversos⁴:

² Gatica, Sebastián. "Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile" en Temas de la Agenda Pública, Centro de Políticas Públicas UC, Año 6, N.48, Noviembre 2011.

³ Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos de Innovación. Madrid: Grupo Tragsa, 2005.

⁴ Definimos ecosistema como al medio ambiente que brinda las condiciones necesaria para el desarrollo de la innovación.

1. Los vinculados al emprendimiento social, cuyo diferenciador dentro de la IS es el de poseer modelos de sustentabilidad económica y proponer modelos originales y nuevos en contextos que exceden lo local. Quienes llevan a cabo las soluciones a estas problemáticas sociales no son necesariamente quienes las están padeciendo. En este grupo se encuentran los ecosistemas de organizaciones como Sistema B y Socialab que hacen de los emprendimientos el centro de sus operaciones.

2. Los vinculados al desarrollo local y formas de organización de las comunidades de base para la resolución de sus problemáticas. En estos se suele hacer hincapié en lo social, en cuanto a participación, más que en su grado de originalidad. En este grupo se encuentran las organizaciones que promueven y realizan un trabajo con las organizaciones de base, brindando herramientas para que sean ellos los actores de cambio de sus propias problemáticas. En este sentido se encuentra la visión de la CEPAL⁵, así también el Centro Internacional de Economía solidaria y Cooperativa o el Espacio de Economía y Comercio Solidario en Chile.

CRITERIOS PARA CALIFICAR COMO UN EMPRENDIMIENTO SOCIAL INNOVADOR.

A partir de la mesa de trabajo multisectorial y la bibliografía existente destacamos a continuación los criterios que todo emprendimiento social debe tener:

- Su actividad principal tiene una misión social, es decir soluciona alguna problemática social definida como de necesidad fundamental para un grupo en situación de vulnerabilidad, por ejemplo en las categorías de: salud, trabajo, educación, bienestar humano y relaciones sociales y economía doméstica.

- Son productos, servicios y/o buenas prácticas originales, creativas y/o nuevas en sus espacios de intervención.

- Presenta un modelo de sustentabilidad económica y social que le permite su permanencia a largo plazo.

- Posee un equipo empoderado que lleva adelante el proyecto

- Posee un potencial de replicabilidad, es decir que tiene potencial de ser implementado en más de un contexto particular.

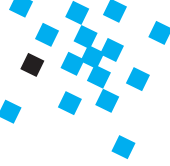
- Co-creación / Colaboración. Logra articular diversos actores sociales, incluyendo a la propia comunidad que padece el problema (o son ellos mismos quienes llevan adelante el proyecto), diversos actores de la sociedad civil, el mundo empresarial y/o las organizaciones vinculadas al ecosistema de la innovación y el emprendimiento social.

De esta forma, podemos considerar que los emprendedores sociales innovadores deben producir dos tipos de impacto: el impacto social, que es el fin último de su proyecto; y el impacto económico interno, entendido como la sustentabilidad económica para que el proyecto perdure en el tiempo.

Para poder garantizar el conseguir estos últimos dos objetivos, también debemos contar con: 1. un plan de evaluación social de resultados y 2. un modelo que permita generar ingresos sostenibles en el tiempo. A su vez, destacamos que el criterio de la misión social es el más importante para distinguir entre emprendedores sociales y emprendedores tradicionales. Por lo anterior, también advertimos la importancia de operacionalizar de forma clara este criterio, el que debe ser diferenciado de las empresas B⁶ y de los emprendimientos que cuentan únicamente con impacto medioambiental.

⁵ Rodríguez Herrera, A., Alvarado Ugarte, H. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL, 2008.

⁶ Ver <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>



MAPEO DEL
EMPRENDIMIENTO
E INNOVACIÓN SOCIAL EN CHILE

BASE DE DATOS

En esta primera etapa se inició con una exploración general del concepto, abriendo el campo a diversos actores que son parte de los ingredientes de la innovación social, es decir actores que poseen una visión y misión pública, como así también una visión privada, para revisar allí las posibles combinaciones y establecer los perfiles que más se ajustan a los criterios de emprendimientos con innovación social antes establecidos.


A continuación presentamos la Base de Datos la cual hemos ordenado según perfil de innovación social y dentro de ellos según su alcance territorial: regiones, nacional (cuando sus operaciones se extienden en varias regiones del país) o internacional (cuando tienen implementación fuera del país).



IS FUNCIONAL

Oferta de un producto, servicio o proceso, que entrega una solución más eficiente o sustentable que las conocidas previamente.

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
1	BUDEO TOURS: CONOCE LOS SECTORES DE ANTOFAGASTA	Budeo Tour es una empresa social que nace de la necesidad de inyectar recursos a la escuela de surf Budeo. Esta escuela tiene como fin ayudar a jóvenes con diversas vulnerabilidades y riesgos sociales provenientes de los puntos más pobres de la ciudad de Antofagasta	R. Antofagasta	vigente	3
2	CALAMINAS DE PLÁSTICO	Generar calaminas a través del plástico 100% reciclado	R. Antofagasta	No Vigente	1
3	COCINA CON HIDRÓGENO	Tecnología de celdas de hidrógeno aplicadas a una cocina a gas que permite cocinar alimentos utilizando agua destilada y corriente en vez de Gas	R. Antofagasta	No Vigente	2
4	ODONTOLÓGICA	Es un programa continuo e incremental, basado en salud y no en enfermedad, que acerca la Odontología directamente a las personas, llevándola desde las clínicas dentales a los espacios formativos de la comunidad, gracias a la intervención estratégica del trinomio Escuela-Niño-Familia.	R. Antofagasta	vigente	2
5	SKATE PARK MÓVIL	El Proyecto del Skatepark Móvil pretende acercar a los jóvenes más vulnerables los insumos para practicar el deporte en su localidad.	R. Antofagasta	vigente	2
6	SOL PARA TODOS	Dispositivos que utiliza la energía del sol para convertirla en energía eléctrica	R. Coquimbo	No vigente	2
7	BIS	Baño Integral Sostenible que otorga salud, dignidad y autosuficiencia, mediante la reutilización del agua y las excretas	R. Valparaíso	vigente	3
8	CONSOLIDA	Solución y apoyo a vendedores ambulante mediante la entrega de un carro y asesorías.	R. Valparaíso	No vigente	1
9	DESPENSA COMUNITARIA	Proyecto que busca utilizar la acumulación de demanda para abastecer despensas comunitarias en campamentos y villas	R. Valparaíso	No vigente	2
10	DUCHA HALO (SAFE AGUA CHILE)	Sistema de bomba para ducha individual	R. Valparaíso	No vigente	1
11	ENCHUFE VERDE	Separador de sistemas eléctricos para organizar y dosificar el uso de la energía	R. Valparaíso	No vigente	2
12	LAFKENCHE	Sistema de comercialización portátil, de fácil armado y bajo coste, para dar formalidad y valor al acto de venta de pescado en los botes	R. Valparaíso	No vigente	2
13	MASIFICACIÓN CONECTIVIDAD LOS ANDES - EDISON ACUÑA	Provee internet en la comuna de Los Andes	R. Valparaíso	vigente	3
14	ONEDUC (EDUCACIÓN VIRTUAL DE CALIDAD)	Plataforma de educación online para entregar recursos a profesores	R. Valparaíso		2
15	SAYPON	Fuente de ingresos a través del reciclaje de aceite de cocina usado y su posterior valorización mediante el trabajo inclusivo	R. Valparaíso	vigente	3
16	ACLÁRATE	Plataforma de información sobre carreras universitarias	RM	No vigente	1
17	AGUASEGURA	Dispositivo que genera cloro para purificar agua	RM	vigente	2
18	ALGRAMO	Vende productos básicos mediante máquinas dispensadoras en almacenes de barrio.	RM	vigente	3 a 4

- 
1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
19	AMPOLLETA SOLAR	Utilización del sol para iluminar espacios alejados de la luz natural y así ahorrar energía eléctrica.	RM	No vigente	1
20	AYUDAS TÉCNICAS PARA NIÑOS	Mobiliario de Inclusión para Niños	RM	No vigente	2
21	BALUD	Plataforma de crowdfunding para operaciones o intervenciones de salud	RM	No vigente	1
22	BICICLETA ECOGENERADORA	Consiste en un bicicleta normal transformada en una estática , que por medio de una polea mueve un alternador de automóvil que carga una batería	RM	No vigente	1
23	BIODIGAS	BioDiGas entrega a una familia el poder de aprovechar la energía de su basura. ¿Por qué comprar algo que podemos producir en nuestras casas? Con nuestro sistema una familia o comunidad transforma sus desperdicios, mientras genera Biogás y Abono	RM	No vigente	1
24	BOLSAS AL VACÍO (BOLSAS DUANNE)	Bolsas reutilizables con sistema de sellado al vacío integrado	RM	No vigente	1
25	BOTTOM APP	Aplicación gratuita en desarrollo que busca generar soluciones a problemas sociales desde la misma comunidad	RM	Mutó a LAFIS	3
26	CANVAS CORFO	Acercar el modelo canvas a un uso cotidiano a emprendedores de la base.	RM	Vigente -Muto al proyecto Emprediem con Masisa Lab	2
27	CHILE CONFECCIONA FUTURO	Proyecto que busca ayudar a familias vulnerables de niños con alguna discapacidad	RM	No vigente	1
28	CHILE TRABAJA	Con el propósito de apoyar la gestión y venta de artesanía en Chile, en 1989 la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC) fundó Comparte, organización autónoma sin fines de lucro, cuyo principal eje es la formación de artesanos y productores de alimentos en materia de exportación, comercialización, habilidades técnicas e incluso en el diseño y presentación de sus productos.	RM	No vigente	1
29	COMPORTE	Con el propósito de apoyar la gestión y venta de artesanía en Chile, en 1989 la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC) fundó Comparte, organización autónoma sin fines de lucro, cuyo principal eje es la formación de artesanos y productores de alimentos en materia de exportación, comercialización, habilidades técnicas e incluso en el diseño y presentación de sus productos.	RM	vigente	3
30	CONECTADOS CON MI PAÍS	Computadores con tecnología 3G integrada que permite a familias sin acceso a red ADSL poder contar con internet móvil en sus hogares	RM	No vigente	2
31	COWORA	Un sistema web para hacer de la construcción de casas una industria interconectada, transparente y rentable.	RM	No vigente	1
32	DANDOO	Plataforma web que utilizaba la capacidad de cada persona para evaluar publicidad a cambio de dinero en servicios como el transporte público telefonía móvil y otros.	RM	No vigente	2
33	DIMED	Proveemos un servicio de apoyo de diagnóstico y tratamiento a distancia sostenido en aplicaciones móviles	RM	vigente	2
33	DOSC4CHANGE	Productora de Documentales enfocada en contar historias virtuosas de emprendimientos o iniciativas que cambian vidas	RM	vigente	3




1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



IS FUNCIONAL

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
35	DR. PASTILLO	DrPastillo es una herramienta para que todos podamos compartir el precio de nuestros medicamentos y de esta manera informarnos sobre los distintos precios del mercado.	RM	No vigente	1
36	DUCHA MÓVIL	Dispositivo de goma para facilitar la ducha por partes	RM	No vigente	1
37	EDOOME	Ayuda a mejorar la interacción entre estudiantes y profesores llevando la experiencia de las redes sociales a un contexto educacional	RM	vigente	3
38	EDUCACIÓN AL DÍA	Sistema de información en el cual brindan a los profesores información de calidad.	RM	vigente	2
39	EFIZITY	Informe que compara el consumo energético del hogar con el de vecinos similares.	RM	vigente	3
40	ELECTRO O-DOS	calentador eficiente para segmentos de bajos ingresos	RM	No vigente	1
41	EMPLEA MAMA	Programa de empleo con horarios flexibles para madres dueñas de hogar	RM	No vigente	2
42	ENERGÍAS LIBRES	Construcción de un pequeño aerogenerador	RM	No vigente	1
43	EPLAN	Es capaz de sugerir horarios óptimos para realizar tus actividades, de acuerdo al consumo eléctrico que estas producen, generando un beneficio monetario y sustentable.	RM	No vigente	2
44	ESTOY CONECTADO (EX CHILE CONECTADO)	Provee Internet en las zonas rojas de conectividad.	RM	vigente	3
45	FONO IGUAL	Plataforma telefónica de ayuda e información para la realización de trámites	RM	No vigente	1
46	FREGO	Secadora y lavadora de vajilla que utiliza la humedad	RM	No vigente	1
47	FRESH WATER	Sistema que utiliza la humedad del aire para generar agua	RM	vigente	1
48	FUTURO 3E	Iniciativa que desarrolla las habilidades blandas en alumnos de liceos técnicos con el fin de generar mayor empleabilidad	RM	No vigente	2
49	GENERACIÓN EN TU CASA (LED LIGHT)	Generación de luz Led en zonas locales	RM	No vigente	1
50	HORA SALUD	Sistema de reserva de horas para atención médica en consultorios a través de SMS.	RM	vigente	2
51	HUERTOS URBANOS (HUS)	Sistema de Huertos Urbanos utilizado espacios comunes deteriorados para desarrollar autocultivo y cohesión comunitaria	RM	vigente	3
52	IKUNA	Primer mercado de artesanía nacional	RM	vigente	3
53	ILUMINACIÓN LED	Pequeño proyecto para reducir el consumo energético utilizado en iluminar nuestros hogares mediante tecnología LED	RM	No vigente	1
54	IMPORTA	Proyecto que busca reinsertar presidiarios al mundo laboral a través de un taller de elaboración de productos de diseño a partir de material reciclado.	RM	vigente	3

- 
1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
55	INCLUYE	Programa de inclusión laboral	RM	No vigente	1
56	INNOBASURA	Sistema de residuos urbanos circular, sin vertederos. Proponemos partir coordinando recicladores/cartoneros y agregar valor a sus rutas incorporando nuevos materiales	RM	No vigente	1
57	INNOVACAUCHO	Diseño de pisos de espacios comunes con caucho	RM	No vigente	1
58	INTERNET: ESTOY CONECTADO	Entrega internet en zonas donde las compañías de Telecomunicaciones no llegan.	RM	vigente	3
59	JUUSTO	Juusto es una organización cuyo fin es hacer competir a las instituciones financieras para que los consumidores podamos recibir préstamos más baratos, de manera más eficiente y transparente.	RM	vigente	2
60	KALFU	Pretende ser una plataforma en línea que concentre soluciones comerciales, logísticas y de marketing para pequeños productores	RM	No vigente	1
61	LAB4U	Plataforma de aprendizaje que permite realizar experimentos científicos con el celular.	RM	vigente	2
62	LEGALOPEDIA (ACTUAL ABOGADOC)	Plataforma de servicios legales	RM	vigente	3
63	LUMNI	Lumni estructura y administra Fondos de Inversión, en los que privados e instituciones aportan capital para patrocinar la educación superior técnica o universitaria de jóvenes talentosos que no tienen los medios para hacerlo. A cambio, el estudiante se compromete a pagar un porcentaje fijo de su ingreso futuro durante un número predeterminado de meses.	RM	vigente	4
64	MIROCOLUS	Sistema para la detección temprana de diferentes tipos de cáncer de muy bajo costo	RM	vigente	1
65	MUEBLES A LA PINTA	Muebles diseñados especialmente para las dimensiones de las viviendas sociales en Chile	RM	No vigente	2
66	OCÚPATE	Plataforma de trabajo local (analoga)	RM	No vigente	2
67	PANAL	Fundación que genera espacios para que los estudiantes se hagan cargo de las problemáticas de su comunidad educativa, trabajando en red con profesores y otros estudiantes de la comuna.	RM	vigente	3
68	PESMESH (PORTAL EMPRENDIMIENTO SOCIAL)	Portal de emprendimiento social	RM	No vigente	1
69	PHOENIX BRIK	Recolección y reciclaje de tetrapack	RM	No vigente	1
70	PIZARRAS INTERACTIVAS	Pantalla interactiva donde podemos utilizar un proyector y convertirlo en una pantalla touch creando una interacción con Windows sin estar frente a un computador	RM	No vigente	2
71	POBLACIÓN DIGITAL	Sistema de creación de redes mesh para la conexión de internet	RM	No vigente	2




1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



IS FUNCIONAL

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
72	PORTALFIT	A través del crowdfunding apoyar iniciativas deportivas	RM	No vigente	1
73	PWSS	Sistema de purificación de agua a través del plasma (4to estado de la materia)	RM	vigente	2
74	PYMENTOR	PyMentor es una plataforma web que busca conectar a empresarios (MIPE) con diferentes solucionadores, como lo son los estudiantes de educación superior, y profesionales vinculados al quehacer empresarial con espíritu social.	RM	No vigente	1
75	RADAR CHILE	Institución que pretende unir necesidades de infraestructura de comunidades, con la oferta de talleres de escuelas de arquitectura	RM	vigente	3
76	ROBÓTICA PARA NIÑOS Y JÓVENES	Taller de robótica para colegios	RM	vigente	3
77	SABOR JUSTO	Sabor Justo es un emprendimiento que busca agrupar a emprendedoras de campamento en una instalación óptima, con altos estándares de calidad y que a la vez, facilitó la formalización de estos emprendimientos entregándoles un sello de calidad. Bajo el alero del comercio justo.	RM	No vigente	1
78	SAFER	The Phage Technologies / www.pht.cl / Controlador microbiológico para alimentos	RM	vigente	3
79	SMS CONSULTORIO (HOY SMS SALUD)	Sistema de aviso de remedios disponibles en consultorios a través de SMS	RM	No vigente	1
80	SOCIAL TECH (EX DUCHA INTELIGENTE)	Genera un bypass entre la salida de agua caliente del calefont y la entrada de agua fría hasta que el sensor de temperatura del agua caliente indica que tomó la temperatura adecuada.	RM	No vigente	1
81	SOCIALCLICK	Red Social Inmobiliaria	RM	No vigente	2
82	TOHL	Provee innovadoras soluciones de infraestructura para el transporte de fluidos.	RM	vigente	3
83	TRABAJOSENIOR	Trabajo Senior es una plataforma de empleo para adultos mayores. La organización tiene como misión promover la participación y el encuentro entre quienes están motivados por mantenerse activos y vigentes, creemos que la sociedad necesita valorar la experiencia y rescatar la sabiduría de las personas mayores.	RM	vigente	3
84	TU ALMACÉN	Sistema de compras por mayor	RM	No vigente	2
85	UNLOCK	App que transforma la pantalla de bloqueo en una vitrina versátil que puede ser utilizada como una revista pagada por avisadores que donará todas sus utilidades a fundaciones benéficas.	RM	No vigente	1
86	VIVECAUCHO	Es un proyecto que crea pisos de seguridad a base de caucho reciclado, este piso genera una elasticidad promedio que hace que los niños al momento de caer no tengan quebraduras, rasmillones y un sinfín de lesiones graves	RM	No vigente	1
87	WIFRI	Modelo de distribución de internet	RM	vigente	3
88	YOB	Portal que busca agrupar la oferta de servicios no calificados (como jardinería o carpintería por ejemplo) para hacer más fácil demandarlo	RM	vigente	2

- 
1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
89	ORGÁNICOS BRITA	Orgánicos Brita es una empresa dedicada al cultivo orgánico de todo tipo de frutos, que luego procesa en forma amigable con el medio ambiente. Como resultado se obtienen frutos frescos, congelados y deshidratados, mermeladas, jugos y productos de repostería / pastelería, que se comercializan en tiendas en Chile y en el extranjero. En la elaboración se utilizan frutos de los cultivos propios, pero también frutos y productos de otros pequeños agricultores de la zona. Esto permite generar empleo estable con sueldos dignos y viabilizar la existencia de pequeños agricultores a través de un pago justo por sus excelentes productos.	R. Bío Bío	vigente	3
90	PRODUCTOS LAZARO	Diseño de productos para personas en situación de discapacidad	R. Bío Bío	vigente	2
91	CONECTANDO	Entrega internet de bajo costo a vecinos de Nueva Imperial.	R. Araucanía	vigente	3
92	KARAWE	Karawe (en mapudungun Nueva Ciudad), es el producto de la unión de jóvenes de Carahue para apoyar el emprendimiento de mujeres mapuches de la comuna, basado en el trabajo en red, desarrollando una plataforma física y virtual para exponer los productos culinarios y artesanales que las mujeres realizan en sus casas y que no formalizan por falta de información	R. Araucanía	No vigente	1
93	TRUM HANDYCICLES	Es un dispositivo mecánico, de tracción manual, que se acopla y desacopla de la silla de ruedas, de manera sencilla, lo que permite al usuario, Reducir los tiempos y el esfuerzo físico requerido comúnmente para trasladarse de un lugar a otro, además, otorga la libertad para desplazarse por terrenos irregulares y Realizar actividades recreativas, deportivas o sociales según lo desee.	R. Araucanía	vigente	3
94	CUMPLO	Cumplo es la primera plataforma de créditos de persona a persona en Latinoamérica, con lo cual se está construyendo una red de financiamiento alternativa que contribuye al desarrollo de una sociedad más justa. En esta "plaza virtual" vuelven a reunirse quienes quieren ahorrar y pedir prestado directamente, fijando ellos mismos las condiciones del crédito	Nacional	vigente	4
95	PAPINOTAS	Conecta a la escuela con la familia vía SMS, fomentando involucramiento parental.	Nacional	vigente	4
96	SMARTRIP (EX RST 360)	Ofrece hoteles de lujo inmejorables, sus utilidades se invierten en programas sociales y medioambientales.	Nacional	vigente	3
97	INCLÚYEME.COM	Portal de empleo inclusivo enfocado en la inserción laboral de personas con discapacidad.	Nacional/ Internacional	vigente	3
98	GAP JUMPERS	Genera igualdad en la búsqueda de trabajo, enfocada en las capacidades de cada profesional	Nacional/ Internacional	vigente	3
99	MEDICONECTA	Servicio de telemedicina, médico en línea y consultas en internet	Nacional/ Internacional	vigente	3
100	PEGAS CON SENTIDO	Es una consultora y plataforma de headhunting que apoya a instituciones del sector privado, público y civil en la búsqueda de profesionales que aumenten su competitividad a nivel económico, social y ambiental (triple impacto), disminuyendo la rotación y accediendo a los perfiles necesarios para alcanzar el éxito en las nuevas economías.	Nacional/ Internacional	vigente	4
101	TRAVOLUTION	Travolution.org es una red formada por personas de todo el mundo que trabaja de manera conjunta para fomentar el desarrollo sostenible de comunidades y viajeros.	Nacional/ Internacional	vigente	3



1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



IS FUNCIONAL

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ETAPA DE DESARROLLO
103	AGUAPALLET	Re-Diseño del pallet plástico de carga, que amplía sus usos y versatilidad enfocado especialmente en atender situaciones de desastre como transporte de agua y alimentos.	Internacional	vigente	1
104	BIZUBUZU	Sistema de aprendizaje móvil	Internacional	No vigente	1
105	COMUNIDAD OFICIOS	Portal de generación y difusión de perfiles laborales focalizado en el mercado laboral de oficios	Internacional	No vigente	2
106	CONECTIVIDAD BARRIOS (FRONTPORCH)	Brinda conexión a internet gratuito a cambio de ver publicidad	Internacional	No vigente	3
107	CYCLE MONEY	Plataforma de reciclaje de productos tecnológicos	Internacional	vigente	3
108	DROMOS	Aplicación de navegación en la ciudad	Internacional	No vigente	1
109	INSTANET	Tecnología que permite establecer una red de conectividad celular y Edge en caso de desastres	Internacional	vigente	1
110	MALARIA SPOT	Aplicación Web que a través de un juego permite a los usuarios ayudar a diagnosticar la malaria	Internacional	vigente	2
111	TOTUS POWER	Baterías, reutilizadas como packs energéticos para alimentar escuelas rurales y de bajos recursos	Internacional	vigente	2



1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

IS TEMÁTICA

Acción que da respuesta a una demanda social no atacada satisfactoriamente por organismos públicos o privados.

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ORG. QUE LA VINCULA	ETAPA DE DESARROLLO
1	@NTOFAGATINO	Serie web de testimonios en video de líderes nacionales y mundiales que vivieron en Antofagasta, y ahora, radicados en Chile y el extranjero, conversan sobre nuestra ciudad, proponiendo ideas en sus áreas de dominio.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	3
2	ABUELAS CUENTA CUENTOS	Esta iniciativa nace de la idea de involucrar dos segmentos vulnerables de la población, los adultos mayores y los menores de hogares, a través de "cuentacuentos". La idea es capacitar a un grupo de personas de la tercera como "lectores cuentacuentos" y organizar encuentros periódicos de lectura en hogares o hospitales de menores de Antofagasta. De esta manera se pretende estrechar, a través de la lectura, vínculos humanos entre los abuelos y los niños, recreando de alguna manera relaciones familiares ausentes, además de volver a dar sentido a la figura del adulto mayor, a menudo poco valorada en nuestra sociedad.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	2
3	ANTOFALIMPIA	El proyecto tiene como objetivo convocar un concurso para estudiantes de arquitectura y diseñar un basurero público, con valor artístico. El objetivo final es generar una cultura medioambiental y ciudadana para toda la comunidad de Antofagasta.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	2
4	CREO ANTOFAGASTA	Creo Antofagasta es un plan que nace para enfrentar el desafío de crecimiento que tiene la ciudad, con un fuerte sentido de mejora en la calidad de vida de la comunidad. La visión de Creo Antofagasta, proyecta la ciudad en que queremos vivir, a través de un Plan Maestro que propone el crecimiento urbano sostenible de Antofagasta, al año 2035.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	3
5	FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA	Su visión de trabajo se focaliza en ser una fundación de innovación social permanente y generadora de redes de confianza, que contribuye con resultados efectivos en el desarrollo comunitario, con énfasis en la Región de Antofagasta.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	3
6	SEBRANDO SALUD	Este proyecto consiste en llevar atención médica a las comunas de Taltal y Tocopilla para realizar interconsultas de especialidad y cirugías de baja complejidad. El objetivo principal de esta actividad es disminuir las listas de espera quirúrgicas y dar apoyo a los pacientes que son beneficiarios del servicio de salud. Paralelo a ello los médicos especialistas interactúan con los médicos generales de las comunas visitadas logrando un aprendizaje en terreno. Realizan estos operativos desde 1998, llevando más de 20.000 interconsultas de especialidad y más de 1000 cirugías.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	3
7	SKATEPARK DE LA PLAZA BICENTENARIO	Este proyecto tiene como objetivo de edificar un skatepark construido a base de desechos que puedan ser reutilizables como relleno para confeccionar diversas rampas de concreto u hormigón en la población de la Bonilla, ciudad de Antofagasta. El fin último es mejorar la calidad de vida de los vecinos, fomentar el deporte y el uso creativo de los espacios públicos.	R. Antofagasta	vigente	SOCIALAB	2

1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ORG. QUE LA VINCULA	ETAPA DE DESARROLLO
8	CORPORACIÓN CIEM ACONCAGUA - CENTRO DE ARTES Y OFICIOS ALMENDRAL	Junto a un equipo de profesionales y técnicos locales y nacionales, promueve un modelo de desarrollo particular en el Valle del Aconcagua, que comprende administrativamente, las provincias de San Felipe y Los Andes en Chile. Este modelo se centra en tres áreas principales de actividad que se refuerzan mutuamente: la activación de los sistemas económicos locales, el rescate del patrimonio cultural y artístico del Valle del Aconcagua, y por último, la protección y conservación participativa del medio ambiente; constituyendo un enfoque de intervención y gestión educativa en torno a la gestión comunitaria del patrimonio regional y local.	R. Valparaíso	vigente	ASHOKA	3
9	ACTITUD LAB	Esta Organización se conformó como Empresa B, y su objetivo es desarrollar experiencias significativas de aprendizaje.	RM	vigente	EMPRESA B	3
10	ACTUEMOS CULTURA ALIMENTARIA	Es una organización de derecho privado sin fines de lucro que tiene como objetivo impulsar y ejecutar acciones prácticas y en terreno para promover hábitos alimentarios, especialmente en los niños y en sus familias. Este desafío requiere del trabajo cohesionado entre instituciones gubernamentales, empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, centros educacionales, familia y comunidad en general.	RM	vigente	FIIS	3
11	BANIGUALDAD	Somos una Fundación, sin fines de lucro, que entregamos microcrédito y capacitación a emprendedores de los sectores más vulnerables y desprotegidos de nuestro país, donde existen miles de personas con espíritu de emprendimiento.	RM	vigente	-----	3
12	CETRAM	Nuestra comunidad nace del respeto y la comunión entre lo médico y lo social, en la relación de quien vive con una condición de salud diferente, su familia y su comunidad, en profundo diálogo horizontal y colectivo. Este abordaje nos lleva a un terreno inexplorado, una nueva forma de organización y práctica, con un equipo de trabajo comprometido y en constante transformación de acuerdo a las necesidades que se produzcan	RM, R. Coquimbo y R. Valparaíso	vigente	ASHOKA	3
13	COLEGIO SAN LUIS BELTRAN	El modelo del colegio ayuda a mejorar los sistemas de aprendizaje de los jóvenes de las comunidades de bajos recursos a partir del involucramiento de toda la comunidad en el proceso educativo. Dentro del modelo, la escuela es el punto focal de la comunidad. Es el lugar donde los padres que trabajan vienen a tomar clases nocturnas, donde las familias vienen para recibir atención médica, donde los niños, adolescentes y adultos vienen para las actividades de la tarde y fin de semana de recreación.	RM	vigente	ASHOKA	3
14	COMUNIDAD MUJER	ComunidadMujer es una organización independiente y transversal que impulsa políticas para el logro de una mayor participación de la mujer en el ámbito público, mediante su inserción plena en los mundos laboral y político. Desde 2002 esta corporación privada sin fines de lucro da voz a mujeres de todos los niveles socioeconómicos y corrientes de pensamiento, a través del monitoreo constante de la realidad.	RM	vigente	FIIS	3

- 1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
- 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
- 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
- 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

IS TEMÁTICA

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ORG. QUE LA VINCULA	ETAPA DE DESARROLLO
15	CORPORACIÓN VIDA BUENA	La Corporación desarrolla campañas multifacética que hacen hincapié en los aspectos positivos de la vida sana y la participación cívica. Mediante el empleo de un formato atractivo y medios de comunicación modernos como la incorporación de temas de protección del medio ambiente y la productividad del personal, llega a un público amplio y diverso. Su enfoque es incluyente y sin prejuicios.	RM	vigente	ASHOKA	3
16	CULTIVA	Cultiva es una Corporación sin fines de lucro que se avoca a la reforestación de cerros, construcción de plazas, parques y áreas verdes como aporte a la descontaminación de la ciudad de Santiago. Su objetivo principal es detener la erosión, principal fuente de polvo en suspensión de nuestra atmósfera y capturar material particulado del aire, junto con formar una ciudadanía fuerte que transforme su entorno para hacer de nuestra ciudad un lugar más amable, limpio y digno para vivir.	RM	vigente	EMPRESA B	3
17	FONDO ALQUIMIA	Fondo Alquimia es el primer y único fondo de mujeres para mujeres en Chile. Somos una organización feminista, independiente, de carácter técnico/activista y sin fines de lucro. Trabajamos por los derechos humanos de mujeres y niñas, a través de la entrega de fondos para financiar el trabajo de las organizaciones que se comprometen con esa causa. Apoyamos el trabajo y el desarrollo de organizaciones de mujeres, que por diferentes razones –sociales, culturales, económicas, religiosas, sexuales, étnicas, políticas u otras- se ven limitadas o marginadas de acceder a financiamiento para la realización de sus propósitos.	RM	vigente	FUNDACIÓN TODO MEJORA	3
18	FONDO ESPERANZA	Fondo Esperanza es una institución de desarrollo social, que tiene como misión apoyar el emprendimiento de mujeres y hombres de sectores vulnerables a través de servicios de microcréditos productivos, capacitación y redes, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, la de sus familias y comunidades.	RM	vigente	FIIS	3
19	FUNDACIÓN ORIGEN / ESCUELA AGROPECUARIA DE PIRQUE	La organización promueve y desarrolla una visión de la educación inclusiva y sustentable, que respeta y valora la diversidad, muestra la posibilidad de una mejor calidad de vida en toda su amplitud, integrando lo material, lo afectivo y lo espiritual. Su modelo adopta además la visión agroecológica, que considera la actividad agrícola de forma sustentable, aplicando los principios y conceptos ecológicos en el diseño y manejo de agroecosistemas sostenibles. Esta visión se impregna la enseñanza técnica que los estudiantes, y en todo su proyecto	RM	vigente	ASHOKA/ SISTEMA B	3
20	FUNDACIÓN SOLIDARIDAD	Fundación Solidaridad capacitaba y organizaba a mujeres microempresarias pobres en Chile para competir eficazmente en el mercado local y global; con la producción de artesanías y objetos no industriales en talleres y micro empresas autogestionadas, ayudándoles a identificar nuevas oportunidades de trabajo y crear ventajas comparativas para sí mismos	RM	No vigente	ASHOKA	3

- 1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
- 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
- 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
- 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ORG. QUE LA VINCULA	ETAPA DE DESARROLLO
21	FUNDACIÓN TEMPLANZA	En Fundación Templanza se trabaja para poner fin a la violencia intrafamiliar en Chile mediante la introducción de una cultura de responsabilidad colectiva de la sociedad.	RM	vigente	ASHOKA	3
22	HINENI	Es una Institución sin fines de lucro fundada en 1990, con el firme compromiso de trabajar por el derecho a una educación inclusiva sin barreras de ningún tipo, donde todos y todas independiente de sus diferencias sean acogidos y valorados en su diversidad.	RM	vigente	ASHOKA	3
23	HUMANAS (GÉNERO)	Corporación Humanas es un centro de estudios y acción política feminista para la promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres y la justicia de género en Chile y Latinoamérica.	RM	vigente	-----	3
24	IGUALES	La Organización trabaja a través de la investigación, la difusión, la educación, el desarrollo de Políticas Públicas y la gestión legislativa, para conseguir la plena inclusión de la diversidad sexual en la sociedad chilena.	RM	vigente	-----	3
25	LA BIBLIOTECA LIBRE	Cada dos semanas, en lugares históricos y patrimoniales de la ciudad, organizamos una actividad llamada Liberación Masiva de Libros, con el objeto de, además de promover el hábito de la lectura, apreciar y valorar los lugares más pintorescos de Santiago	RM	vigente	SOCIALAB	3
26	MANOS Y NATURALEZA	Manos y Naturaleza funciona como una “segunda casa” para niños de escasas oportunidades durante su tiempo alternativo al colegio, en el que se encuentran sin su grupo familiar. Los niños trabajan con la naturaleza, haciendo trabajos que involucran el entorno y el medioambiente.	RM	vigente	ASHOKA	3
27	OPCIÓN (POR LOS DERECHOS DE NIÑOS Y NIÑAS)	OPCIÓN es una Corporación privada sin fines de lucro, fundada en 1990, con el objetivo de proteger y defender los derechos de niños, niñas y adolescentes, y diseñar propuestas para mejorar la calidad y eficacia de las políticas públicas	RM	vigente	-----	3
28	PROYECTO SER	Proyecto Ser es un modelo de comunidad terapéutica ambulatoria, para la recuperación de drogadictos. Su objetivo es cambiar lo que la sociedad entiende acerca de por qué se produce la adicción y cómo se puede prevenir.	RM	vigente	ASHOKA	3
29	TRABAJO PARA UNA HERMANA	En trabajo para una Hermana, se ayuda a las mujeres más desfavorecidas a iniciar microempresas que beneficien a ellas mismas, sus familias y la comunidad en general	RM	No vigente	ASHOKA	3
30	ESCUELA GUÍAS DE LA PATAGONIA	Francisco fundó la Escuela de Guías de la Patagonia para luchar contra la migración de los jóvenes de la Patagonia y para ayudar a integrar el turismo en los mercados locales. La escuela de guías de la Patagonia capacita a los jóvenes a convertirse en algunos de los mejores guías del mundo. A través de esta iniciativa busca que las organizaciones locales trabajen juntas en red y colaboren con los servicios públicos en áreas estratégicas de desarrollo fomentando la conservación de la naturaleza, la calidad del ambiente y el cultivo de la cultura y las costumbres locales.	R. Araucanía	vigente	ASHOKA	3

- 1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
- 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
- 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
- 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

IS TEMÁTICA

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ORG. QUE LA VINCULA	ETAPA DE DESARROLLO
31	LA MOCHILA DE DARWIN	La Mochila de Darwin busca acercar la ciencia a todos. Un pequeño pero innovador laboratorio móvil, el cual con su fácil traslado hace que los niños puedan acerca la ciencia a sus territorios y reconocer su medio ambiente local. Sumado a ello un diseño atractivo y didáctico para ellos.	R. Araucanía	vigente	FIIS / ARAUCANÍA HUB	2
32	LIWEN CENTRO DE ESTUDIOS Y DOCUMENTACIÓN MAPUCHE	Los objetivos básicos son investigar, formar y publicar diversos aspectos de la realidad pasada y presente de la comunidad mapuche, además de acopiar, gestionar y poner en circulación documentación referida principalmente al pueblo mapuche, a situaciones étnicas o nacionalistas fomentando además una educación bilingüe intercultural.	R. Araucanía	vigente	ASHOKA	3
33	UNIDAD SALUD COLECTIVA	Unidad Salud Colectiva, ha desarrollado una Unidad de Epidemiología Sociocultural y un Programa de Salud Complementaria, que apoya el desarrollo del modelo de innovación. Además ha generado una Red de personas de equipos de salud de la provincia de Chiloé y de personas de comunidades.	R. de Aysén	vigente	ASHOKA	3
34	BIOMA GESTIÓN AMBIENTAL	Este Centro de Investigación y Educación es dirigido por el investigador social, que producen conocimientos relevantes y las mejores prácticas para preservar los ecosistemas donde se ubica cada centro. Sin embargo, lo hacen de una manera que está en sintonía con las necesidades de las poblaciones rurales.	Nacional - RM y Región del Maule	vigente	ASHOKA	3
35	CASA LA PAZ	Movidos por la indignación que nos provocan los abusos contra los derechos humanos, pero también por la esperanza en un mundo mejor, trabajamos para mejorar los derechos humanos a través de nuestras actividades de campaña y la solidaridad internacional.	Nacional	vigente	SISTEMA B / ASHOKA	3
36	CODEFF	CODEFF hoy día tiene una larga trayectoria destinada a salvaguardar el patrimonio medioambiental de Chile a través de la educación ambiental, la participación ciudadana, la investigación y el manejo de áreas protegidas.	Nacional	vigente	-----	4
37	CORPORACIÓN PARA LA NUTRICIÓN INFANTIL (CONIN)	Desde 1974 que existe la Corporación para la Nutrición Infantil (Conin). Somos una institución sin fines de lucro, donde atendemos a 400 niños desde recién nacidos hasta cuatro años de edad pertenecientes a las familias más vulnerables del país.	Nacional	vigente	ASHOKA	4
38	DESAFÍO LEVANTEMOS CHILE	La Fundación trabaja con foco en el mundo de la pobreza, orientada principalmente a la gestión no a la operación, buscando siempre un impacto social con calidad y sustentabilidad, a través de modelos replicables. Están presentes en todo Chile y para todos los chilenos que quieran ayudarse a si mismos, crean puentes entre los que pueden ayudar y los que quieren ser ayudados	Nacional	vigente	-----	3
39	ELIGE EDUCAR	A través de la comunicación y el impulso de políticas públicas Elige Educar busca terminar con la desvalorización social del profesor en Chile, y aumentar la probabilidad de que personas con vocación y talento elijan estudiar pedagogía.	Nacional	vigente	FIIS	3

- 1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
- 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
- 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
- 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ESTADO	ORG. QUE LA VINCULA	ETAPA DE DESARROLLO
40	FUNDACIÓN ENSEÑA CHILE	La Organización trabaja por una visión: “Un día todos los niños en Chile recibirán educación de calidad”. Para lograr esto, Enseña Chile, está construyendo una red de agentes de cambio con la convicción y perspectiva necesarias para impactar el sistema educacional, primero desde la experiencia en la sala de clases y luego desde distintos sectores del sistema	Nacional	vigente	FIIS	3
41	FUNDACIÓN MI PARQUE	La misión de la Fundación es crear comunidad a través de la recuperación participativa de áreas verdes en los barrios que más la necesitan	Nacional - RM	vigente	-----	3
42	FUNDACIÓN NUESTROS HIJOS	Fundación Nuestros Hijos (FNH) llega con algún tipo de ayuda al 60% de los niños oncológicos de escasos recursos que se atienden en el sector público de Salud	Nacional - RM, R. Coquimbo y R. Valparaíso	vigente	ASHOKA	4
43	FUNDACIÓN SUPERACIÓN PARA LA POBREZA	La Fundación Superación de la Pobreza (FSP) es una institución privada, sin fines de lucro y con intereses públicos, que nace en 1994. Su aporte al desarrollo	Nacional	vigente	-----	4
44	FUNDACIÓN VIVIENDA	Los fines de la Fundación son propiciar, mediante acciones directas o indirectas, la solución integral del problema habitacional o de vivienda que afecte a las personas, familias o grupos sociales que, por sus condiciones económicas insuficientes, están incapacitados para obtenerla	Nacional - R.M	vigente	-----	3
45	GRUPO EDUCATIVO	Grupo Educativo es un equipo multidisciplinario que pone su talento al servicio de los sostenedores, gobiernos locales, fundaciones y otras instituciones que tengan la decisión de diseñar e implementar proyectos educativos con alto impacto en los aprendizajes de los estudiantes y sustentables en el tiempo. La Organización trabaja a partir de tres ejes: gestión de educación sustentables, formación de líderes educativos e innovación educativa e investigación.	Nacional	vigente	EMPRESAS B	3
46	TODO MEJORA	La Organización trabaja a través de programas para prevenir el suicidio de todas y todos aquellos jóvenes que sufren el bullying homofóbico, el rechazo familiar y la discriminación en Chile por su orientación sexual, identidad o expresión de género.	Nacional	vigente	FIIS	3
47	AMNISTÍA INTERNACIONAL (CHILE)	Amnistía Internacional es un movimiento mundial de personas que hacen campaña para que los derechos humanos internacionalmente reconocidos sean respetados y protegidos.	Nacional / Internacional	vigente	-----	4
48	CRUZ ROJA CHILENA	Cruz Roja Chilena desarrolla sus actividades en torno a 4 ejes fundamentales, siendo 4 áreas las principales: Salud, Juventud, Bienestar Social y Gestión del Riesgo.	Nacional / Internacional	vigente	-----	4
49	TECHO	TECHO es una organización presente en Latinoamérica y El Caribe que busca superar la situación de pobreza que viven miles de personas en los asentamientos precarios, a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios.	Nacional / Internacional	vigente	-----	4

1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

IS SISTÉMICA

Genera un cambio que remueve los cimientos culturales, afectando actitudes, valores, estrategias, políticas, o procesos organizacionales.

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ETAPA DE DESARROLLO
1	ATACAMA 7	Atacama 7 es una red de emprendedores de la Región de Antofagasta que al alero de Región Fértil busca generar espacios de apoyo recíproco para emprender con ambiciones globales desde el desierto más seco del mundo	R. Antofagasta	3
2	CELSUS	CELSUS tiene como misión formar capital humano y gestionar el cambio, entregando herramientas para la innovación y el emprendimiento en organizaciones, estudiantes y emprendedores.	R. Antofagasta	3
3	REGIÓN FÉRTIL	Región Fértil es una organización conformada por empresas privadas, medios, instituciones educacionales e instituciones públicas, bajo el alero del Gobierno Regional de Antofagasta. Su visión es que la sustentabilidad de la región, depende de la diversificación económica de estay basados en ello, su apuesta es Ser la "Capital del Emprendimiento e Innovación" a nivel nacional. Para lograrlo se requiere invertir en la creación de un entorno que involucre a todos; entidades públicas, privadas, universidades, medios, y sociedad civil. Es decir, un "Ecosistema de Emprendimiento e Innovación" que permita asegurar a los habitantes de la región, en conexión con el mundo, el desarrollo de las capacidades necesarias para forjar sus destinos.	R. Antofagasta	3
4	ADVANCED INNOVATION CENTER (AIC)	Generamos innovación de alto impacto aplicando el Modelo de los Objetivos Integrados, que a partir de la conjugación de la tecnología, la industria y el modelamiento científico (teórico), permite crear, calcular y diseñar tecnologías disruptivas, ofreciendo una ecuación perfecta entre alto impacto económico, social y ambiental. La validación y certificación de nuestras aplicaciones no sólo impactan en el ámbito de la industria (económico), sino que también en el humanitario.	R. Valparaíso	4
5	ESPACIO MEJOR	Formación de emprendedores sociales secundarios	R. Valparaíso	2
6	ASOCIACIÓN GRE-MIAL DE EMPRESAS SOCIALES EN CHILE	La ASOGES se formó bajo las siglas Asociación Gremial de Empresas Sociales para crear un espacio de encuentro entre diferentes actores del mundo del emprendimiento social y en abril del 2013 se consolidaron como una asociación. ASOGES apunta a crear una red en donde se compartan ideas, necesidades, y se potencien y aceleren los emprendimientos sociales.	RM	2
7	BINNARIO	Es una plataforma que conecta las grandes empresas con start-ups, acelerando su innovación corporativa y generando nuevos negocios para ambos.	RM	3
8	CENTRO INTERNACIONAL DE ECONOMÍA SOLIDARIA Y COOPERATIVA	A partir de mayo de 2009, la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, crea el Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, el cual, coincidentemente con el plan estratégico de la Universidad de Santiago de Chile, se plantea como una instancia académica con una orientación integral para abordar los temas de sustentabilidad económica, inclusión y equidad social y asociatividad.	RM	3
9	CIUDAD EMERGENTE	Ciudad Emergente es un productor de innovación urbana que busca mejorar la calidad de vida en ciudades en desarrollo a través de la gestión de plataformas de información y proyectos participativos de alto impacto.	RM	3
10	CIUDAD VIVA	Trabajan desde el Urbanismo Ciudadano, pues entienden que la ciudad la hacemos quienes la habitamos. Son una organización creativa en la búsqueda de nuevos caminos hacia la democracia, una institución ciudadana que busca apoyar y nutrir a movimientos sociales grandes y pequeños, en todo su ciclo de vida, para mejorar la calidad y la efectividad de la sociedad civil de nuestro país.	RM	3
11	COLAB	Somos un grupo que profesionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile que busca fomentar la construcción de un ecosistema de innovación social que impulse y sostenga el progreso sostenible del país, a través de la formación de emprendedores sociales, la transferencia de metodologías de formación a instituciones de educación superior y la articular diferentes actores del ecosistema.	RM	3
12	EMATRIS	Ematris es una empresa consultora dedicada a potenciar innovadores y emprendedores empresariales, sociales y culturales a través de la consultoría, coaching y búsqueda de financiamiento en fuentes privadas y públicas. Nuestra propuesta es ofrecer un proceso de acompañamiento desde una mirada integradora de la innovación y el emprendimiento, en que se entrelazan los aspectos técnicos formales y las competencias genéricas.	RM	3

- 1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
- 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
- 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
- 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ETAPA DE DESARROLLO
13	EMPREDIEM	EmpreDiem busca resolver la falta de acceso a herramientas de emprendimiento e innovación. Ya que capacitarse es muy caro y no todas las personas pueden hacerlo. Por lo mismo, EmpreDiem gestiona y capacita con foco en innovación social, que abordando problemáticas a través de tres enfoques, formando así, un círculo virtuoso que une sus proyectos	RM	3 a 4
14	EMPRENDE JOVEN	Esta organización tiene como objetivo potenciar el esquema tradicional de aprendizaje implementando metodologías innovadoras de enseñanza	RM	2
15	EMPRENDE UC - UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	Nuestra misión es promover el espíritu emprendedor en la Comunidad UC, proveer servicios y articular las capacidades de la Universidad Católica para apoyar la creación de emprendimientos de alto impacto económico y social.	RM	3
16	FIIS	Con motivo de celebrar y dar visibilidad a aquellas personas, organizaciones y empresas que están realizando cambios significativos en el mundo mediante soluciones concretas, nace el Festival Internacional de Innovación Social, desde Latinoamérica para el mundo. El fiiS se lleva adelante gracias al trabajo colaborativo, organización y co-organización de instituciones pro emprendimiento e innovación social y junto a todas las personas que quieran ser parte de esta plataforma de cambio.	RM	4
17	FOCUS	Focus es una empresa que busca colaborar en la construcción de un mundo integrado en el cual cada persona tenga oportunidades y herramientas para ser protagonista de su propio desarrollo y el de la sociedad. Focus se focaliza en las personas más vulnerables de nuestra sociedad a través del trabajo conjunto con fundaciones, empresas desde sus planes de RSE y distintos organismos e instituciones.	RM	3
18	FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL	El Fondo de Inversión Social ("FIS"), es una innovadora herramienta financiera para el mercado chileno, cuyo fin es promover inversión con objetivos de impacto social. Este fondo de inversión privado busca invertir en instituciones sociales con necesidad de financiamiento para crecer y alcanzar autosustentabilidad operativa.	RM	4
19	FORO CIUDADANO	Foro Ciudadano es un programa de radio con más de una década de trayectoria, que promueve la participación ciudadana en las comunidades marginales e invita a expertos en los temas a participar.	RM	3
20	FORO INNOVACIÓN	Foro Innovación es una organización no gubernamental sin fines de lucro, creada en 2005 por un conjunto de instituciones chilenas para impulsar la transformación de Chile en un país más innovador y emprendedor, capaz de alcanzar un alto nivel desarrollo económico y social sustentable en el tiempo; Innovaci3n, un programa de innovación escolar en red que apunta a desarrollar en los alumnos habilidades del siglo XXI con apoyo de la tecnología informática. Entre sus proyectos se encuentran: Premios Avonni y Red de Mentores.	RM	3
21	FUNDACIÓN CIUDADANO INTELIGENTE	La misión de Ciudadano Inteligente es fortalecer la democracia y reducir la desigualdad en América Latina, promoviendo la transparencia y la participación ciudadana a través del uso innovador de las tecnologías de la información. Trabajamos con la visión de transferir poder desde los pocos hacia los muchos, toda vez que el poder político y económico se concentre de manera artificial. Para ello nos valemos de la transparencia, las tecnologías de la información y la participación colectiva como herramientas de cambio.	RM	3
22	FUNDACIÓN RODELILLO	La Fundación desarrolla un modelo de trabajo social integral para la consolidación de la familia como base de la sociedad y la expansión de las capacidades de emprendimiento de sus integrantes. Este modelo se basa en la co-construcción social de un proceso integral. Este proceso es liderado por las familias participantes, en el cual, ellas identifican sus recursos y problemas, toman sus decisiones, y realizan las acciones que le permitirán alcanzar sus metas y sueños. Paralelamente el equipo de trabajo de la organización acompaña y orienta estos procesos; promoviendo en las familias el acceso a las oportunidades y a las soluciones integrales de alta calidad.	RM	3
23	GECO, GESTIÓN DE COMUNIDADES	Esta organización busca potenciar la capacidad de las empresas de ser agentes activos del desarrollo social e integral del país, gestionando la relación entre ellas y las comunidades y generando valor para todos.	RM	3

1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

IS SISTÉMICA

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ETAPA DE DESARROLLO
24	GULLIVER	Es una agencia de innovación para terceros cuya metodología se basa en que un riguroso proceso de formación permanente y una mirada atenta a las tendencias científicas, tecnológicas, sociales, culturales, económicas y políticas que están transformando el mundo; así como también el incorporar todo el poder de las redes, así como la filosofía colaborativa que ha eclosionado a partir de ellas.	RM; R. Antofagasta	2
25	ICUBO - UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	iCubo es el Instituto de Innovación Interdisciplinaria de la Universidad del Desarrollo. Nace como una iniciativa conjunta de las facultades de Diseño, Ingeniería y Negocios, con la misión de generar y fortalecer una verdadera cultura de innovación en la UDD.	RM; R. Bio Bio	3
26	IDEMAX	Se definen como un centro creativo para la innovación para provocar resultados de alto impacto para cambiar el mundo. Gestionan y aumentan la probabilidad de éxito en procesos de innovación. Trabajan con un proceso metodológico centrado en el usuario para desarrollar proyectos de innovación entrando en los espacios de Entender, Resolver y Acelerar para producir resultados de alto impacto.	RM	3
27	IF	Espacio colaborativo para diversas organizaciones vinculadas a la innovación y el emprendimiento. El espacio IF es un ecosistema de colaboración que busca insertar una nueva forma de hacer empresa	RM	3
28	INNOVACIEN	Son Organización sin fines de lucro que fomenta la creatividad, innovación y emprendimiento en el sistema escolar, buscando desarrollar y compartir desde la práctica los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje que permitirán a los estudiantes convertirse en protagonistas de la sociedad global del conocimiento. Innovacien realiza entrenamientos y acompañamiento a docentes y estudiantes en la generación y desarrollo de proyectos innovadores que cubren el contenido del currículum nacional	RM	3
29	LAFIS	La misión de esta Organización naciente en este año (2014) es promover y facilitar el desarrollo de la Innovación Social. Pero comprendiendo esta última como un proceso donde una o más comunidades afectadas por un problema social y/o ambiental protagonizan la creación de una solución considerada más eficiente y efectiva que iniciativas presentadas con anterioridad. Además, se desarrollan para cumplir con las características de ser sostenible, inclusiva, escalable e, idealmente, replicable.	RM	2
30	MUJERES DEL PACÍFICO	Mujeres del Pacífico es un impulsor de negocios con base en América Latina y proyección global, que promueve el desarrollo de la Alianza del Pacífico a través de la mujer, como motor para la innovación, emprendimiento e integración regional.	RM	3
31	NEEDO	Needo es una consultora en comunicación y educación que brinda asesoría y capacitación en empresas, colegios, municipalidades y fundaciones, para llevar el concepto de sustentabilidad a la práctica en la vida cotidiana, y para orientar en el uso responsable y solidario de las herramientas de comunicación digital, así como en la promoción de valores sociales y ambientales en esos canales.	RM	3
32	PAÍS DIGITAL	Son una institución que trabaja por el desarrollo y la masificación de la tecnología en Chile, en las áreas de Educación, Smart Cities, Desarrollo Digital, todas ellas apoyadas por su Centro de Estudios Digitales. País Digital articula acciones entre el sector público y el sector privado.	RM	3
33	PROQUALITAS	Proqualitas busca facilitar experiencias de calidad que tengan un sentido inspirador para el desarrollo humano sostenible mediante una plataforma de servicios de consultoría y formación en los temas de cultura de servicios, liderazgo facilitador, clima laboral, desarrollo de personas y nuevos modelos de relacionamiento entre organización, comunidad y medio ambiente.	RM	3
34	PUNTEK / PUEN-TEK GIRLS	PUNTEK Chile es una empresa social creada para entrenar a jóvenes latinoamericanos en la resolución de problemas complejos mediante metodologías de innovación ágil, buscando transformarlos en agentes de desarrollo local. Puentek Girls es uno de sus programas más importantes cuyo objetivo es la formación para mujeres, pensado con el propósito de promover la inclusión de más mujeres en el ecosistema de innovación y emprendimiento de Latinoamérica	RM	2

1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ETAPA DE DESARROLLO
35	SANTIAGO MAKER SPACE	Se definen como un espacio donde convergen la imaginación, invención y creatividad. Promueven, articulan y desarrollan instancias colaborativas de experimentación, aprendizaje y trabajo; puntos de encuentro e intercambio donde comunidades, de nuevos y experimentados makers-creadores, trabajan en diversos proyectos que combinan arte, artesanía, ingeniería, tecnología, reutilización creativa, performance, música y ciencia utilizando nuevas tecnologías y herramientas tradicionales. Se ven como parte de un nuevo paradigma definido por el movimiento Maker, el Opensource y el “hazlo tu mismo” (DIY).	RM	3
36	TOOLS FOR CHANGE	Tools4change asesora a organizaciones sociales en estrategias de recaudación de fondos desde el sector privado, a través de campañas de comunicación, marketing social e iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.	RM	3
37	AUSTRAL SOLUTIONS	Austral Solutions es una empresa de consultoría especializada en desarrollo económico sostenible y gestión de la innovación. Su misión es apoyar a emprendedores y empresarios a alcanzar sus sueños y desarrollarse a través de la innovación, la creatividad y la colaboración. Creamos estrategias sustentables de desarrollo y de innovación basadas en investigación competitiva y el vínculo con centros tecnológicos para emprendedores, empresas, comunidades, destinos, clusters y regiones.	R. Bío Bío	3
38	CORPARAUCO, CORPORACIÓN DE ADELANTO Y DESARROLLO DE LA PROVINCIA DE ARAUCO.	Es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, constituida por empresas de distintas actividades económicas, con más de 26 años de experiencia en asesoría y apoyo a emprendedores. Poseen más de 50 socios activos, principalmente PYMES, así como empresas y profesionales de Arauco, además cuentan con un equipo multidisciplinario acorde a las altas exigencias del mundo empresarial.	R. Bío Bío	3
39	MALIG BUSINESS CONSULTING	Malig Business Consulting Ltda. es una empresa que asesora empresas y proyectos con alto potencial de crecimiento e innovación mediante la preparación, entrenamiento y capacitación del emprendedor.	R. Bío Bío	2
40	RED PLUS	Somos una red de personas que impulsa a una red de ciudades. Su propósito es -actuar- desde la generación de valor y visión urbana estratégica, conectada con el largo plazo, con la sustentabilidad de los modelos, la hibridez del proceso, la inclusión y participación ciudadana como cambio fundamental en las estrategias de apropiación, buscando mejorar y superar los sistemas jerárquicos, centralizados y especializados que han demostrado a lo largo del mundo su incapacidad de ser proactivos y resilientes a los fenómenos naturales, los cambios sociales, culturales y tecnológicos.	R. Bío Bío	2
41	GENTE EXPRESA	Esta organización nace en 1996, en la capital regional de La Araucanía, Temuco con el objetivo de promover iniciativas de innovación social y ambiental, fomentando una vida comunitaria basada en la cooperación y la convivencia democrática, con oportunidades y responsabilidades compartidas. Trabajan para mejorar los niveles de desarrollo humano, promoviendo la inclusión social y la construcción de sociedades solidarias y emprendedoras, en las que el liderazgo ciudadano y el trabajo colaborativo son estimulados, apoyados y promovidos. Poseen una estructura institucional que combina las bondades de las	R. Araucanía	3
42	ARAUCANÍA HUB	Somos un Centro de Innovación y Emprendimiento Social que conecta a La Araucanía con tendencias globales para superar la pobreza. Actuamos como un HUB porque centralizamos habilidades, energías, conocimientos y recursos de diversas redes y los ampliamos a todos quienes deseen participar del desafío de derrotar la pobreza, a través del emprendimiento, la innovación social y los negocios sociales.	R. Araucanía	3
43	ACERCAREDES	Acerca Redes se trata más bien de un espacio físico, que brinda capital social en zonas con menores conexiones urbanas. https://www.facebook.com/acercaredes.mariquina	R. Los Ríos	2
44	101 SOLUCIONES	“101 Soluciones”, nace de la necesidad de proponer políticas públicas a largo plazo relacionadas con el mundo del emprendimiento e innovación social. A su vez, busca establecer una nueva relación con el Estado y que este se haga parte de este proceso tomando un rol articulador, legislador y comunicador, con el fin de que sea un promotor de proyectos con triple impacto (económico, social y ambiental).	Nacional, plataforma virtual	2

1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

IS SISTÉMICA

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ETAPA DE DESARROLLO
45	ASECH (ASOCIACIÓN EMPRENDEDORES DE CHILE)	La Asociación de Emprendedores de Chile reúne a más de 15.000 socios de diversos rubros, edades y realidades a lo largo del país. Su principal motivación es promover y defender el emprendimiento, para que todas las personas puedan materializar sus sueños de forma libre y sin trabas	Nacional (Oficina Central RM, Consejeros por Regiones)	4
46	ASOCIACIÓN CHILENA DE ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES - ACCIÓN	La Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales, ACCIÓN, reúne a 55 instituciones interesadas en promover el ejercicio a la ciudadanía plena y el reconocimiento y el respeto irrestricto de los derechos humanos, económicos, sociales y culturales. Creada en 1993, ACCIÓN nace como un espacio que convoca, fortalece e identifica a sus asociados: cobija sus propuestas e ideas, fomenta el desarrollo y la protección de sus actividades comunes y facilita espacios de reflexión y debate.	Nacional / RM	3
47	COMERCIO JUSTO CHILE	La plataforma Comercio Justo Chile, gestionada por IBIZNET, es una plataforma chilena independiente cuyo trabajo se centra en desarrollar el Comercio Justo, con la finalidad de colaborar a la transformación de la realidad social promoviendo relaciones comerciales justas, la incidencia en las políticas públicas, la sensibilización y movilización de la sociedad junto con la promoción de la Economía Social y el fortalecimiento del sector del Comercio Justo y Consumo Responsable en Chile.	Plataforma	3
48	ESPACIO DE ECONOMÍA Y COMERCIO SOLIDARIO EN CHILE	El Espacio de Economía y Comercio Solidario de Chile (ECOSOL Chile) es una instancia de articulación de organizaciones y redes que promueven una economía distinta, inspirada en la solidaridad	Nacional	3
49	IDEA.ME	Ideame es un espacio donde: Creadores presentan ideas que necesitan financiamiento; colaboradores descubren, financian y ayudan a compartir esas ideas; y así entre todos, generan impacto social, educativo y económico en América Latina	Plataforma online	3
50	IMPACT.ME	Impact.Me es una proyecto social que busca entregar recursos, empoderar a los emprendedores sociales mediante una plataforma de financiamiento colectivo	Plataforma online	3
51	URBANKIT	Nace en Chile, de la mano del programa Start-up Chile y es la primera plataforma internacional de financiamiento colectivo para crear espacios urbanos sostenibles. A través de Urbankit, personas y comunidades pueden proponer ideas y obtener financiamiento para mejorar sus barrios, por ejemplo, a través de huertos comunitarios, espacios verdes, estructuras de recreación, estructuras para bicicletas y servicios públicos en las veredas.	Plataforma online - RM	3
52	AVINA	Avina genera y apoya procesos colaborativos que mejoran la calidad de los vínculos entre emprendedores, empresas, organizaciones de la sociedad civil, el sector académico e instituciones gubernamentales para contribuir juntos al bien común. Avina construye las condiciones favorables para que las acciones generen incidencia en los espacios de poder para alcanzar cambios relevantes en la sociedad y que conduzcan a una América Latina sostenible.	Internacional	4
53	BROOTA	Es una plataforma virtual que permite el encuentro directo entre personas que buscan invertir en proyectos y emprendimientos que buscan levantar capital	Red Latino América	3
54	FAB LAB SANTIAGO	El FabLab SCL es una plataforma tecnológica de diseño y fabricación local, vinculada a una red de laboratorios en el mundo que producen objetos capaces de crear otros objetos. Esto se realiza con la incorporación de sistemas electrónicos, generando un ciclo sin fin de producción y creatividad, soluciones creativas a múltiples escalas y artefactos que permiten traer la información que recoge un computador al mundo físico y real	RM / Red internacional	4
55	OBSERVATORIO LATINOAMERICANO DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA LOCAL	Las tareas de este observatorio son: Diseñar e implementar un sistema de búsqueda que interconecta base de datos con iniciativas innovadoras y buenas prácticas de los programas socios del Observatorio; contar con una base de datos integrada con las mejores experiencias seleccionadas por cada Programa; extraer aprendizajes útiles para la replicabilidad y diseño de políticas públicas; difundir las innovaciones locales y las buenas prácticas identificadas y los aprendizajes que se extraen de ellas.	Regional / Latinoamérica	4

1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	ETAPA DE DESARROLLO
56	SISTEMA B	Sistema B tiene como misión construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B	Internacional	4
57	TECHNOSERVE CHILE	TechnoServe es una corporación norteamericana sin fines de lucro, con sede en Chile. Su misión es apoyar a hombres y mujeres emprendedores de regiones en vía de desarrollo (África, Asia, América Latina y el Caribe) para ayudarlos a construir negocios que creen ingresos, oportunidades y crecimiento económico para sus familias, comunidades y países.	Internacional	4

- 1. OBSERVACIÓN A LA IDEA CONSOLIDADA.
- 2. PRIMER PILOTO DEL PROYECTO.
- 3. IMPLEMENTACIONES REPETIDAS.
- 4. MODELO CONSOLIDADO CON EXPANSIÓN FUERA DEL CONTEXTO INICIAL.

ANÁLISIS

Esta base de datos sirvió como primera hipótesis para explorar las percepciones y prácticas efectivas en relación al emprendimiento social innovador.

Si bien en esta base de datos se decidió incorporar una amplia gama de organizaciones, objetivo que nació de la primera mesa multisectorial desarrollada, tenemos que distinguir ahora que no todas estas organizaciones corresponden a organizaciones del tipo emprendimientos de innovación social, ya que no cumplen los criterios antes establecidos (ver el apartado de criterios).

Analicemos caso a caso.

INNOVACIÓN SOCIAL TEMÁTICA

Los proyectos de IS Temática no cuentan en sus modos de operación y fundamentos con los criterios del emprendimiento social innovador, siendo entonces muy pocos los casos que podrían considerarse como tales. Sin embargo debido a sus características y experiencias de trabajo en la resolución de problemáticas sociales, debemos analizar como lograr una correcta articulación con el ecosistema de la innovación y el emprendimiento. Entre los casos que hemos agregado a la base de datos hemos encontrado una diversidad en cuanto su grado y/o relación de innovación social, a partir de lo cual los hemos identificado en diversos sub-perfiles: **O.N.G tradicionales consolidadas.** Es el caso de Techo, Cruz Roja o América Solidaria, donde se cumplen los criterios de resolver una problemática social y ser repetibles en otros contextos. La mayor diferencia de este tipo de organizaciones es la de no contar con un modelo de sustentabilidad que corresponda con los del criterios de emprendedor social innovador, ya que en la mayoría de casos reciben un alto porcentaje de sus ingresos de donaciones (ya sea de particulares o grandes empresas). A su vez no siempre incorporan metodologías de innovación social en sus procesos.

Organizaciones emergentes novedosas. Se trata de organizaciones de pocos años de vida que se instalan como iniciativas más novedosas en sus propuestas de solución, (como los casos de Actitud Lab o Enseña Chile). En estos casos se destaca el componente de creatividad y originalidad en sus propuestas, así como también un interés por el trabajo colaborativo.

O.N.G con focos en emprendedores en situación de vulnerabilidad. Se trata de organizaciones cuya misión es la superación de la pobreza, y su propuesta de solución está enfocada en brindar herramientas a las personas en situación de vulnerabilidad social que quieran emprender. Ejemplos de ellos son o Fondo Esperanza, Banigualdad o las iniciativas particulares de Techo.

Iniciativas tempranas de emprendimientos sociales. En estos casos se trata de personas o equipo de personas que quieren resolver una problemática social definida y diseñan una solución para ello, pero a la hora de consolidar su proyecto se encuentran en la encrucijada de convertirse en una fundación tradicional o entrar al

ecosistema de innovación y emprendimiento que los presionará a diseñar un modelo de negocio sustentable. Caso de esto último es Antofalimpia, proyecto que brinda una solución a la basura en Antofagasta, cuyo funcionamiento actual corresponde a la lógica de la fundación, pero que analiza la posibilidad de convertirse en una empresa a partir de la venta a terceros de su producto: basureros con diseño.

En términos generales podemos advertir que la mayor carencia de estos proyectos es la de no contar con un modelo de negocio establecido que les brinde sustentabilidad. “Para mí, si se mantienen por ingresos de donaciones, no son sustentables”, dice Diego Philippi (inversionista privado y parte del equipo del FIIS), por su parte José Manuel Moller (Emprendedor de Algramo) argumenta “El problema de las O.N.G es que dependen de fondos de grandes empresas, y así no tienen la libertad que se necesita para ser un emprendedor social innovador” y luego agrega “Además al no generar ingresos no son sustentables”. A su vez no siempre estos proyectos trabajan de forma de colaborativa, empoderando a las personas en situación de vulnerabilidad con las que trabajan, corriendo el riesgo de acercarse al asistencialismo. Su mayor aporte a la innovación social radica en: solucionar una problemática social; en sus enlaces con las comunidades que la padecen; y en el conocimiento de la problemática, a partir de la experiencia de sus años de trabajo. “Uno de los mayores éxitos que tuvo Techo es que soluciona una problemática real, bien identificada”, dice Maximiliano Pérez (ex-director regional de “Techo”).

De esta forma consideramos que en una primera instancia este tipo de organizaciones no responden al modelo de emprendedor social, menos que dentro de estas organizaciones surja un equipo que proponga un emprendimiento social independiente, o que la propuesta que se encuentra en un etapa 1 o 2, aún como O.N.G temática, conforme un modelo de negocio sólido, que no dependa de donaciones y mute a un emprendimiento social innovador.

Sin embargo estas organizaciones son parte fundamental del ecosistema al tener un conocimiento de la problemática social que atacan, visibilizar su causa y ser también



un espacio desde donde pueden emerger potenciales emprendedores sociales (aquellos que nacen por una primera motivación que es la causa social).

RECOMENDACIONES A LAS IS TEMÁTICA PARA UN MAYOR GRADO DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN SINERGÍA CON LOS OTROS PERFILES

Sustentabilidad económica. Para generar una sustentabilidad de acuerdo a los criterios de innovación y emprendimiento se recomienda a las IS Temática buscar fuentes alternativas de financiamiento, proyectos comerciales que respondan a las lógicas de un modelo de negocio sustentable. Las organizaciones vinculadas a IS Sistémico e incubadoras/aceleradoras de negocio, pueden ser un gran aporte para propiciar estos cambios.

Herramientas de innovación social. Algunas ONG han ido incorporando herramientas de innovación en sus trabajos, como es por ejemplo el caso de Fundación Vivienda que cuenta con un área de Investigación y Desarrollo con modelos de innovación. A su vez se observa que muchas de las iniciativas emergentes ya nacen con propuestas de solución innovadoras, como son los casos de Actitud Lab o Enseña Chile. Se recomienda que las IS Sistémico vinculadas sobre todo a la enseñanza de habilidades en innovación generen incentivos para que las ONG tradicionales incorporen herramientas fundamentales que sean de utilidad en sus procesos de trabajo. Esta misión urge sobre todo en los casos de organizaciones que hoy trabajan con emprendedores en situación de vulnerabilidad pero que no están considerando a la innovación como una herramienta de desarrollo.

Experiencia en el trabajo social. El perfil de IS Temática cuenta con experiencia directa en proyectos sociales vinculados a comunidades en situación de vulnerabilidad, ingrediente fundamental para los emprendedores sociales que no encuentran en muchas de las IS Sistémico o incubadoras/aceleradoras con las que suelen relacionarse. Es por ello que se sugiere un mayor acercamiento entre los perfiles también con el fin de generar un traspaso de conocimiento y experiencia en el trabajo en terreno y en las redes vinculadas al trabajo social y comunitario.

INNOVACIÓN SOCIAL SISTÉMICA

En su mayoría se trata de organizaciones cuya misión final involucra el desarrollo de los emprendedores y las herramientas de innovación. Es decir son las organizaciones que posibilitan una cultura de innovación y emprendimiento a la vez que brindan las herramientas necesarias para que se desarrollen. No todas están enfocadas en emprendimientos e innovaciones sociales, sino que en muchos casos se enfocan en el impacto económico del emprendimiento.

Podemos distinguir entre ellos diversos tipos de organizaciones, que no son excluyentes entre sí:

Generan cultura. Se trata de iniciativas u organizaciones que posicionan a la innovación social y el emprendimiento como una alternativa posible para todos los ciudadanos. Estas organizaciones son fundamentales para generar una cultura base en la que se visibilice la innovación y el emprendimiento como una oportunidad posible al alcance de todos. Muchas veces también brindan las herramientas necesarias (habilidades blandas y primeros acercamientos metodológicos) para la “etapa cero” de todos los emprendedores: motivación, convicción, tolerancia al fracaso. Se trata más bien de charlas, organización de eventos y/o cursos en instituciones de educación formal, en donde se brindan las nociones básicas de innovación y emprendimiento, y se muestran referentes de éxito cercanos al público. Ejemplos de estas son el FIIS, como así también Innovacien o Puentek. “Yo sabía que no quería trabajar en una oficina o en un banco, que quería hacer otra cosa, entonces cuando fui a una charla de Leo Maldonado y me dijo que podía emprender y transformar el mundo, pensé: eso quiero” (Bastían Torres, Antofalimpia).

Generan Herramientas. Organizaciones que brindan diversas herramientas de innovación y emprendimiento a las personas naturales y/o actores sociales que se encuentran en el camino de emprender o buscan herramientas de innovación, en sus diversas etapas de desarrollo. Los recursos que suelen ofrecer son: herramientas metodológicas, redes de contacto, espacios, y/o canales de trabajo colaborativo, mentorías en negocios y especialidades técnicas. Dentro de este tipo, que son de las más numerosas, se encuentran: Socialab, Gulliver, Tools 4 change; así como

también todas las incubadoras y/o aceleradoras. Muchas de estas organizaciones también pueden ser incorporadas en el caso anterior.

Generan investigación y desarrollo tecnológico. Se trata de organizaciones que se enfocan en brindar espacios de investigación y desarrollo para la experimentación de prototipos. En su mayoría son laboratorios o talleres donde los emprendedores que necesitan de un mayor desarrollo tecnológico, trabajan en sus prototipos. Ejemplos de estos son: Santiago Marker Space, el Fab Lab y el A.I.C. Aquí también se encuentran algunos departamentos de universidades que si bien funcionan como incubadoras, suelen tener una mayor predisposición al desarrollo tecnológico de las soluciones, como es el caso de Incuba de la Universidad de Concepción. “Comencé a trabajar en un primer proyecto de tesis en la Incubadora de Universidad de Concepción, allí desarrollaba prototipos de drones aéreos” (Matías Ríos). Este último caso nos sirve para graficar como muchas veces los emprendedores comienzan su camino a partir de un desarrollo tecnológico para luego incorporarse de lleno en ecosistemas más integrales de emprendimiento.

Generan inversión y/o financiamiento. Se trata de organizaciones o iniciativas que brindan herramientas particulares para la inversión y/o se configuran como plataformas de financiamiento. Ejemplos de estas son Fondo de Inversión Social, así como también las plataformas de crowdfunding como Idea.me o UrbanKit.

Generan certificación y agrupaciones sistémica. Se trata de organizaciones que tienen como objetivo regularizar y sistematizar los movimientos emergentes de emprendimiento e innovación a partir de la creación de certificación, agrupaciones y/o propuestas de políticas públicas. Ejemplos de estos son: Sistema B, 101 Soluciones y la ASECH.

Generarán cambios sistémicos en la ciudadanía. Se trata de organizaciones que desarrollan herramientas de innovación para empoderar a las comunidades o ciudadanía en general para que sean ellos los agentes de cambio. Algunas de estas organizaciones están vinculadas con el ecosistema de innovación, como es el caso de Fundación Ciudadano Inteligente, y en otros casos se encuentran más relacionados con las agrupaciones de

Economía Social y/o solidaria, como es el Centro Internacional de Economía solidaria y Cooperativa. Este último caso se presenta como un desafío para considerar a la hora de convocar a los que se encuentran fuera de los ecosistemas tradicionales.

IMPORTANCIA DEL PERFIL

Estas organizaciones son parte integral y sistémica para que el emprendimiento social innovador surja, se desarrolle y produzca cambios sistémicos en la sociedad. Son responsables de generar las condiciones estructurales para el emprendimiento, a saber:

- generar una cultura en donde las personas visibilicen la posibilidad de emprender y utilizar herramientas de innovación como una practica positiva y al alcance de todos.
- generar capital social a través de redes, trabajo colaborativo y empoderamiento de las comunidades como agentes de cambio.
- influir en el sistema educativo a través de transferencia de conocimiento y metodologías vinculadas.
- desarrollar plataformas de ciencia y tecnología para la innovación
- brindar herramientas para el financiamiento
- generar las condiciones para regularizar, sistematizar y estandarizar las prácticas de innovación.

RIESGOS Y DESVENTAJAS

Podemos advertir también que si bien la IS Sistémica en Chile son organizaciones más bien emergentes, ya que no cuentan con muchos años de existencia, a medida que se desarrollan puede generar fuerzas centrípetas, haciendo más difícil la incorporación de otros grupos sociales que tienen menor alcance a ellas. A su vez podemos también adelantar que muchas de estas organizaciones en la actualidad han sido exitosas en la generación de una cultura base y en el desarrollo de emprendedores sociales innovadores en las primeras etapas, pero han mostrado una mayor debilidad, en realizar los cambios sistémicos, objetivo final de todo proceso de innovación social (ver espiral de la innovación en capítulos subsiguientes). “En este momento me gustaría contar con alguien que sea un emprendedor social con mucha experiencia, que ya la haya hecho en grande, pero casi no existen esos referentes en Chile” (José Manuel Moller, Algramo). Esto último



se debe a que el ecosistema del emprendimiento e innovación social aún es muy joven en nuestro país, por lo que no se cuenta con los referentes necesarios que todo emprendedor necesita.

INNOVACIÓN SOCIAL FUNCIONAL

En este tipo de IS nos encontramos efectivamente con todos aquellos que son emprendedores, y dentro de ese grupo a los emprendedores sociales innovadores que cumplen con todos los criterios antes establecidos. Este tipo de emprendedores pueden ser categorizados según su etapa de desarrollo (como se encuentra diferenciado en la base de datos), pero si diseñamos perfiles según su motivación inicial (y de esta forma en relación también con la IS Temática - IS Sistémica) podemos categorizarlos de la siguiente manera:

Emprendedores por necesidad. En muchos casos se trata de emprendedores en situación de vulnerabilidad que emprenden por necesidad, como forma de generar ingresos al no poder acceder a un mercado de trabajo tradicional por diversos motivos; dentro de este grupo son pocos los emprendedores sociales, calificando como tales solo los que solucionan alguna problemática social con su producto, servicio o modelo. Su mayor debilidad es la de no contar con un modelo creativo u original en sus productos y/o servicios. Suelen necesitar un mayor apoyo en herramientas de formalización, emprendimiento, -pero generando siempre autonomía y no dependencia- y habilidades blandas para generar motivación y convicción que les permita ser resilientes al fracaso (valor fundamental de todo emprendedor social innovador). También se encuentran en este grupo las comunidades que se agrupan para solucionar sus propias problemáticas sociales: “Existe también dentro del campo de la innovación social grupos en las comunidades de base que se organizan para solucionar sus problemas, pero están más invisibilizados” (Gerardo Winjnant).

Emprendedores por oportunidad. Son aquellos que observan una oportunidad a partir de una necesidad social o una necesidad de mercado y deciden emprender. Se encuentran cercanos a los ecosistemas de innovación y emprendimiento. En su mayoría se trata de jóvenes profesionales que solucionan problemáticas de

su entorno o de un entorno exterior. Uno de los vicios importantes que hay que destacar en este perfil es que al estar muy conectados al ecosistema suelen recibir constantemente fondos y subsidios, retrasando la sustentabilidad económica del proyecto

Emprendedores por una causa social. Están intrínsecamente relacionados con los emprendedores por oportunidad, pero en este caso son movidos por una problemática social, de la que hacen su “causa”. En muchas ocasiones surgen dentro de las IS Temática (en grado 1 o 2) para luego conformarse más como emprendedores que como O.N.G.

Emprendedores de I + D. Son aquellos que se inician en el camino del emprendimiento desarrollando tecnologías y/o prototipos de desarrollo, para luego insertarlos en el mercado. En general se trata de proyectos vinculados a universidades, laboratorios o centros de investigación aplicados. Las limitaciones más grandes que tienen este tipo de emprendedores es que en muchas ocasiones suelen concentrarse mucho en el desarrollo del prototipo y no comienzan a desarrollar otras habilidades para emprender, ni el modelo de negocio necesario en las primeras etapas.

Esta categorización (por motivación inicial) nos sirve para detectar y categorizar a los emprendedores en las primeras etapas de gestación y desarrollo. A su vez al tratarse de una categorización en etapas tempranas, ya podemos distinguir algunas de las herramientas que será necesario reforzar en cada caso. Pero a medida que van avanzando en el desarrollo de su emprendimiento esta categorización va desapareciendo, siendo así todos parte de un mismo tipo de innovación social: IS Funcional.

No hemos hecho la distinción entre los que son sociales y los que no, ya que a la hora de convocarlos debemos revisar estos nichos en general. Y eso porque muchos de los emprendedores que pueden ser considerados como sociales, ignoran esta etiqueta. Sobre todo hay que considerar este fenómeno en los casos de regiones que no son cercanas a la Región Metropolitana, ya que allí el concepto de emprendedor social innovador se encuentra menos difundido. “Yo creo que casi no hay emprendedores sociales en Concepción [...] Pero ahora que hablamos y me pongo a

pensar creo que hay varios que pueden ser pensados como sociales” (Omar Sanhuenza, Innova Bío Bío).

A MODO DE CONCLUSIÓN DE LOS PERFILES

Hemos determinado que los emprendimientos sociales innovadores se encuentran en gran parte en el perfil IS Funcional, ya que es allí donde se cumple en mayor medida con los criterios establecidos. A su vez advertimos que en la IS Sistémica se encuentran gran parte de las herramientas estructurales para que surjan y se desarrollen los emprendedores sociales. Se recomienda también que las organizaciones de la IS Sistémica sean capaces de incorporar otros actores que hoy no están siendo incorporados para ampliar este espectro. Las IS Temática pueden fun-

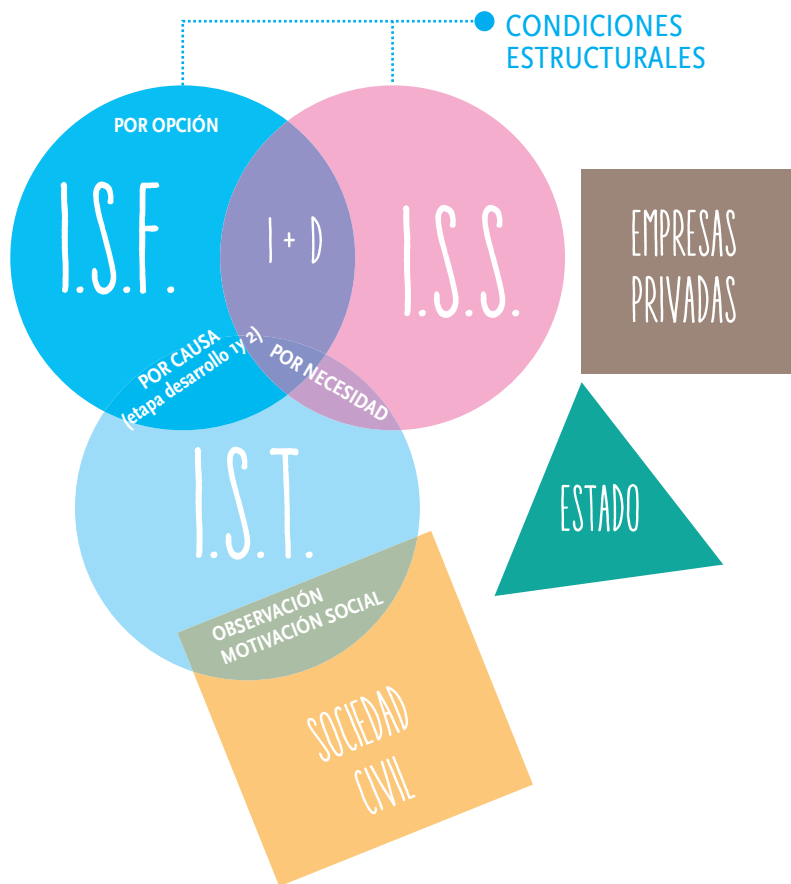
cionar como disparadores de la motivación inicial de emprendedores sociales, que al avanzar a una segunda etapa de desarrollo salen del IS Temática para pasar a un IS Funcional, y esto porque en el IS Temática no encuentran las condiciones necesarias para establecerse como emprendimientos innovadores. Finalmente se recomienda una mayor sinergia entre las IS Temática y las IS Sistémica para abastecerse mutuamente, teniendo la primera experiencia y redes en el trabajo en comunidades, y la segunda herramientas de innovación y emprendimiento.

De esta forma si bien hemos partido de la siguiente matriz estructural, debemos brindarle el dinamismo que corresponde.

	ETAPA DE DESARROLLO 1	ETAPA DE DESARROLLO 2	ETAPA DE DESARROLLO 3	ETAPA DE DESARROLLO 4
IS TEMÁTICA	-----	ANTOFALIMPIA	FUNDACIÓN MI PARQUE	TECHO
IS FUNCIONAL	-----	REHAPP	HORA SALUD	CUMPLIO
IS SISTÉMICA	BICICLETA ECOGENERADORA	PUNTEK	REGIÓN FÉRTIL	SISTEMA B



A la vez que comienza a surgir la inquietud de abrir el campo a otros actores sociales que si bien no son parte inherente, son fundamentales para los cambios sistémicos. Dicho esto proponemos entonces la siguiente matriz



ESTUDIO DE CASOS, CRITERIOS DIFERENCIADORES



A partir de las entrevistas realizadas hemos obtenido aprendizajes claves de primera fuente que dan cuenta de la diversidad con la que se puede abordar el tema, además de que brindarnos algunas dimensiones claves que luego serán abordadas en los apartados posteriores. Revisemos algunos diferenciadores, según la selección de casos establecida.

APRENDER DE LOS FRACASOS

En los casos de “fracaso” que hemos indagado, nos hemos encontrado con personas que continúan emprendiendo, es decir han modificado su proyecto o han comenzado un proyecto nuevo. El proyecto de Nicolás Monge, Bottom App, fue transformándose en parte de algo más grande: LaFis; Matías Ríos tuvo varios ensayos de proyectos en laboratorios de la universidad hasta que finalmente se conformó un equipo adecuado y desarrollaron un nuevo emprendimiento: Productos Lazaro; Giovanni Prella tuvo varios inconvenientes con su proyectos Socialclick al no tener el adecuado conocimiento del mercado inmobiliario, y hoy esta comenzando un emprendimiento que se ajusta a sus conocimientos y experiencia: la medicina.

Entonces a partir de las entrevistas que se realizaron a los casos de “fracasos”, hemos concluido que más que de fracasos se trata de aprendizajes. Los emprendedores exitosos suelen fracasar varias veces y de ahí obtienen aprendizajes y una tolerancia al fracaso que son fundamentales en el proceso de todo emprendimiento. Se torna necesario valorar las fallas como parte del proceso de innovación. Como menciona Carlos Osorio, “Innovar es ambiguo, incierto y riesgoso; pero la evidencia ha mostrado que en este ámbito hay que fallar mucho, lo más temprano, seguido y barato posible, y los procesos de innovación son la mejor manera de hacerlo”⁷

De este fenómeno, además de las entrevistas que se realizaron en este perfil se concluyen los siguientes aspectos fundamentales para el diseño a un instrumento para el fomento del emprendimiento social innovador:

- La necesidad de evaluar a la persona/equipo, más que al proyecto. Evaluación que no implica solamente su currículum vitae; sino más bien su capacidad para la resiliencia, tolerancia al fracaso, habilidades de trabajo en equipo, confianza, disposición al cambio y a la colaboración. Como emprendedor social también es importante evaluar sus motivaciones (compromiso con una causa social) y el desa-

rollar condiciones de trabajo y comercio ético, es decir el compromiso de contar con prácticas acordes a la sustentabilidad social, medioambiental y laboral. También hay que considerar que al menos en una etapa de desarrollo 2, es necesario contar con un equipo en donde exista confianza mutua, la multidisciplinaridad necesaria (en concordancia con el mercado y problema del proyecto), y al menos la dedicación completa de uno de sus integrantes.

- La necesidad de construir fomentos a la innovación que sean flexibles a los cambios que sufre el proyecto.
- La necesidad de generar mecanismos en los que el emprendedor pueda fallar rápido y a bajo costo, como es la instancia de la prueba beta. Es decir generar instancias donde el emprendedor pueda testear la deseabilidad, factibilidad técnica y viabilidad comercial de su proyecto.

REGIONES

A partir de las entrevistas que hemos realizado en regiones podemos advertir que existen diferencias entre la zona central (Región Metropolitana y Región de Valparaíso) y la del norte (R. Antofagasta) y sur (R. Bío Bío). La Región Metropolitana agrupa la mayor cantidad de ofertas en los tres perfiles, generando un ecosistema prolífico para el emprendimiento y la innovación. La Región de Valparaíso cuenta con menos iniciativas, pero debido a su cercanía con Santiago, se observa como los emprendedores, al igual que las organizaciones del ecosistema, pueden desplazarse de una a la otra, independientemente de donde esté su oficina central. En la Región de Concepción se observó que existe un ecosistema más pequeño y concentrando, en su mayoría, en las universidades. Existe en esta región un gran articulador, que es el programa de Corfo, Innova Bío Bío. En la Región de Antofagasta también hay un ecosistema menor, pero se observan otras iniciativas de corte privado además de la incubadora universitaria, como es Atacama 7, Región Fertil y las iniciativas que desarrolla la Fundación Minera Escondida. Es importante también advertir que en las zonas Sur y Norte la concepción del emprendedor social no tiene mucha difusión entre los diversos perfiles, siendo más difusa su definición.

De este fenómeno, además de las entrevistas que se realizaron en este perfil, se concluyen los siguientes aspectos fundamentales para el fomento al emprendimiento social innovador:

⁷ Osorio, Carlos A “El Arte de Fallar”, en Revista Harvard Business Review América Latina, Mayo 2010.

- Necesidad de contar con capacitaciones que nivelen los conocimientos y expectativas del programa de fomento.
- Dar a conocer un concepto de emprendedor social innovador claro y preciso.
- Necesidad de promover con mayor fuerza las iniciativas de IS Sistémica y redes de contacto en general, en las regiones fuera de la metropolitana.

AMPLIACIÓN DEL PÚBLICO. DISTINCIÓN DE GÉNERO EN RELACIÓN A RUBRO DEL EMPRENDIMIENTO, EDAD Y OTROS PERFILES SOCIO-ECONÓMICOS

En cuanto a la dimensión de género la primera observación que se advierte es una importante presencia de mujeres en los casos de emprendimiento social, no así en los de emprendimiento de impacto económico. En el caso de Socialab, podemos notar que dentro de su portafolio activo y vigente de emprendimientos sociales, hay una gran cantidad de líderes mujeres (Papi Notas, Rehapp, Importa, Incluyeme.com, Hora Salud, Lab4you). Si bien no se han encontrado estudios que den cuenta del fenómeno, Juan Eduardo Orlandi, Gerente de Portafolio de Fundación Chile, lo relaciona a que “las mujeres suelen adoptar una sensibilidad y compromiso distinto a las causas sociales. Por otra parte se observa una mayor cantidad de mujeres en los emprendimientos por necesidad, es decir en las personas de recursos socio-económicos más bajos, como señala el estudio Mujeres y Actividad Emprendedora en Chile 2011/2012, la mayoría de las mujeres emprendedoras de nuestro país se concentran en los niveles socioeconómicos C3 y D⁸. Al respecto la Fundación Banigualdad, destaca que la mayoría de las beneficiarias de sus microcréditos son mujeres, al igual que Juan Carlos Castro del programa de emprendimiento e innovación de Techo en la región de Bío Bío. Sin embargo a la hora de revisar los porcentajes de participación en los emprendimientos que generan importantes beneficios económicos, según un estudio de Endeavor solo el 9% de las empresas innovadoras son fundadas y conducidas sólo por mujeres⁹, destacándose así una brecha importante en lo que refiere a emprendimientos de impacto económico.

Si revisamos las trabas más importantes que tienen las mujeres podemos advertir que “los principales motivos

que llevan a que una mujer cierre un emprendimiento obedecen a razones personales y, posteriormente, a la rentabilidad o problemas financieros¹⁰ “. Y esto porque suele recaer sobre las mujeres la mayoría de las responsabilidades domésticas, y no así en los hombres, sobre todo en los quintiles más bajos. “A las mujeres de las micro-empresas de campamento les cuesta comprometerse en el programa porque a sus maridos no les gusta mucho que estén fuera de la casa, descuidando a los hijos y el hogar en general”, menciona Juan Carlos Castro. A su vez Angeles Undurraga de Mujeres del Pacífico, menciona que “las mujeres se restan solas, parten con un no”, destacando como las mujeres, sobre todo en edades por sobre los cuarenta años, les cuesta comenzar nuevos proyectos y asumir actitudes de liderazgo. Sobre esto último es donde Mujeres del Pacífico observa un gran nicho: mujeres mayores a los cuarenta años que ya son empresarias, pero que quieren cambiar el foco de sus procesos empresariales, quieren innovar en el ámbito social. Finalmente podemos mencionar una brecha de género en relación al uso de herramientas tecnológicas, como nos advirtió Angel Morales de Puentek Girls, Según datos entregados por la Asociación de Empresarios del Software (GECHS), “la participación de mujeres en la industria TIC fluctúa entre un 4 y 4,5%.”

De este fenómeno, además de las entrevistas que se realizaron en este perfil se concluyen los siguientes aspectos fundamentales para el fomento al emprendimiento social innovador:

- Necesidad de fomentar las herramientas y valores de la innovación (tolerancia al trabajo, liderazgo, resiliencia, actitud frente al cambio) en las emprendedoras, lo que incluye a las emprendedoras por necesidad, como así también a las empresarias que son exitosas en lo económico pero no cuentan con herramientas de innovación o una causa social que las impulse.
- Necesidad de fomentar la participación de mujeres en la utilización de herramientas tecnológicas.

⁸ Global Entrepreneurship Monitor, Mujeres y actividad emprendedora en Chile, 2011/2012. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo, 2013.

⁹ Kantis, Hugo; Díaz, Sandra. Innovación y Emprendimiento en Chile. Una radiografía de los emprendedores dinámicos y sus prácticas empresariales. Santiago de Chile: Endeavor, 2011.

¹⁰ Global Entrepreneurship Monitor, Mujeres y actividad emprendedora en Chile, 2011/2012. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo, 2013.



NECESIDADES SEGÚN ETAPA DE DESARROLLO

A partir de las fuentes ya mencionadas en el apartado de Metodología hemos establecido 4 etapas del desarrollo del emprendedor social, identificando allí sus necesidades. Si bien estas etapas se encuentran sistematizadas, debemos siempre tener en cuenta que los emprendimientos son dinámicos, y que sus desarrollos nunca son lineales, sino que están en continuo proceso de cambio e iteración. Dicho esto, de todas formas reconocemos al menos un hito en cada etapa.

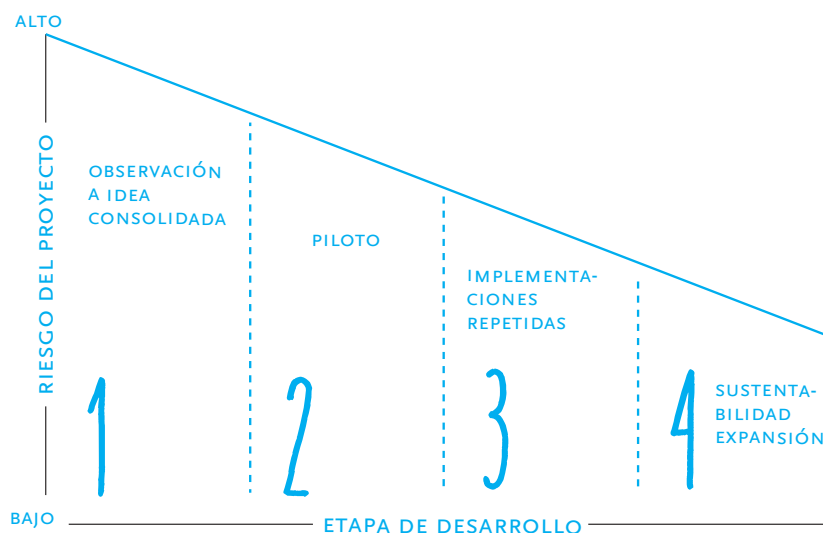
ETAPA DESARROLLO I

- Distinción del entorno tradicional (componente psico-social), impulso de cambiar el modo tradicional de hacer las cosas.
- Observación de una necesidad.
- Acercamiento a una cultura de emprendimiento, se visualiza la posibilidad de emprender.
- Indagación en la necesidad y transformación de la necesidad en una oportunidad.
- Consolidación de la idea en un modelo de emprendimiento. HITO.

En esta etapa la persona comienza a relacionarse con la nece-

sidad a partir de la observación del entorno. Identifica un problema y quiere solucionarlo, considerando que hay una oportunidad de transformación. En los casos de los emprendedores sociales innovadores consideran que la forma de solucionarlo no es la tradicional, es decir a través de soluciones asistencialistas, sino que siendo conscientes que están en un entorno social de constante cambios, quieren buscar soluciones novedosas y sustentables en el tiempo. Esta inquietud de hacer las cosas distintas se observa en muchos casos en la personalidad de los emprendedores quienes manifiestan que antes de emprender ya afirmaban “quiero hacer las cosas distintas” “no quiero hacer lo que todos hacen” “no quiero trabajar en una oficina para otros”. Algunas de estas afirmaciones son las que muchos de los emprendedores comienza a hacerse entrando en la vida profesional (en los más jóvenes), o por la necesidad de un cambio de vida (en los más adultos) y es lo que llamamos: distinción del entorno tradicional.

Para canalizar esta inquietudes de “hacer las cosas distintas” es necesario acercarle a los potenciales emprendedores las herramientas de innovación y emprendimiento, que hoy están brindando en mayor medida las IS Sistémica. Difundir una cultura que haga visible una nueva forma de hacer las cosas a través del emprendimiento y la innovación, y sus herramientas concretas, es el primer paso para que los emprendedores opten por este camino; y consolidar la idea en un modelo de emprendimiento.





NECESIDADES Y ARTICULACIÓN CON LOS PERFILES

- En esta etapa es fundamental fomentar las iniciativas que generan cultura en innovación y emprendimiento social, así como también las que brindan herramientas -revisar sub-perfiles de IS Sistémica-. Es importante destacar la necesidad de que éstas lleguen a un público más amplio y no sólo al perfil que hoy se llega (jóvenes universitarios), tratando de buscar los canales adecuados para acercarse a otros grupos etarios (los de mayor edad) y de otros niveles socio-económicos (aquellos que no acceden a educación superior universitaria).
- También se recomienda que las IS Temática puedan capacitarse en estas herramientas para ser ellas también catalizadores de cambio hacia la innovación y el emprendimiento entre las personas con inquietudes sociales.
- En cuanto a los emprendedores las herramientas fundamentales que necesitan en esta etapa son las vinculadas a la inmersión en la necesidad, es decir estrategias de investigación social y de mercado del tipo cualitativas, destacándose las vinculadas a las metodologías de *Design Thinking*¹¹.
- A su vez el emprendedor necesita en esta etapa desarrollar las habilidades psico-emocionales necesarias, a saber: tolerancia a la frustración, convicción, trabajo colaborativo y liderazgo.

ETAPA DESARROLLO 2

- Búsqueda de equipo interdisciplinario de acuerdo al problema identificado y el desarrollo técnico y de mercado de la solución propuesta.
- Investigación de la oportunidad: exploración del usuario y del mercado en general.
- Diseño y configuración de un modelo de negocio.
- Ingreso al ecosistema de innovación/ emprendimiento.
- Conformación del equipo.
- Validación del ecosistema.
- Desarrollo de la solución técnica hasta el desarrollo de un prototipo. HITO.

Sus necesidades aquí son:

- ingresar al ecosistema particular de innovación social y emprendimiento.
- financiamiento.
- asesoría en emprendimiento e innovación en general.
- asesoría en el mercado objetivo de su proyecto.
- asesoría de especialistas técnicos según la naturaleza de su solución.
- redes e indagaciones en terreno con la población objetivo, usuarios finales de su proyecto.
- espacios de trabajo y asesoría para el desarrollo de prototipos.
- especialistas técnicos y de mercado según la naturaleza de su solución.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES Y RELACIONES CON LOS PERFILES. RECOMENDACIONES PARA UN INSTRUMENTO DE FOMENTO

En esta etapa el emprendedor comienza a consolidar su idea en un proyecto definido con una solución técnica y un modelo de negocio, es decir es cuando la idea comienza a diseñarse como una propuestas consolidada de emprendimiento e innovación social. Para ello debe ingresar a un ecosistema de innovación social y emprendimiento, como así también a una red de contactos de la comunidad social que lo asesore en los cambios necesarios para que el proyecto sea viable comercialmente, factible técnicamente y deseable y adaptable por los usuarios finales. Su ingreso al ecosistema suele hacerse a partir de entrar en algún programa de las IS Sistémica que brindan herramientas, finalmente la validación se produce cuando el emprendedor gana algún tipo de convocatoria o logra entrar de manera formal en algún tipo de programa de las incubadoras y/o aceleradoras.

A su vez con una idea de solución clara, la definida en la etapa anterior, el emprendedor debe armar un equipo multidisciplinario, o reforzar el que ya tiene, para abarcar las áreas más importantes de la solución, ya sea en lo comercial, ya sea en lo técnico o en el desarrollo. Entre los miembros del equipo debe existir una confianza recíproca, a la vez que comparten la

¹¹ El design thinking se presenta como una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas.

necesidad de conformar prácticas éticas y ser empáticos con el problema que están solucionando.

Dependiendo de la naturaleza de la solución el emprendedor necesitará además de algunos recursos específicos como ser un espacio y asesoría para la construcción de un prototipo (sobre todo en los casos de tecnología más sofisticadas); que son los que brindan algunas universidades e IS Sistémica de I + D antes mencionadas.

Para todo este proceso y específicamente para el desarrollo del prototipo y su testeo (en las diversas áreas mencionadas: social, comercial y técnico), el emprendedor necesita de cierto financiamiento. Este financiamiento debería ser de un monto inferior al de los próximas etapas y contar con requisitos de tiempos flexible, ya que estaría destinado justamente a que el emprendedor pueda fallar en su proyecto y hacer los cambios necesarios antes de la implementación definitiva, amortiguando así los posibles riesgos al fracaso; situación que se describió en el apartado anterior.

ETAPA DE DESARROLLO 3

- Testeo del prototipo con usuarios finales.
- Testeo del modelo de negocio.
- Diseño del plan comercial.
- Asesoría en administración y finanzas.
- Iteración hasta consolidación de la solución y su modelo de negocio.
- Formalización de la empresa.
- Construcción de indicadores sociales y económicos dentro de un plan de medición de resultados sociales y económicos.
- Implementación.
- Evaluación de los resultados de la implementación.
- Últimas iteraciones (en el caso que corresponda) para el modelo final.
- Implementaciones repetidas. HITO.
- Ronda con inversionistas.

Sus necesidades aquí son:

- redes con la comunidad de usuarios finales.
- asesoría y/o profesionales en el equipo en contabilidad.
- asesoría de especialistas en emprendimiento en general y en el mercado objetivo en particular.
- redes con inversionistas y posteriores rondas de inversión.
- financiamiento de mayor envergadura.
- asesoría en relación a diseño y marketing.
- asesoría legal.
- contar con modelos de evaluación de proyectos de doble impacto (social y económico).

CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES Y RELACIONES CON LOS PERFILES. RECOMENDACIONES PARA UN INSTRUMENTO DE FOMENTO

Esta etapa comienza una vez que el prototipo ya está funcionando, y el objetivo principal es la validación de la solución en sus aspectos sociales, técnicos y comerciales. Es decir debe ser deseable y adaptable para su población objetivo, debe solucionar la problemática con resultados positivos en la calidad de vida, y debe tener un modelo de negocio validado por el mercado. Para llegar a este objetivo el emprendedor necesita de muchos actores que le colaboren y la puesta en práctica de diversas herramientas. Esta etapa es más larga que la anterior, y claramente cuenta con tiempos difíciles de determinar en cuanto al cumplimiento de los hitos, ya que no dependen enteramente de las actitudes y trabajos del emprendimiento, sino de la naturaleza de su solución y la respuesta del mercado y/o usuarios. Por ejemplo los emprendimientos basados en aplicaciones web en algunos casos cuentan con modelos de negocios difíciles de consolidar ya que si dependen enteramente de sus usuarios, y no de instituciones intermedias a las que les venden el servicio, deben llegar a una gran masa para validar sus sustentabilidad, caso de esto último fue por ejemplo el de la aplicación Dandoo. Es por ello que el financiamiento debe ser mayor que en la etapa anterior y comprometer una plazo más largo. A su vez en esta etapa el financiamiento es fundamental para que el emprendedor pueda garantizarse una subsistencia mínima durante la consolidación del modelo. Con un equipo consolidado se procede ahora a la conformación formal de la empresa, previamente se suele recibir asesoría legal en esta materia. El emprendedor avanza en las definiciones de su modelo en



las diversas dimensiones que implica, hasta obtener garantías de su validación. En lo comercial necesitará de asesoría y validación de expertos con mayor experiencia que en el caso anterior, sobre todo expertos en el mercado objetivo en el que están ingresando. En los casos en los que el equipo no cuente con conocimientos de finanzas, deberá recibir talleres o asesoría en ello, e idealmente contar con una persona dentro del equipo que se encargue de esta materia. En los aspectos técnicos, dependiendo la naturaleza del proyecto necesitará de mayor desarrollo y asesoría, requiriendo incluso, en algunos casos, obtener las patentes necesarias. Finalmente para su validación social el equipo emprendedor debe estar continuamente en terreno, no sólo para conocer otras dimensiones que pueden ser claves en la implementación, sino también para generar las redes locales necesarias. El instrumento para medir el piloto y obtener la validación corresponde a instrumentos de las ciencias sociales destinados a evaluar resultados. Desde aquí proponemos el uso del instrumento de teoría de cambio que debería diseñarse e implementarse en esta etapa -y parte de la próxima- para luego proceder a una evaluación de impacto social.

Finalmente con estas validaciones el emprendedor podrá acceder a las rondas de inversionistas.

Todas estas herramientas son brindadas en gran medida por diversos actores del IS Sistémica, ya sean incubadoras y aceleradoras, como así también por las otras organizaciones (las que generan herramientas, las que generan investigación y desarrollo y las que generan financiamiento e inversión). Todos ellos son fundamentales para el éxito del proyecto, por lo que se aconseja que el emprendedor sea capaz de relacionarse con más de una organización y no quedarse comprometido únicamente con una incubadora.

A su vez las IScTemática son importantes para generar las redes y contactos necesarios con las comunidades locales y los actores relevantes para la validación social.

ETAPA DE DESARROLLO 4

- Ventas y generación de ingresos para la sustentabilidad.
- Análisis otros contextos para implementar.
- Iteraciones para posibles adaptaciones a otros contextos.
- Expansión HITO.
- Nuevos procesos de innovación para iterar según condiciones sociales y tendencias del mercado.

Sus necesidades aquí son:

- Ronda con inversionistas.
- Conformación de la empresa: recursos humanos, espacio de trabajo.
- Asesoría de especialistas de mercado de alta jerarquía.
- Redes de contacto para expansión en otros contextos.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS NECESIDADES Y RELACIONES CON LOS PERFILES. RECOMENDACIONES PARA UN INSTRUMENTO DE FOMENTO

En esta etapa el emprendimiento social innovador comienza a generar ingresos a partir de su modelo de negocio establecido, y ya no con una dependencia de subsidios y/o concursos. Aquí es cuando se debe repetir su modelo en contextos similares, y en otros contextos más disímiles. Dependiendo de la naturaleza del emprendimiento las adaptaciones a otros contextos serán mayores o menores, pero considerando que la innovación social privilegia los proyectos que son repetibles en otros contextos, esta adaptación no debería ser radical.

En esta etapa muchos equipos de emprendedores consideran que el éxito de su proyecto depende de su apertura a otros países, en general de la región Latinoamérica. En esos casos se debe contar con una red de asesores y mentores que puedan introducirlos en mercados internacionales. De todas formas esta dimensión no es necesariamente un catalizador de éxito, ya que esto depende de las características del emprendimiento y el mercado. Por ejemplo para Natalia Ca de Includeme.com “una empresa social tiene que apuntar a expandirse en otros países para validar su modelo, y hacer crecer su impacto social en el exterior”, pero otros emprendimientos exitosos como por ejemplo Papi Notas, han optado por crecer en el mercado interno lo máximo posible, antes de expandirse a otros países. Los recursos que se necesitan en esta etapa son más bien mentores de alta jerarquía, que cuenten con una experiencia vasta. Necesidad que hoy en día se torna complejo para las incubadoras y organizaciones que no han mostrado grandes ventajas en esta etapa. Y esto sobre todo porque el emprendimiento social y la innovación en Chile, aún no cuenta con la tradición que le permite contar con los mentores y referentes de trayectoria que el emprendedor necesita en esta etapa. Contar con herramientas óptimas para los emprendedores sociales de esta etapa es uno de los mayores desafíos que hoy se le presentan al ecosistema.

DIMENSIONES
CLAVES PARA
EL DESARROLLO DE LOS
EMPREENDEDORES



LOS DETERMINANTES DE ÉXITO

En este apartado se pretende mencionar los determinantes que permiten que los emprendedores sociales avancen en su desarrollo y lleguen a obtener el doble impacto: impacto social positivo y sustentabilidad económica. Estas dimensiones claves para el desarrollo de los emprendimientos están intrínsecamente relacionadas con las necesidades por etapas antes mencionadas. Aquí nos propondremos profundizar en aquellas que se presentan como las fundamentales para el emprendedor.

- **Contar con un modelo de negocio desde las etapas tempranas.**

Como hemos mencionado muchos de los emprendedores surgen por diversas motivaciones, a la vez que provienen de diversas experiencias personales y profesionales, lo que hace que la preocupación por conformar un modelo de negocio no sea necesariamente una de sus máximas preocupaciones iniciales, (ejemplos más paradigmáticos de ellos son los que provienen de ámbitos de desarrollo tecnológico). Sin embargo muchos de los emprendedores han reconocido que esto ha sido un error, que les ha significado una pérdida de tiempo y dinero “Lo que le diría a un emprendedor que hoy está empezando es que se concentre en el modelo de negocio desde el inicio, y no solamente en el desarrollo de la solución, es que tiene que ser rentable, sino...” (Diego Pizarro, BIS). Es por ello que el testeado e iteración del modelo de negocio debe ser una de las primeras consideraciones del proyecto, una vez consolidada la idea.

- **Conformar un equipo comprometido de confianza, multidisciplinario.**

El contar con el equipo adecuado, ha sido uno de los diferenciadores fundamentales para que el proyecto no fracase. Si bien en muchos casos el equipo se conforma a partir del círculo de confianza cercano del emprendedor inicial, es siempre importante considerar la naturaleza de la solución propuesta para contar con los desarrolladores técnicos y de gestión necesarios. En

muchos casos se opta por externalizar ciertos servicios, lo que puede resultar en fracaso. Es importante a su vez que los que integran el equipo se encuentren comprometidos con la causa social, y haya mucha empatía y confianza entre todos los integrantes.

- **Aspectos psico-emocionales y dedicación al proyecto.**

El emprendedor o equipo inicial del proyecto debe contar en etapas tempranas con características personales que le permitan emprender e innovar, destacándose sobre todo: la motivación, convicción, tolerancia a la frustración y compromiso con la causa social, es decir con resolver el problema social que se está atacando. A su vez el dedicarse por completo al proyecto (tiempo completo), permite que este pueda cumplir sus metas de forma más rápida y efectiva.

- **Optimizar los desarrollos técnicos de la solución.**

Muchas veces los emprendedores no son especialistas técnicos en el desarrollo de solución y suelen perder tiempo y dinero en desarrolladores externos. Es por ello que la mejor solución en estos casos es incorporar al equipo base a un especialista que sea parte también de la misión y visión del proyecto. “Se me fue mucha plata en el desarrollo de la aplicación, no nos entendíamos con los desarrolladores y estuve un tiempo largo sin poder sacar algo” (Nicolas Monge, Bottom App).

- **Circulación por el ecosistema y redes con actores sociales claves.**

En una primera etapa del emprendimiento es fundamental recibir validación del ecosistema de innovación y emprendimiento social. Luego las necesidades se van diversificando y son varios los actores que hay que articular, es por ello que el emprendedor en etapas posteriores debe poder ingresar en varias organizaciones del ecosistema y establecer relaciones con varios actores sociales, con el objetivo de obtener las redes y herramientas necesarias para su proyecto. A medida que su emprendimiento crece, el contacto de otros actores sociales no necesariamente vinculado a la innovación y emprendimiento, como son los del sector público y/o privado, se hace cada vez más relevante.

• Asesoría comercial.

En las primeras etapas de desarrollo los emprendedores necesitan adquirir conocimientos generales para administrar y gestionar su emprendimiento en materia comercial. Pero a medida que van creciendo las necesidades comerciales se van tornando cada vez más estratégicas. Saber cómo y con quién negociar, emerge como una necesidad fundamental para permanecer y crecer en el mercado. Es así como muchos emprendedores en esta etapa valoran los consejos y asesoría de aquellos que saben de estas materias. “Algunos actores claves en el camino fueron personas como Facundo Garretón, él nos asesoró en propuestas de inversión y propuestas de compra de nuestra empresa, se involucró para negociar; y cuando abrimos en otros país que no era el nuestro, nos ayudo desde lo más simple como el permiso de marcas, hasta revisar contratos, etc.” (Natalia Ca, Incluyeme.com).

• Interacción constante con el desafío y la población objetiva / usuarios finales.

Esta dimensión refiere al trabajo en terreno que se debe hacer para comprender las dimensiones del problema. En una primera etapa lo más importante es observar una necesidad en todas sus dimensiones, comprenderla como desafío.

“Si bien guiarse por una buena idea parece dar mucha más claridad respecto de los tiempos y costos de implementación, las opciones generadas a partir de ella son mucho menores que si abordan la innovación desde el desafío que planteen [...]alrededor del 75% de los proyectos de innovación fallidos nacen de ideas consideradas geniales o con potencial, sin embargo casi la totalidad de los proyectos exitosos nacen de desafíos de mercado: problemas, oportunidades, necesidades o experiencias habilitadas por productos, servicios y modelos de negocios que no funcionan lo suficientemente bien. Genere un portafolio de desafíos, después vendrán las ideas para resolver cada uno de ellos. No se enamore de sus ideas, enamórese de sus desafíos y problemas¹²”. A su vez a medida que el proyecto se va consolidando no hay que perder la interacción con el problema y su población objetiva, para evaluar si se

está cumpliendo la misión social y para generar los cambios necesarios para adaptarse a los cambios sociales que puedan surgir. Incluso es allí donde muchas veces podemos seguir generando nuevos procesos de innovación para el proyecto. “La innovación social tiene que salir de las personas y de los problemas que se van detectando, el trabajo comercial y burocrático van en paralelo, con el producto validado se intensifica, y ahí quizás uno va menos a terreno; pero no hay que perder el foco del terreno, porque es dinámico y va cambiando” (Jocelyn Duran, Hora Salud).

• Validación de los usuarios finales

Un emprendedor social se percibe exitoso en primer lugar cuando el usuario final ha validado su emprendimiento. Si bien muchas veces esto surge de la relación directa entre los emprendedores y los usuarios finales, hay que considerar la implementación de herramientas metodológicas de evaluación de resultados y de evaluación de impacto que brindan objetividad más allá de la percepción.

• Contar con una cultura de innovación y emprendimiento que promueva el trabajo colaborativo y en redes.

Como señala Greg Horowitz en su libro *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*¹³, los ecosistemas de emprendimiento más exitosos del mundo como los que se encuentran en Silicon Valley, Tel Aviv, Seattle, Boston o Londres, entre otros; no se distinguen por ciertos activos como el capital financiero, infraestructura física, o institucionalidad; sino que lo que resulta fundamental en ellos es contar con normas sociales que propician la colaboración y el “dar antes de pedir algo a cambio”, que es una actitud altruista e inclusiva, con redes sociales densas y fluidas, relaciones de confianza y colaboración entre líderes de distintas instituciones (cooperación entre el mundo financiero, los círculos emprendedores, las universidades, las agencias de gobierno y profesionales de diversas áreas).

• Iteración del proyecto en nuevos procesos de innovación.

Si bien se han establecido pasos y actividades concretas para el desarrollo del emprendimiento no debemos olvidar que todo emprendimiento innovador deber ser

¹² Osorio, Carlos A “El Arte de Fallar”, en Revista Harvard Business Review América Latina, Mayo 2010.

¹³ Hwang, V.W.; Horowitz, G. *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. Theoklesia. Llc., 2012.



siempre dinámico y debe estar atento a los cambios sociales, de su población objetiva y contexto al que pertenecen, como así también a las tendencias de tecnología y mercado -y nuevos mercados-, que le permiten seguir innovando, y no quedarse estancado en un modelo establecido. La búsqueda de nuevos mercados es también un parámetro de percepción de éxito por parte de los emprendedores además de que permite generar nuevas iteraciones creativas del proyectos.

RECOMENDACIONES E INSTRUMENTOS SEGÚN ETAPA DE LAS DIMENSIONES CLAVES

• En relación al modelo de negocio en etapas tempranas y asesoría comercial.

Considerando lo antes mencionado podemos advertir que es importante que el emprendedor comience a idear el modelo de negocio desde el momento inicial. Esto implica que el emprendedor desde la etapa 1, haga el ejercicio del Modelo Canvas¹⁴. En etapas posteriores lo más importante es contar con mentores y redes de contacto en su mercado para iterar su modelo y ajustarlos a las necesidades y oportunidades reales de mercado. A medida que avanza en las etapas los mentores deben contar con mayor experiencia y redes de contacto. En este sentido se debe diseñar un instrumento que de cuenta de este trabajo con los mentores y asesores.

• En relación a las características del emprendedor y equipo emprendedor.

Como ya se ha mencionado en los apartados anteriores, es importante que el emprendedor en la etapa 1 muestre las habilidades y actitudes necesarias: tolerancia al fracaso, resiliencia, trabajo colaborativo, disposición al cambio; a la vez que muestre un compromiso social con la problemática que ataca y una actitud ética de desarrollo del proyecto. Esto puede medirse no solamente por su curriculum vitae, sino también por instrumentos como cartas motivacionales y entrevistas personales. A medida que se avanza en las etapas (2 y 3) se necesita de un equipo multidisciplinario acorde a las necesidades del proyecto.

• En relación a sus redes con las IS Sistémica e IS Temática.

Se recomienda que el emprendedor no se “case” con una incubadora sino que circule por varios actores del ecosistema de emprendimiento e innovación así como también por las iniciativas de corte social, las del perfil IS Temática. Es por ello que el fomento a la innovación social debería privilegiar un trabajo colaborativo, antes que un único intermediario.

• En relación al trabajo en terreno.

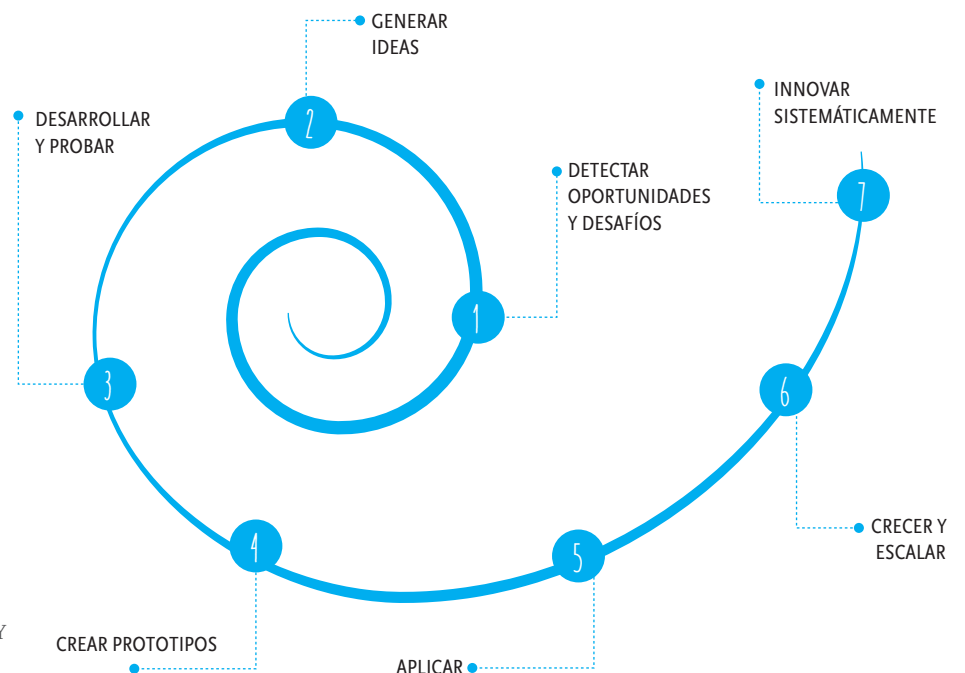
Se recomienda que el equipo emprendedor demuestre que en la etapa 1 está indagando en la problemática en el contexto de sus usuarios finales y en los actores y/o instituciones claves intermediarias vinculadas, a modo de entregable de aquel trabajo el emprendedor puede entregar un informe de investigación en un formato simple y amigable, como es por ejemplo un árbol de problemas. En la etapa 2 se espera el emprendedor teste su producto con los actores comerciales, técnicos y sociales -incluidos los usuarios- por lo que el emprendedor debería completar en este caso una ficha de teste de carácter cualitativo. A partir de la etapa 3 se espera el emprendedor evalúe los resultados sociales del proyecto a través de instrumentos como la teoría de cambio.

¹⁴ En 2010 Alex Osterwalder diseñó el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según estos nueve campos en sólo una 'hoja', resultando un documento que ofrece directamente una visión global (el 'helicopter view') de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

CAMBIO SISTÉMICO

CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE FOMENTO

Finalmente queremos mencionar, a modo de transición al próximo apartado, que el objetivo final de todo proceso de innovación es el cambio sistémico, que se ubica hacia el final del denominado espiral de la innovación y se gráfica de la siguiente forma:



Fuente: El kit de herramientas DIY (Developmente Impact & You)



Destacamos este modelo ya que, si bien se desarrolla en correlación con las etapas de emprendimiento mencionadas, nos afirma que el objetivo final de todo proceso de innovación social es el de realizar cambios profundos y de largo plazo en el sector público y/o privado. A partir de ello entonces es que surge con mayor necesidad la articulación y participación de todos los actores sociales (sociedad civil, empresas y Estado) en el proceso. La articulación y participación de ellos es fundamental para producir y distribuir de forma equitativa, los cambios positivos que la innovación social impulsa.

Para ello se propone que el gobierno pueda propiciar espacios de trabajo en común convocando a otros actores que en la actualidad son fundamentales en el proceso: organizaciones civiles, empresas privadas y sector público.

A su vez queremos destacar algunas consideraciones que han ido surgiendo aquí y que debemos considerar a la hora de diseñar un instrumento de fomento:

- la necesidad de operacionalizar los criterios del emprendimiento social innovador.
- considerar los perfiles y procedencias diversas de los potenciales emprendedores sociales a la hora de convocarlos.
- distinguir las posibles diferencias estructurales para el desarrollo de los emprendedores sociales por regiones, así como también del imaginario social imperante en relación al emprendimiento social.
- considerar a los emprendedores sociales como parte de un proceso escalonado, pero dinámico e iterativo.
- considerar posibles retornos sociales y económicos que los emprendedores beneficiados podrían retribuir a la hora de obtener financiamiento, con el objetivo de propiciar condiciones para una sustentabilidad a largo plazo de los emprendimientos y para fomentar el trabajo colaborativo e integral entre todo el ecosistema.
- realización de actividades claves para el ingreso del sector público y privado en el proceso de innovación social.

INCUBADORAS Y AGENTES DE DESARROLLO

Este apartado está dedicado a evaluar el estado de las incubadoras y potenciales agentes intermediarios de los emprendedores para el desarrollo de su proyecto.



MARCO CONCEPTUAL

LAS INCUBADORAS

Debido a la diversidad de actores y recursos que intervinen en la creación de un emprendimiento u empresa, su proceso de formación está expuesto a varios riesgos que se traduce en una gran cantidad de fracasos. Así la mayoría de las empresas, no alcanzan a cumplir tres años de vida, debido a que gran parte del esfuerzo inicial se concentra en la puesta en marcha, lo que trae un desgaste en la estructuración financiera, como así también en sus recursos humanos (frustración y desgaste emocional). Frente a esta situación es que nacen las denominadas incubadoras de negocios.

Según NBIA¹⁵ se define a las incubadoras de negocios como “un proceso de apoyo empresarial destinado a acelerar el desarrollo exitoso de nuevos negocios a través de la prestación de un conjunto de determinados recursos y servicios”. Y continúa señalando que “estos servicios son usualmente organizados por la gerencia de la institución que los ofrece tanto dentro de su infraestructura como a través de su red de contactos”.

De esta forma las incubadoras son un instrumento importante para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas; cuyo desafío social fundamental es el de ser un verdadero motor del desarrollo regional, la generación de nuevas empresas de alto valor innovativo y rápido crecimiento.

Los **servicios** básicos que una organización debe proporcionar para ser definida como una incubadora son:

- Asistencia en gestión administrativa y operacional, lo que incluye una red de contactos.
- Acceso a financiamiento.
- Infraestructura física.

Sin embargo en la práctica y en la realidad de nuestro país, hay una diversificación en cuanto a incubadoras y servicios que entregan, por ejemplo no todas las incubadoras proporcionan infraestructura física a sus incubados. Por este motivo se debe definir de forma más amplia el concepto, como propone la Corporación de Investigación Tecnológica de Chile (INTEC): “Entidad que pone a disposición de empresas – normalmente en formación o recién creadas – un ambiente protegido en el que puedan desarrollarse con más seguridad que estando directamente en el mercado, constituyendo una estructura de acogida temporal que ofrece espacios, ayuda y servicios adaptados a las necesidades específicas de las empresas en fase de creación o en formación”¹⁶

INCUBADORAS Y ACELERADORAS.

Además de las incubadoras existen las denominadas “aceleradoras”. En general ambos términos se confunden, y si bien no es de gran relevancia para este estudio, podemos detectar que mientras la aceleradora ‘acelera’ un proyecto en marcha, dándole soporte legal, técnico y financiero durante un periodo de tiempo que suele oscilar entre 3 y 12 meses, la incubadora propicia la aparición de proyectos y los desarrolla en etapas tempranas.

ALCANCE PARA ESTE ESTUDIO

Las incubadoras entonces son conceptualmente definidas como organizaciones de negocios, lo que implica que trabajan con proyectos que tienen como fin último convertirse en empresas de lucro. Sin embargo, como hoy en día las prácticas del emprendimiento y la innovación no están sólo puestas al servicio de la producción económica, es que surge la necesidad de revisar como los emprendedores sociales se relacionan y podrían relacionarse con las incubadoras y qué herramientas son las que estas organizaciones deben brindarles.

¹⁵ National Business Incubation Association, www.nbia.org

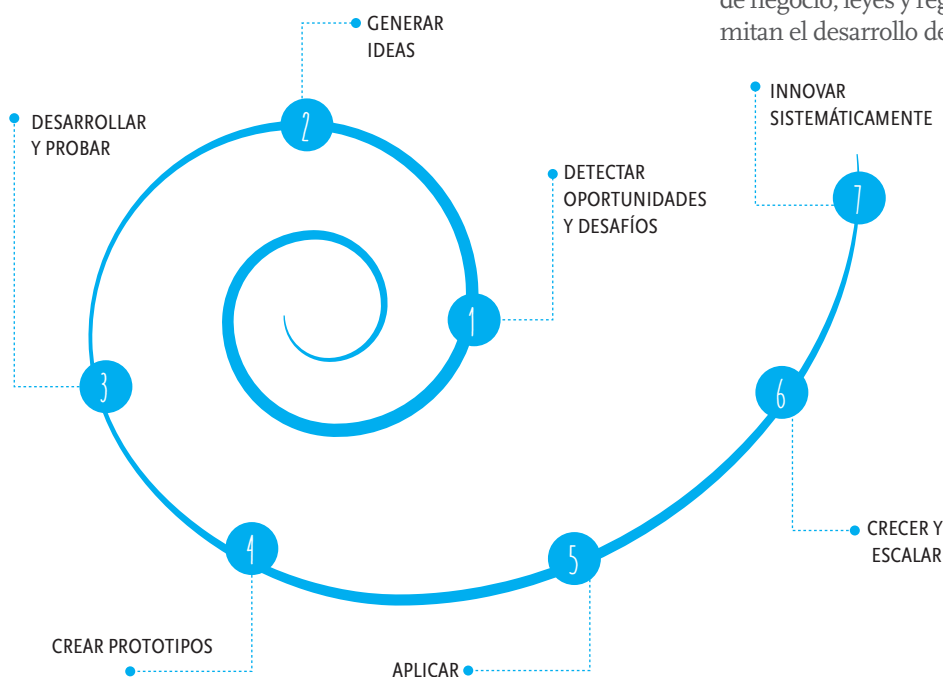
¹⁶ INTEC – CHILE, 1999. “Estudio del Sistema de Innovación a través de Incubadoras”.

Por otra parte surge la necesidad de abrir el campo más allá de las incubadoras y detectar que tipo de organizaciones son hoy también propicias para el desarrollo de los emprendimientos sociales.

Hemos aprendido en el apartado anterior que el emprendedor social comparte la mayoría de necesidades que un emprendedor que solo persigue fines económicos, y que una de las dimensiones claves era la de considerar el modelo de negocio desde el inicio -dimensión en la que habían fallado varios de los emprendedores sociales-. Lo que nos da a entender que los servicios que las incubadoras de negocios entregan son también los que un emprendedor social innovador necesita. Sin embargo el emprendedor social también tiene particularidades específicas que lo distancian de los otros emprendimientos.

ESPIRAL DE LA INNOVACIÓN

Decíamos que uno de los objetivos fundamentales de las incubadoras es brindarle herramientas de innovación, es decir gestar y desarrollar a los proyectos en un proceso de innovación. Surge así la necesidad de revisar este proceso que está intrínsecamente relacionado a las etapas del emprendedor mencionadas en el apartado anterior. Presentamos aquí el modelo.



1 Detectar los problemas y las oportunidades: en esta etapa se busca indagar sobre el contexto y los factores que pueden necesitar de una innovación. Incluye realizar un diagnóstico del problema y delimitar la situación que se va a tratar.

2 Generar ideas: se promueve la generación de ideas que puedan solucionar el problema identificado a través de metodologías que promueven la creatividad.

3 Desarrollar y probar ideas: se busca prototipar y probar las ideas. Esta etapa es importante dado que da espacio a la iteración, el ensayo y el error, lo que permite detectar fallas y mejoras de la solución que se está trabajando

4 Crear prototipos para pilotear la solución

5 Aplicar/Implementación: la solución se lleva a cabo luego de definir aspectos necesarios para esto (financiación y modelo de negocio, equipo, aspectos contables, requerimientos legales, etc.)

6 Crecer y escalar -replicar-: se busca multiplicar la solución en otros contextos o ampliar sus dimensiones

7 Innovar sistémicamente: esta fase implica la construcción de un ecosistema difundido en la sociedad favorable en términos de estructuras mentales y sociales, modelos de negocio, leyes y regulaciones e infraestructura que permitan el desarrollo de la innovación.

Fuente: El kit de herramientas DIY (Developmente Impact & You)



BASE DE DATOS DE INCUBADORAS

A continuación incorporamos una base de datos de incubadoras y aceleradoras y un listado de actores de los perfiles IS Sistémica e IS Temática antes mencionados que brindan herramientas concretas a los emprendedores. En concreto hemos incorporado algunas organizaciones de perfil de Innovación Social Sistémica y el sub-perfil O.N.G con focos en emprendedores en situación de vulnerabilidad de la Innovación Social Temática.

INCUBADORAS

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	FOCO DE LA INCUBADORA
1	INCUBA2	<p>“Corporación Incubaz es una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar y desarrollar la innovación y el emprendimiento en el Desierto de Atacama, permitiendo mejorar la calidad de vida de sus habitantes y la sustentabilidad del norte de Chile.</p> <p>Creada en el año 2005, fruto de una alianza estratégica entre Codelco, Gobierno Regional, Universidad de Antofagasta, Asociación Nacional de Supervisores del Cobre y Universidad Católica del Norte, Corporación Incubaz se ha especializado en ofrecer servicios para generar innovación y emprendimiento en el Desierto de Atacama, apoyando a personas y empresas de las regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá, de Antofagasta y de Atacama.”</p>	R. Antofagasta, R. Tarapacá	Emprendimientos con foco en la industria minera y turismo
2	ASOINCUBA	ASOINCUBA establece como su Misión el “Formar, fortalecer y transferir a empresarios y emprendedores de la región de Coquimbo, las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades innatas empresariales en los ámbitos de la innovación y la tecnología, generando nuevos proyectos de negocios, con productos y servicios de alta calidad y proyección en el mercado”	R. Coquimbo	Base tecnológica
3	3IE INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL	El 3IE tiene como misión ser un actor de excelencia y de referencia en el contexto internacional, para el fomento, el fortalecimiento y el desarrollo innovativo del sector empresarial, siendo sus principales objetivos acelerar empresas, tanto locales como extranjeras, vinculadas con la tecnología y contribuir a la creación de otras nuevas asociadas con el conocimiento.	R. Valparaíso	Emprendimiento Tecnológico. (TI, Biotecnología, Electrónica, etc.).
4	CHRYSALIS- PUCV	Su objetivo es crear, potenciar y acelerar emprendimientos de negocios innovadores y dinámicos, a través de la entrega de un servicio integral de incubación reconocido por su orientación al cliente, en coherencia con el interés de fomentar el espíritu emprendedor en la PUCV y su entorno.	R. Valparaíso	Áreas de: BioTicss, Salud, Agro, Alimentos, Cultura, Turismo
5	INCUBADORA EMPRENDIMIENTO SOCIAL UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO.	Brindar las herramientas y el apoyo multidisciplinario que sea necesario a las personas que viven en situación de vulnerabilidad y que buscan iniciar o potenciar un emprendimiento. Esto, a través de la asesoría y capacitación técnica en planes de negocios, mercadotecnia, el seguimiento personalizado, el apoyo psicosocial y legal, además de generar los lazos con las redes externas tanto del sector público como del sector privado, que permitan un crecimiento mayor del emprendimiento.	R. Valparaíso	Emprendimientos de personas en situación de vulnerabilidad (emprendedores por necesidad)
6	LA BICICLETA, GESTIÓN DEL DESARROLLO	Gestionan e implementan desarrollo a escala humana de manera justa y sostenible en todo nivel de organizaciones. Su servicio es el co-diseño, gestión y ejecución de proyectos de impacto social, buscando que sean atingentes a la problemática de las realidades en donde nos involucramos.	RM	Emprendedores de doble impacto: social y económico. Sus herramientas se centran en los recursos humanos, refuerzan el emprendedor con equipo
7	LAB SOCIAL	Incubar, potenciar y/o implementar emprendimientos sociales, por parte de voluntarios jóvenes y universitarios, vinculando a la comunidad e instituciones, para así generar un beneficio social en un determinado entorno.	RM	Proyectos con impacto social en comunidades desarrolladas por jóvenes voluntarios
8	INCUBADORA DE PROYECTOS SOCIALES (U. CENTRAL)	Línea de trabajo orientada a apoyar la implementación de proyectos sociales estudiantiles a través de un plan de formación y acompañamiento, la gestión de fondos y redes de colaboración.	RM	Emprendimientos Sociales con foco en ciudadanía y equidad
9	INCUBAUC	IncubaUC es la Incubadora de negocios de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Con casi una década de experiencia en incubación de emprendimientos innovadores, apoyo a proyectos de I+D, inicio de la comercialización, aceleramiento de emprendimientos e internacionalización de negocios, facilita el desarrollo de negocios exitosos y su escalamiento a nivel global mediante el acceso a diversas redes de contacto, subsidios públicos e inversionistas privados.	RM	Base tecnológica
10	INNOVAUSACH	Innovo es una plataforma de servicios especializados, orientados a gestionar, vincular y difundir proyectos científicos aplicados, innovaciones y negocios tecnológicos, sumando valor a la labor del emprendimiento.	RM	Áreas de Ingeniería, biotecnología, medioambiente y alimentos



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	FOCO DE LA INCUBADORA
11	MAGICAL STARTUPS	Magical Startups es la primera aceleradora de negocios privada especialista en startups digitales con acompañamiento personalizado para sus acelerados.	RM	Áreas de TICS, aplicaciones móviles, etc.
12	FUNDACIÓN CHILE	Son una corporación privada sin fines de lucro creada en 1976, cuyos socios son el Gobierno de Chile y BHP Billiton-Minera Escondida. Su misión es introducir innovaciones de alto impacto y potenciar el capital humano para aumentar la competitividad de Chile, promoviendo y desarrollando la economía a través de transferencias tecnológicas y en alianza con redes de conocimiento locales y globales.	RM	Negocios. Áreas de desarrollo son: Alimentos y Biotecnología, Servicios sostenibles, Agua y Medio Ambiente, Energía y Cambio Climático, Capital Humano, Educación y Digitalización.
13	FEN UCHILE	La Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad de Chile tiene una incubadora homónima, que desarrolla y acelera negocios innovadores integrando las capacidades de investigación y desarrollo tecnológico de las facultades e institutos tecnológicos de la universidad, con las capacidades de emprendimiento y negocios de la Facultad de Economía y Negocios. Esta apoya tanto emprendimientos de dentro y fuera de la universidad, a través de la vinculación del emprendedor con fuentes de financiamiento adecuadas. Para esto, apoyan al emprendedor en el levantamiento de capital, a través de fuentes de financiamiento como el Capital Semilla de Corfo, el Fondo de Empaquetamiento Tecnológico de la misma organización y, finalmente, de inversionistas ángeles.	RM	Base tecnológica
14	BOMBA CAMP	Se trata de una aceleradora de startups en etapa temprana que desarrolla talleres y cursos en Chile para emprendedores. ¿En qué se diferencia de las incubadoras que ya existen en el país? Usan la metodología de trabajo Lean Startup y el Design Thinking.	RM	Base digital
15	MUJERES EMPRESARIAS	Es una organización que apoya la gestión empresarial de la mujer, liderando a las empresarias, profesionales y emprendedoras a través de una gran e innovadora red de contactos que le permite su inclusión en el mundo económico y de los negocios. Está integrada por más de 3 mil socias: emprendedoras, empresarias y ejecutivas quienes asisten a sus eventos, utilizan los diferentes servicios, se capacitan, forman redes y acceden a difusión en los medios.	RM	Emprendedoras y empresarias mujeres.
16	START-UP CHILE	Start-Up Chile es un programa para aquellos que quieran acelerar y desarrollar una startup de clase mundial en Chile, y que, al mismo tiempo, estén dispuestos a ayudarnos a formar una cultura que promueva el emprendimiento y la innovación en nuestro país. Talentosos emprendedores de todo el mundo están invitados a postular para ser parte del programa.	RM	Emprendimientos
17	COLAB	Somos un grupo que profesionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile que busca fomentar la construcción de un ecosistema de innovación social que impulse y sostenga el progreso sostenible del país, a través de la formación de emprendedores sociales, la transferencia de metodologías de formación a instituciones de educación superior y la articular diferentes actores del ecosistema.	RM	Emprendimiento social
18	SANTIAGO INNOVA	Se trata de una unidad del Municipio de Santiago que entrega servicios a las pequeñas y medianas empresas como incubación de negocios, capacitación, consultoría, producción limpia y gestión de negocios. En la actualidad "Santiago Innova" fomenta el desarrollo empresarial, tiene un Comité Directivo amplio --que encabeza el Alcalde e integra a una mayoría de representantes empresariales.	RM	Emprendimientos tradicionales (no necesariamente innovadores)
19	CRECE- UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL MAULE	Su misión es apoyar al emprendedor a través de una plataforma de servicios de incubación que incluye la prestación de asesorías profesionales, tutorías, contactos comerciales y tecnológicos, alianzas estratégicas, disponibilidad de infraestructura y redes, búsqueda de financiamiento, fomentando la creación de nuevos negocios que potencien la generación de riqueza y el desarrollo de la región del Maule.	R. Maule	Áreas de: Agroindustria, TIC's, educación y servicios.
20	CREANDO, COMUNIDAD REGIONAL EMPRENDEDORA, UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO	Es una unidad dependiente de la dirección general de Investigación, Desarrollo e Innovación, DGI. Tiene su oficina central en Concepción y una sede en Chillán. CREando se ha propuesto Generar Negocios Exitosos, a través de la creación de condiciones que disminuyan el riesgo asociado al nacimiento de éstos. Para ello ha desarrollado un modelo de incubación de negocios que se caracteriza por el acompañamiento en la gestión de empresas, participando de manera activa en los procesos de cierre de ventas (monitoreo, seguimiento y control de los contratos) y facilitando el contacto con potenciales inversores. Además, incorpora un sistema de coaching que realiza un cuerpo de tutores expertos en diversas áreas	R. Bío Bío	Base tecnológica

INCUBADORAS

	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	FOCO DE LA INCUBADORA
21	CIDERE - CORPORACIÓN INDUSTRIAL PARA EL DESARROLLO DEL BÍO BÍODE PROYECTOS SOCIALES (U. CENTRAL)	La Corporación impulsa la innovación y el emprendimiento en la Región del Bío Bío, a través del patrocinio y/o financiamiento de proyectos innovadores y a través del desarrollo de distintas actividades que estimulan el emprendimiento. Cidere Bío Bío se financia a través del aporte de 44 empresas de distintos rubros, originarias de la Región del Bío Bío o con presencia en ella, que con un alto espíritu de Responsabilidad Social, aúnan sus esfuerzos en pro del desarrollo de la región.	R. Bío Bío	Base tecnológica
22	INCUBAUDEC	Desde el año 2001 IncubaUdec se ha posicionado como una incubadora regional, que apoya iniciativas innovadoras de base tecnológica y cuenta con el soporte de la Universidad de Concepción. IncubaUdec apoya las iniciativas desde su etapa temprana, es decir, cuando existe un proyecto con potencial comercial a escala de laboratorio y que requiere comenzar su fase de comercialización, aceleramiento del emprendimiento e internacionalización de negocios.	R. Bío Bío	Base tecnológica
23	INCUBATEC	El Área de Emprendimiento de Incubatec se enfoca en buscar, apoyar y potenciar nuevas empresas, de alta innovación y dinámicas en su crecimiento; generando empleos, guiando la búsqueda de financiamiento y ampliando las redes de contacto y vinculación.	R. Bío Bío	Base tecnológica
24	POTENCIA PATAGONIA	TechnoServe Chile fue elegido por Corfo para implementar Potencia Patagonia, una aceleradora de negocios que busca transformarse en el principal aliado para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de la zona, actores esenciales para el desarrollo inclusivo de las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes. Potencia Patagonia además es apoyado por los gobiernos regionales de Los Lagos, Aysén, Magallanes y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que es un fondo autónomo administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	R. de los Lagos, R. Aysén y Magallanes.	Emprendedores no necesariamente con innovación (de desarrollo)
25	INER UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS	La Unidad de Emprendimiento y Nuevos Negocios está orientada a la creación de nuevos negocios, iniciativas y proyectos sobre la base de promover el emprendimiento en la Universidad, mediante la obtención de recursos para la materialización de éstos a través de aportes de financiamiento, infraestructura, insumos y otros, propios o de terceros.	R. de los Lagos.	Base tecnológica
26	AUSTRALINCUBA	Su misión es servir de instrumento de apoyo integral al nacimiento y desarrollo de empresas innovadoras pertenecientes a los principales sectores económicos de la zona sur austral, incentivando al profesional emprendedor, a la Pyme con necesidades de expansión e investigadores; creando valor a través de la calidad profesional, equipos multidisciplinarios, infraestructura e innovación tecnológica propios de la UACH.	R. de los Ríos	Áreas de Alimentos Agroindustrial y Acuícola), TIE, Recursos Naturales (Forestal y Maderas) e Industrias Creativas
27	WAYRA	Wayra es la aceleradora de startups de Telefónica con presencia en Europa y LatAm. Su foco es en TICS	RM / Internacional	Emprendimientos digitales
28	NESST	NESST desarrolla empresas sociales sostenibles que resuelven problemas sociales críticas a través de estrategias de mercado emergentes.	RM / Internacional	Emprendedores sociales
29	FOUNDER INSTITUTE	Founder Institute, es la aceleradora de negocios más grande del mundo. Tiene más de 20 sedes en todo el planeta. Ha incubado cerca de 450 startups tecnológicas y su listado de mentores lo componen más de 500 emprendedores.	RM / Internacional	Financiamiento
30	SOCIALAB	Son una organización que genera impacto social a través de proyectos innovadores que surgen desde el sector privado. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia y Uruguay. Impulsan un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de iniciativas innovadoras y sustentables.	RM / Latinoamérica	Emprendimientos sociales con doble impacto: social y económico
31	CO-WORK	Co-Work es una aceleradora de negocios regional, sustentada en espacios de trabajo inspiradores y comunidades de personas apasionadas por lo que hacen.	RM / Latinoamérica	Enfocados en brindar espacios de trabajo empáticos y colaborativos
32	AGORA	Esta aceleradora busca proyectos innovadores con un impacto económico y social en sinergia. Nacida para Centroamérica y México, este año extendieron su búsqueda a Latinoamérica. Los criterios de selección son liderazgo, habilidades gerenciales y capacidad de ejecución, y compromiso con la región.	RM/ Internacional	Enfocados e Emprendedores de doble impacto: social y económico. Recluta proyectos en Chile y los acelera en el exterior n brindar espacios de trabajo empáticos y colaborativos



	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN	FOCO DE LA INCUBADORA
33	NESIS	Iniciativa de la UChile cofinanciada por CORFO que acelera agentes de cambio, conecta ecosistemas E+I regionales, y en conjunto, aceleran y buscan la implementación de nuevas soluciones a problemáticas sociales y medioambientales locales.	Nodo Centro (Metropolitana 2013); Nodo Norte (Atacama 2014), Nodo Sur (Los Ríos 2014); nuevos Nodos se están gestionando para el 2015	Emprendimientos sociales en etapas iniciales
34	RED DE EMPRENDIMIENTOS DE INACAP E INCUBADORA	Se trata de un programa nacional que consolida la oferta de servicios y la agenda de Emprendimiento INACAP, generando un espacio de encuentro para todos nuestros alumnos, egresados y docentes con inquietud y ansias de emprender.	Plataforma nacional, con círculos regionales	Emprendimientos de estudiantes de INACAP no necesariamente innovadores (de desarrollo)
35	UDD VENTURES	Potencian emprendimientos innovadores en etapas de desarrollo tempranas, a través del acompañamiento continuo del emprendedor; proporcionando conocimientos específicos, herramientas de apoyo, soporte, asesoría y vinculación con redes relevantes para la creación de valor, de tal forma que cada emprendimiento materialice su idea de manera exitosa. Se enfocan en negocios dinámicos con claro potencial de escalabilidad en mercados desarrollados; y negocios inclusivos con claro potencial de rentabilidad, al mismo tiempo, de fuerte impacto social.	R. Bío Bío y RM	Emprendimientos de innovación amplios, con un foco en emprendimientos de salud y medio ambiente
36	ENDEAVOR	Endeavor ayuda a los emprendedores a crecer, derribando barreras y otorgándoles las herramientas para que sean exitosos: mentoría, redes de contacto, apoyo estratégico, talento, habilidades, acceso a capital inteligente, e inspiración.	R. Antofagasta, RM, R. de los Lagos	Emprendimientos de innovación en etapas maduras
37	ACCIÓN EMPRENDEDORA	Acción Emprendedora es una corporación sin fines de lucro desde 2002. Tiene como misión servir a emprendedores y microempresas que "sueñan con crecer" Están en 7 ciudades a lo largo de Chile, con un modelo integral de trabajo que tiene 4 líneas de acción. Sensibilización emprendedora, Formación emprendedora, Consultorías personalizadas y Servicios de incubación. A través de su trabajo buscan generar emprendedores íntegros dueños de pequeñas empresas consolidadas y con capacidad de crecer, generar empleos y mejores condiciones de vida para el y los suyos.	R. Antofagasta; R. Valparaíso; RM; R. Bío Bío	Emprendedores que no cuentan necesariamente con innovación (de desarrollo)

INNOVACIÓN SOCIAL SISTÉMICA QUE GENERA HERRAMIENTAS		
ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	REGIÓN
1 ACERCAREDES	Redes colaborativas y espacio de trabajo	R. de los Ríos
2 ARAUCANÍAHUB	Redes colaborativas	R. Araucanía
3 ASECH (ASOCIACIÓN EMPRENDEDORES DECHILE)	Cuenta con una “Academia” que apoya el desarrollo de emprendimientos, a través de dos tipos de programa: Etapa o (etapas tempranas) y emprendedor del año (emprendimientos con algún grado de desarrollo mayor)	RM
4 ATACAMA7	Redes colaborativas / Club de emprendedores	R. Antofagasta
5 BANIGUALDAD	Micro- créditos y capacitaciones para emprendedores en situación de vulnerabilidad	RM
6 BINNARIO	Redes y desafíos con el mundo empresarial	RM
7 BROOTA	Red de financiamiento	Plataforma
8 CELSUS/ ILAB	Consultoría para el desarrollo de emprendimientos innovadoras y espacios para el desarrollo tecnológico	R. Antofagasta
9 CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL DE TECHOCHILE– BÍOBÍO	Programa de la organización Techo que brinda herramientas para el desarrollo de emprendimientos en campamentos	R. Bío Bío
10 EMATRIS	Consultores en herramientas de innovación	RM
11 EMPREDIEM	Capitaciones en habilidades de emprendimiento e innovación en la etapa inicial	RM
12 EMPRENDE JOVEN	Capitaciones en habilidades de emprendimiento e innovación en la etapa inicial	RM
13 FABLABSANTIAGO	Espacios para el desarrollo de prototipos y diversos desarrollos tecnológicos	RM
14 FONDOESPERANZA	Micro- créditos y capacitaciones para emprendedores en situación de vulnerabilidad	RM
15 REGIÓN FERTIL	Redes colaborativas	R. Antofagasta
16 SANTIAGO MARKERSPACE	Espacios para el desarrollo de prototipos y diversos desarrollos tecnológicos	RM



PERFILES

Esta diversidad de propuestas puede ser categorizada a partir de diversas dimensiones, proponemos aquí dos modelos:

SEGÚN ORIENTACIÓN /FOCO DEL EMPRENDIMIENTO	DOBLE IMPACTO	Apoyan emprendedores que cuentan con impacto social y económico	Socialab, Agora
	TRADICIONALES	Apoyan emprendedores sin considerar o desarrollar componentes de innovación	Acción emprendedora: red de emprendimiento e incubadora INACAP
	BASE TECNOLÓGICA	Apoyan el crecimiento de emprendimientos involucrados en el fortalecimiento tecnológico. Dentro de este grupo se encuentra un grupo de incubadoras en creciente crecimiento vinculadas a las TICS y aplicaciones.	Wayra; Magical Start-up; Incuba UC; 3IE
	MIXTAS	Apoyan el desarrollo de todo tipo emprendimientos, ligados a diversas industrias siempre y cuando tengan un grado de innovación (tecnología, áreas de alimentos, turismo, minería, energía, etc.)	UDD Ventures, Fundación Chile
	CLUSTER	Apoyan el desarrollo de emprendimientos vinculados con un rubro de la industria en particular	Wayra, Incuba2
SEGÚN PRINCIPALES PATROCINADORES	UNIVERSITARIAS	Interesadas principalmente en las oportunidades de capacitación para los estudiantes y transferencia tecnológica.	Chrysalis- PUCV; Incuba Universidad de Concepción
	PÚBLICAS	“Auspiciadas por organismos públicos, como corporaciones de desarrollo económico sin fines de lucro y gobierno. Se interesan en crear trabajo, desarrollo económico y revitalización de la comunidad en la que se insertan”	Banigualdad; Programas de municipios, como por ejemplo Santiago Innova
	PRIVADAS	Interesadas principalmente en la transferencia de tecnología y en las oportunidades de inversión en ciertas empresas.	Wayra; CIDERE
	HÍBRIDAS	“Presentan una mezcla de patrocinadores de diversos sectores.”	Fundación Chile

Es importante advertir también que hay incubadoras que al tener un radio de acción internacional, la incubación puede producirse en otros países, independientemente de la residencia del emprendedor. Casos de esto son Start-up Chile y Agora.

ETAPAS DE LA INCUBACIÓN

El proceso que proponen las incubadoras y aceleradoras cuenta con diversas etapas, a saber:

ETAPA	DESCRIPCIÓN
SELECCIÓN	Convocatoria (Concursos, bootcamp o geek camp) de diversos proyectos e ideas aspirantes y selección por parte de un comité interno y externo. Etapa del espiral de la innovación 1 y 2
PRE-INCUBACIÓN	Ingreso al ecosistema de la organización, confección modelo de negocio y misión social (en el caso de los emprendimientos sociales), constitución legal, desarrollo de la solución y proceso en prototipo. Etapa del espiral de la innovación 3 y 4
INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN	Se facilita la infraestructura, capacitaciones, modelo de negocio y plan comercial, apoyo a desarrollo de productos, políticas de recursos humanos (equipo de trabajo), asesoría comunicacional y legal, evaluación de resultados y red de contactos claves. Etapa del espiral de la innovación 5 y 6
SEGUIMIENTO	Seguimiento de la evolución una vez terminado el programa para mantener el vínculo. Evaluación de la estrategia de expansión, diversificación y crecimiento, ronda con inversionistas y financistas. Referentes para los emprendedores en etapas iniciales. Etapa del espiral 6 y 7.

Revisemos ahora algunos de estos casos a partir de las entrevistas que se realizaron con el fin de detectar allí buenas prácticas, experiencias en la generación de herramientas y su rol en el ecosistema de Innovación Social.



CASOS DE ESTUDIO

Socialab. Región Metropolitana

Es una de las pocas organizaciones que se dedica específicamente al desarrollo de emprendimientos sociales y cuenta con seis años de funcionamiento. Su modelo de sustentabilidad está basado en productos y modelos a privados (concursos, consultorías, talleres y modelos de “sponsors”), a la vez que ha recibido financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) como parte del programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Hasta el momento la organización no cobra a los emprendedores por sus programas de incubación, ni exige una participación de las empresas. La organización trabaja en diversas fases del desarrollo del espiral de innovación. En las etapas tempranas, a través de su área de Innovación y Desarrollo que detecta problemas y oportunidades (1), a través de los concursos que permiten la generación de ideas (2) y el desarrollo y testeo de las soluciones (3). En esta etapa la organización brinda mentores y asesoría en algunas habilidades como son: pitch, diseño de teoría de cambio, modelos de testeo e iteración del proyecto; y finalmente los proyectos que son seleccionados reciben financiamiento. Por otra parte a través del área de start-up trabaja en la creación de prototipos (4) la implementación y la replicabilidad (5). Así los los proyectos de emprendimiento pasan por etapas previamente estructuradas en las que son evaluados a partir de diversos criterios (ver anexo). En el área de Start-up cada proyecto cuenta con un ejecutivo que hace seguimiento del proyecto en un modelo en donde se detectan las necesidades específicas y se articulan recursos para satisfacerlas, ya sea redes de contacto con actores claves para el proyecto y financiamiento, espacios de desarrollo tecnológico, capacitación en finanzas o legal, etc. A su vez brindan mentorías, talleres de habilidades blandas, espacios de trabajo, y una campaña de comunicación y marketing. Una vez que los emprendedores terminan su ciclo formal siguen siendo parte de la red de Socialab, brindándose así mutua ayuda, sobre todo se siguen articulando actores claves para los emprendimientos maduros, a la vez que los emprendedores avanzados sirven de guía de los más nuevos.

Como aprendizajes de esta caso podemos destacar:

- Entre las prácticas valoradas dentro del ecosistema y por los emprendedores se destaca el de la **empatía colaborativa** en donde Socialab no solamente brinda redes con actores claves, sino que genera sinergias emocionales que le permiten a los emprendedores sentirse “parte de un club” (en palabras de Leonardo Maldonado) que amortiguan los fracasos y motivan hacia la superación.
- Su foco y trayectoria en emprendimiento social, ya que son pocos los actores vinculados al emprendimiento social con experiencia. Situación que a la vez permite la generación de **referentes -los emprendedores sociales** en etapas avanzadas- que sirven como mentores fundamentales para los que se encuentran en etapas iniciales.
- Entre los desafíos grandes que se le presentan a la organización se destaca el generar herramientas para apoyar a los emprendedores en etapas avanzadas para que ellos sean también agentes de cambio sistémico. Y en este sentido también reconociendo que uno de los mayores valores que pueden brindar es el de articular actores para el desarrollo, Socialab debe trabajar en consolidar una **red de mentores y actores claves** formal para los proyectos en etapas 4 y 5.

Incuba 2. Antofagasta

La Corporación Incubaz es una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar y desarrollar la innovación y el emprendimiento en el Desierto de Atacama, permitiendo mejorar la calidad de vida de sus habitantes y la sustentabilidad del norte de Chile. Creada en el año 2005, fruto de una alianza estratégica entre Codelco, Gobierno Regional, Universidad de Antofagasta, Asociación Nacional de Supervisores del Cobre y Universidad Católica del Norte, Corporación Incubaz se ha especializado en ofrecer servicios para generar innovación y emprendimiento en las regiones del norte, a través de sus oficinas en Arica, Iquique, Antofagasta, Calama y Copiapó.

A partir de la entrevista que realizamos con el gerente general de la oficina de Antofagasta podemos determinar su modo de funcionamiento y características generales.

Esta incubadora nace con un fuerte vínculo con las universidades, y con el tiempo decide tomar independencia y conformarse como corporación de derecho privado sin fines de lucro. Ello para obtener un mayor dinamismo e independencia que muchas veces se ve limitado por ser parte de una unidad académica universitaria, “necesitábamos más contactos con el mundo empresarial, y estando en un campus a veces uno se aleja de ello”, nos menciona Hector. El foco de sus proyectos se centra en emprendimientos vinculados a la industria minera, y en menor medida al turismo. Su valor agregado radica justamente en este foco: el de la industria minera, ya que a partir de sus años de experiencia han afianzado una red de contactos y recursos del sector que los emprendedores valoran.

Su modelo de sustentabilidad se basa en cobrarle a los emprendedores por sus programas, sin tomar participación de la empresa, además de brindarle servicios a centros de investigación de universidades y compañías privadas. También participan de los programas de fondos Corfo, al ser intermediarios de fondos SSAF.

Hector considera que los emprendedores sociales podrían participar del programa de Incuba 2, ya que allí podrían recibir sobre todo asesoría en la conformación de su modelo de negocio y una red de actores comerciales (dependiendo la naturaleza del proyecto). De todas formas considera que el emprendedor social también necesita de una red de organizaciones sociales, que en la actualidad no está vinculado con su organización.

Incuba2 trabaja en diversas etapas del proceso de innovación, pero todo surge a partir de una convocatoria en donde reciben diversos emprendimientos que evalúan, a través del programa *Bootcamp*. Los proyectos que reciben en esta convocatoria tienen diversos estados de avance: pueden ser ideas consolidadas o empresas medianas que ya están generando ventas y sustentabilidad pero quieren crecer y carecen de herramientas de innovación. A partir de allí evalúan los proyectos y seleccionan a los que participarán de su programa. Los que están en un nivel de idea pasan a una etapa de pre-incubación en donde lo más importante es “acercarlos al mercado”, es decir que vayan modificando la idea a partir de las dinámicas de mercado detectadas, y ello lo hacen a través de metodologías como *lean start-up*¹⁷;

en esta etapa entonces trabajan en los primeros grados del espiral de la innovación. Los proyectos que ya están más consolidados ingresan al área de incubación en donde el objetivo es preparar al proyecto para obtener financiamiento y brindarle estrategias de penetración del mercado, es decir en las últimas etapas del espiral de la innovación.

Como aprendizajes de esta caso podemos destacar:

- Las incubadoras que trabajan con foco en una industria en particular **-cluster-**, pueden generar un valor agregado fundamental para los emprendedores del rubro, ya que cuentan con redes de contacto y un conocimiento del mercado fundamental para su buen desarrollo.
- Generar cierta independencia de las universidades les permite trabajar más cercanos a las estrategias y redes comerciales del mundo privado, antes que las de investigación y desarrollo que se observan en las instituciones de educación superior.
- Se observa en este caso, y en las incubadoras de negocios en general, un énfasis en los modelos de negocio y en el impacto comercial del proyecto, **sin contar con la experiencia, redes o herramientas que implica un impacto social.**

Incuba, Universidad de Concepción

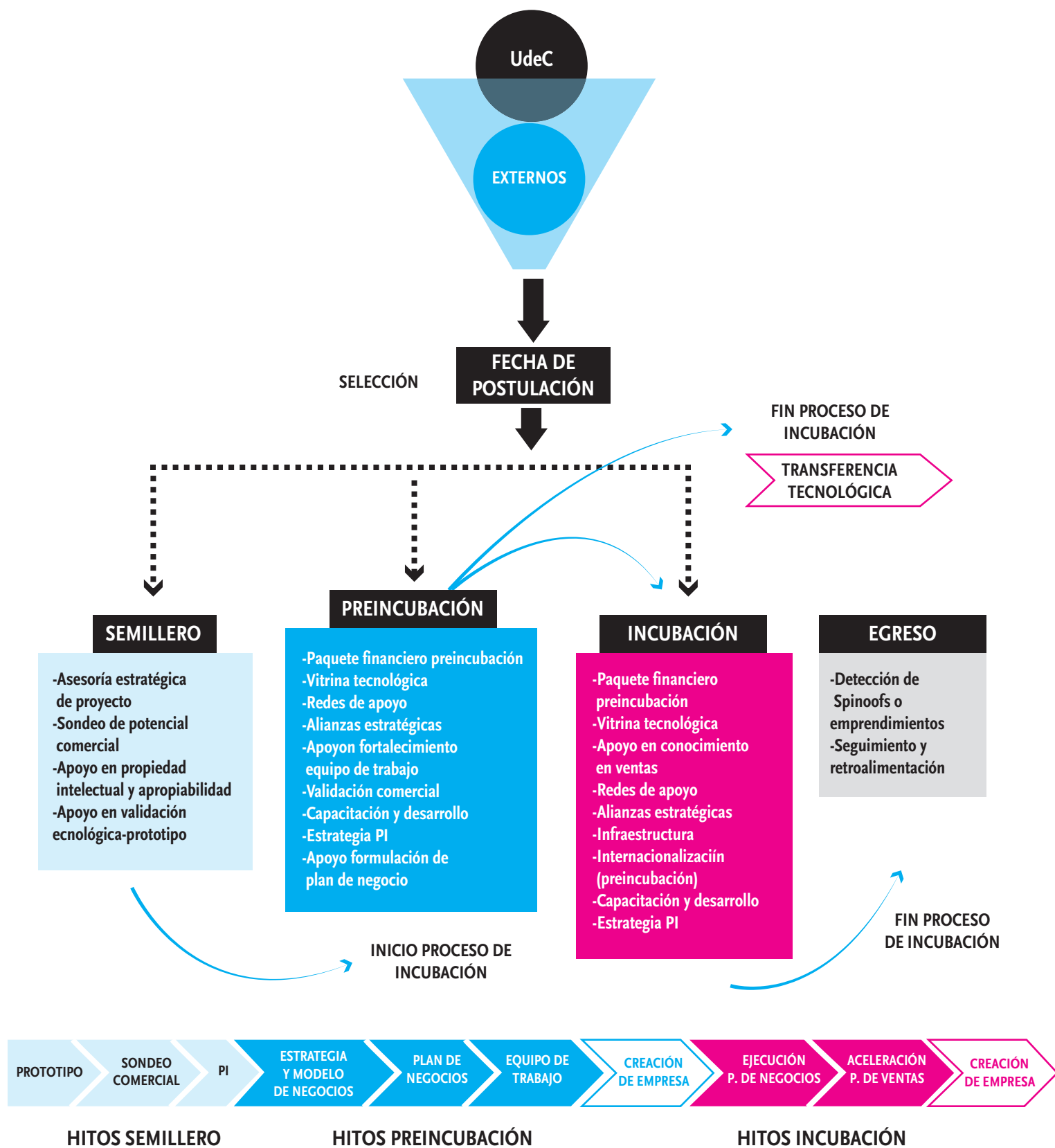
Esta incubadora lleva más de doce años de funcionamiento como incubadora en la región de Bío Bío y su foco se encuentra en emprendimientos multisectoriales de base tecnológica. Su objetivo, entonces, es crear empresas y negocios de base tecnológica, que se caractericen por ser altamente innovadores y que tengan un alto potencial de crecimiento.

La incubadora trabaja en diversas etapas del proceso de innovación y emprendimiento: semillero, pre-incubación, incubación y egreso/seguimiento. Como se puede observar en el siguiente gráfico que la incubadora nos ha proporcionado:

¹⁷ “Lean Startup” es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes



DIAGRAMA MODELO DE INCUBACIÓN UdeC



El valor agregado de esta incubadora radica en el énfasis en los aspectos de desarrollo tecnológico de la solución, contando con los recursos de la universidad (espacios, laboratorios, asesores), para tales fines.

En cuanto a desafíos grandes que deben afrontar, Beatriz Millán nos menciona el de la sustentabilidad de la incubadora. Desafío que ha sido mencionado también por otros actores a saber: Nesis, Fundación Chile, 3IE, etc.

Sobre ello la gerenta general nos menciona “las incubadoras no tienen rentabilidad económica, entonces hay que buscar distintas alternativas de financiamiento”. Uno de los modelos que las incubadoras internacionales habían propuesto era el de exigir el 7% de participación de los emprendimientos incubados, sin embargo según estudios del NBIA, este modelo ha fracasado¹⁸. Así las incubadoras hoy en día se abocan a financiamientos privados a través de asesorías, así como también oficiando de intermediarios a través de los financiamientos de Corfo.

Como aprendizajes de esta caso podemos destacar:

- Las incubadoras que se centran en proyectos de base tecnológica suelen concentrar sus fuerzas en aspectos de investigación y desarrollo, validación técnica de la solución, asesoría en patentes de la tecnología y redes de contacto vinculadas. Lo que puede llegar a producir un mayor distanciamiento, en relación a otros casos, con redes empresariales efectivas.
- Es crucial considerar el modelo de sustentabilidad de una incubadora a la hora de auspiciar como intermediaria. Y en este sentido se recomienda propiciar las condiciones para modelos mixtos de sustentabilidad, con el fin de que la incubadora no dependa únicamente de su papel de intermediaria en los fondos públicos.

3Ie Universidad Federico Santa María. Valparaíso.

El Instituto Internacional para la Innovación Empresarial (3IE), perteneciente a la Universidad Técnica Federico Santa María fue creado con el objetivo de convertir una idea innovadora de emprendimiento tecnológico en una empresa consolidada. Su misión es ser un actor de referencia en el contexto internacional para el fomento, fortalecimiento y el desarrollo innovativo del sector empresarial, logrando a través de la aceleración

de empresas, tanto locales como extranjeras vinculadas con la tecnología. El instituto tiene más de catorce años de existencia, siendo el más antiguo del país. Cuenta con oficinas en la casa central de la universidad en Valparaíso y en sus campus en Santiago, San Joaquín y Vitacura, en la actualidad están abriendo una oficina en el complejo IF de Providencia.

La organización lanza su convocatoria a través del programa *Booster Camp*, iniciativa en la que emprendedores trabajan en sus proyectos para ser parte de los 16 seleccionados que serán incubados y podrán recibir el financiamiento entregado a través del fondo SSAF de Corfo. En el último tiempo estas convocatorias están articuladas con empresas que levantan desafíos de innovación para que los emprendedores los resuelvan. Andrea Corvalan, comenta que han incorporado esto ya que muchas veces los emprendedores terminaban todo el ciclo de incubación, pero no llegaban a las ventas o acuerdos comerciales, por lo que decidieron generar instancias de mayor acercamiento con el mundo empresarial. Dice Andrea sobre ello “es fundamental ese nexo con los privados, hay que ayudarlos en ese “valle de la muerte” en el que se quedan estancando cuando no logran generar ventas”.

En cuanto a emprendimientos sociales, cuando les preguntamos por experiencia de la incubadora en relación a ellos, nos comenta que hace unos años trabajaron en un programa de apoyo a los emprendimientos de personas en situación de vulnerabilidad, pero que ahora no está vigente. Y nos interesa mencionar este aspecto porque nos da entender que tampoco entre las incubadoras está muy claro el término de emprendedor social, en este caso por ejemplo se lo asoció a emprendedores en situación de vulnerabilidad, mientras que en otros casos, como fueron las entrevistas realizadas a representantes de Wayra, UDD Ventures o Fundación Chile, se lo asoció a las empresas B y/o “emprendedores Socialab”.

Como aprendizajes de esta caso podemos destacar:

- Se destaca nuevamente que en los casos de las incubadoras de universidades urge la necesidad de un mayor nexo con el mundo empresarial, ya que en general suelen dominar lo técnico, pero le falta una red de contactos efectiva y sólida en lo comercial.

¹⁸ Knoop, Linda. 2012
State of the Business
Incubation Industry.
Ohio: NBIA Publications, 2012



- Es necesario una operacionalización y definición clara del término emprendedor social también entre las incubadoras, sobre todo en los casos de regiones.

Wayra. Región Metropolitana

Wayra es la aceleradora de startups de Telefónica que surge del centro “Telefonica Open Future” el cual se define como un programa global y abierto diseñado para conectar a emprendedores, startups, inversores y organizaciones públicas y privadas de todo el mundo. La denominada “Academias Wayra” se encuentra en diversos países de la región y el mundo.

Wayra se instala en Chile en el 2011 con el objetivo de identificar ideas potentes en el mundo de las TIC y proporcionarles el apoyo suficiente para materializarse en proyectos reales y eficientes. Esta organización tiene un foco exclusivo: proyectos digitales. Se caracteriza por contar con un espacio de trabajo estimulante y creativo. Los proyectos que convoca pueden encontrarse en cualquiera de las etapas de desarrollo: puede ser una idea que está únicamente en papel, una idea que cuente con un demostrador (flash, ppt clickable, etc.), un prototipo funcional, un pre-producto (beta pre comercial) o un producto ya industrializable. El requisito a este respecto es que no hayan pasado más de 24 meses desde el inicio de la comercialización del producto o servicio. Una vez seleccionado, coincidiendo con el inicio de los servicios de aceleración, Wayra financia según la valoración del proyecto en términos de su nivel de maduración y necesidad, a cambio, recibe participación en el capital de la sociedad. De todas formas esto último no es lo que permite la sustentabilidad de la incubadora ya que dependen del financiamiento de la compañía Telefónica.

Al igual que en el caso de Incubaz, uno de los valores agregados de esta iniciativa es contar con acuerdos y redes de contacto enfocadas en los proyectos digitales que pueden ser provechosos para los emprendedores. “Tenemos diversas wayra-offer, por ejemplo un trato especial con los servidores de Amazon, que son bien valorados por los emprendedores”, menciona Natalia Gonzalez. Y luego agrega, entre las inquietudes de los emprendedores con respecto a su proceso “piden que el modelo de aceleración se ajuste a su medida”. Y eso porque al desarrollar proyectos en diversas etapas las necesidades cambian, sin embargo

el programa de asesorías y talleres es el mismo para todos. “Por ejemplo al ingeniero informático le sirven muchos los talleres de lean start-up, o de pitch, pero a otros no” (Natalia Gonzalez).

Se destaca entonces entre sus servicios: el espacio de trabajo, financiamiento escalonado (por hitos), así como también asesoría comercial, legal, técnica y en campañas de comunicación y marketing; una red internacional (a través de sus oficinas wayra en el mundo); y un trabajo con actores claves y acuerdos vinculados a proyectos digitales.

De esta forma podemos obtener de aprendizaje de este caso que:

- Contar con un foco en un rubro de emprendimiento **-cluster-** puede ser beneficioso en cuanto se tiene una relación directa con actores claves del rubro, como así también por el conocimiento adquirido en la materia. Sin embargo esto limita mucho el trabajo con el emprendimiento en general, es decir con los otros rubros.
- La mayoría de las incubadoras tiene un programa de trabajo establecido, sin embargo los proyectos que reciben están en distintas etapas, por lo que debe tener la capacidad de brindar un programa con una estructura de trabajo, pero también **flexible a las necesidades particulares** de cada emprendimiento.

Comentamos brevemente otros casos diversos en cuanto al foco de emprendimiento que apoyan.

Fundación Chile: tienen una orientación de emprendimientos en diversos rubros (mixto), como son: energía, sustentabilidad, medio ambiente, alimentos y bio-energía, agua, educación y desarrollo de capital humano para la industria (con fuerte énfasis en la minería). El valor agregado que algunos reconocen en esta incubadora es la de contar con lazos reales y efectivos con agentes empresariales. Son una institución intermedia para los fondos SSAFF.

UDD Ventures: realizan dos tipos de convocatorias de emprendedores, una abierta a emprendimientos de diversos rubros, y otra enfocada en dos áreas en particular, salud y medioambiente. La selección de estos dos

rubros se debe a las tendencias del mercado y el contar con recursos propicios para el emprendedor en el área de salud a través de la Universidad del Desarrollo. Han trabajado con algunos emprendedores sociales, como el caso de Al Gramo. Son una institución intermedia para los fondos SSAFF, función que les lleva gran parte de sus horas de trabajo. Cuentan con oficinas en Santiago y Concepción.

Incubadora de Negocios INACAP: a diferencia de incubadoras de otras universidades, ellos desarrollan proyectos únicamente de su unidad académica (en su mayoría estudiantes y egresados). El valor agregado de esta iniciativa es trabajar con un público que tiene menos alcance al ecosistema: personas de niveles socio-económicos más bajos y estudiantes de institutos técnicos. Poseer componentes de innovación no es un criterio para su selección, y durante el desarrollo no suelen considerar herramientas de innovación.

Nesis Universidad de Chile: Nodos de Educación Superior para la Innovación Social tiene como objetivo general propiciar el desarrollo del emprendimiento e innovación social en los jóvenes de educación superior del país. Su trabajo se concentra en las primeras etapas del espiral de la innovación, la etapa 1 y 2; incorporando los elementos del emprendimiento social a aquellas fases a través de actividades como por ejemplo: mapear problemática sociales, relacionarse con comunidades, empatizar con el problema, conformar un equipo de trabajo; además de otras herramientas del emprendimiento tradicional (modelo de negocio Canvas, *lean start-up*, *pitch*, etc.). También se destacan por realizar sus operaciones a nivel nacional, se estructura en tres nodos: centro, norte y sur. Por el momento no trabajan en etapas de incubación, sino más bien de pre-incubación.

PERCEPCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES Y OTROS ACTORES.

Finalmente queremos comentar algunas percepciones y aprendizajes que han surgido a partir de la experiencia de Socialab, como así también a partir de las entrevistas realizadas a emprendedores y actores vinculados. Hoy en día las incubadoras no cuentan con una “buena

fama”, recibiendo críticas de varios actores, produciendo que hoy muchas de ellas replantean sus objetivos y nuevos desafíos. Muchos de los entrevistados también nos han dado a entender aquello, revisemos algunas de estas objeciones comentadas que nos servirán de aprendizaje:

- Algunos emprendedores, sobre todo los que se encuentran en etapas 3 y posteriores, acusan a las incubadoras de brindar talleres que no son de utilidad, como son todos aquellos vinculados a *design thinking* o *lean start-up*. Y es que los emprendedores en etapas 3 y 4 de desarrollo ya cuentan con un camino recorrido en el que han adquirido habilidades de innovación y emprendimiento, y por tanto no necesitan de estas capacitaciones, sin embargo deben hacerlas para cumplir el programa. Y es que las incubadoras -dependiendo cada caso- reciben proyectos en diversas etapas (desde una idea hasta una empresa consolidada que carece de componentes de innovación), pero todos ellos ingresan en un mismo programa. A partir de ello es que muchos exigen un “trato personalizado”, es decir ajustado a sus necesidades.

- Las incubadoras no cuentan con los **recursos humanos** para brindarles un seguimiento adecuado a los proyectos. En este sentido se dice que los recursos humanos (ejecutivos de proyecto) tienen poco tiempo (muchos proyectos por cada ejecutivo) o no cuentan con la experiencia necesaria. Algunos emprendedores y otros actores entrevistados mencionan que quienes trabajan en la incubadora cuentan con conocimientos, pero no con la práctica “ellos nunca emprendieron”.

- Relacionado con esto último también podemos mencionar que en Chile **no existen referentes de emprendimientos sociales**, “quienes están hoy avanzando en el desarrollo de sus emprendimientos sociales, lo están haciendo sin mucha guía o referencia, son de los primeros en Chile”, menciona Julián Ugarte de Socialab.

- No existe un **modelo de sustentabilidad de las incubadoras consolidado**. Hoy en día las incubadoras no son sustentables en su trabajo directo con los emprendimiento, es decir el modelo de 7% de participación y/o el cobrar por los programas que imparten a los emprendedores, no les brinda la sustentabilidad necesaria, lo que les exige buscar otro tipo de modelos.



Muchas optan por las asesorías a terceros, y en su mayoría cuentan con modelos de financiamiento externo: dependen de una compañía -Wayra-, de un conglomerado de compañías -CIDERE-, o de financiamientos mixtos públicos y privados- Fundación Chile-. Muchas también obtienen financiamiento a través de los programas de Corfo, ya sea los que financian incubadoras directamente o los que las utilizan como intermediarios de los emprendedores.

- En relación a esto último **-incubadoras como intermediarios Corfo en los fondos SSAF-** es que surgen muchos reclamos. “Las incubadoras solo llenan los papeles para Corfo y nada más” , dicen algunos emprendedores.“Las rendiciones son tan complejas que tenemos que dedicar todos nuestros recursos humanos para ello”, dicen algunos representantes de las incubadoras. Y es que las rendiciones financieras, más que las técnicas, que exige Corfo reclaman de mucho trabajo por parte de las incubadoras que deben dedicarle tiempo a estas tareas burocráticas, dejando de lado el trabajo directamente vinculado con el avance del proyecto.

- Finalmente podemos destacar que lo que más valoran y esperan los emprendedores de las incubadoras es el poder utilizar sus redes en acciones concretas que les permitan salir al mercado.

RECOMENDACIONES PARA LA DETECCIÓN Y EVALUACIÓN DE INCUBADORAS PARA PROYECTOS SOCIALES

En primer lugar queremos mencionar que las incubadoras que se reconocen como tales, se definen como incubadoras de negocios, por lo que concentran su desarrollo para el impacto económico de los proyectos; siendo muy pocos los agentes que trabajen con foco en emprendimientos sociales (revisar base de datos para detectar estos casos). Esto no implica que la mayoría de incubadoras no trabajen con emprendimientos sociales, sino que el objetivo tradicional que persiguen es el de impacto económico, desatendiendo el social. Es por ello que si queremos utilizar a las incubadoras tradicionales como intermediarios para los emprendedores sociales, urge brindarles las herramientas básicas, específicas al emprendimiento social. En este sentido las herramientas que se deben brindar a estas incubadoras de negocios son:

- operacionalización del concepto emprendedor social, con el fin de una correcta delimitación del término;
- herramientas para evaluación de resultados y medición de impacto social;
- redes de contacto de la comunidades locales u usuarios finales de sus proyectos;
- redes de contacto y mayor articulación con organizaciones sociales (Innovación Social Temática);
- mayor articulación con los agentes de innovación social y emprendimiento social.
- herramientas para evaluación de las personas más

que los proyectos, incluyendo el compromiso ético y social del emprendedor.

A su vez a la hora de seleccionar a las incubadoras como intermediarias debemos considerar:

- Modelo de sustentabilidad, se espera que la incubadora no se financie únicamente como intermediaria de fondos públicos.
- Relaciones y acuerdos de colaboración efectivos con los siguientes actores: vinculados al sector empresarial (empresas privadas e inversionistas); agentes de desarrollo tecnológico; organizaciones sociales y actores ciudadanos con experiencia en la resolución de diversas problemáticas sociales.
- Empatía colaborativa, es importante que se generen instancias de socialización en el que los emprendedores se sientan parte de un espacio colaborativo y afin a sus convicciones, produciendo así una sinergia emocional fundamental para generar los valores de la innovación (tolerancia al fracaso, resiliencia, confianza, colaboración)
- Servicios que entregan, si bien no todas las incubadoras pueden entregar todas las herramientas necesarias para el emprendedor, debe entregar al menos tres de las fundamentales: espacio, mentorías, redes de contacto efectivos, talleres, financiamiento. Es decir no consideraremos intermediarios a aquellos que, por ejemplo, solo ofrecen un espacio de trabajo.
- Modelo de innovación, es importante que las incubadoras in-



yecten herramientas de innovación a sus emprendedores en etapas iniciales y que les exijan grados de innovación en sus criterios de evaluación posteriores.

En cuanto a etapa de espiral que apoya hemos visto que en muchos casos se suelen concentrar desde la etapa inicial hasta la etapa de implementación, en otros casos los que corresponden propiamente a la etapa de incubación y no de pre-incubación se concentran desde la etapa 3 en adelante. Sin embargo también mencionamos que donde se observaban más falencias era a la hora del seguimiento, en ese “valle de la muerte” entre que los emprendedores tienen su solución consolidada y logran venderla, es decir a la hora de repetir su implementación en otros contextos (etapa 6). Según lo observado en el apartado anterior cuando el emprendedor necesita de mayor financiamiento es en la etapa de testeo e implementación, por lo que se espera las incubadoras cuenten con programas orientados a estas fases.

A su vez consideramos importante hacer algunas menciones al proceso de innovación social (espiral de la innovación), atendiendo a las especificidades del emprendimiento social que los agentes intermediarios deben considerar. Mencionamos aquí algunas actividades específicas según etapa del proceso;

- una inmersión cualitativa en las comunidades en donde se concentra el problema (etapa 1)
- generación de ideas con la comunidad en un proceso de co-creación (etapa 2)
- testear prototipos con usuarios finales y actores intermediarios (instituciones públicas y privadas que se involucran en el proceso de la solución), además del testeo técnico y comercial (etapa 3)
- evaluar resultados sociales de las implementaciones (etapa 5)
- repetir la solución, más que aspirar a escalar de forma exponencial (etapa 6)
- convertirse en referente de emprendedor social y apoyar a los emprendedores en etapas iniciales (etapa 7).

En cuanto a la **edad del agente** consideramos que no es un factor determinante en el trabajo con los emprendedores, sobre todo considerando que el emprendimiento

social cuenta aún con un ecosistema emergente y no consolidado. Con excepción de los casos de incubadoras que trabajan con focos de industria -cluster- donde la edad del agente si puede ser un factor importante, ya que han generado un mayor acercamiento con los actores empresarios del rubro y conocimientos del mercado que son bien valorados.

Debido a que no existe una incubadora integral para todas las necesidades de un emprendedor social, se espera que las incubadoras logren articularse con otros agentes para ofrecer un servicio integral y completo al emprendedor social. Y aquello para apoyar en las etapas que no están apoyando, o para suplir su falta de experiencia en el trabajo social. **Es por ello que se espera conformar un modelo de incubación múltiple y no centrado en un único agente.** Se recomienda sobre esto último generar vínculos concretos entre los que se encuentran de los perfiles IS Temática (organizaciones sociales y civiles con experiencia en la resolución de problemáticas sociales y redes con las comunidades), IS Sistémica (aquellos vinculados a la innovación y emprendimiento social), como así también con los IS Funcional (emprendedores sociales en etapas avanzadas que sirvan de mentores y referentes para los de etapas iniciales).

AL SECTOR PÚBLICO

Por otra parte, más allá del trabajo que las incubadoras pueden realizar, es fundamental una participación activa de otros actores para el éxito de los emprendedores sociales. En este sentido se espera que el sector público también brinde herramientas a los emprendedores propiciando una red de colaboración efectiva entre el sector empresarial, el sector público y los emprendimientos.

También se espera que el trabajo como intermediarios no se desgaste con burocracias que no aportan al emprendedor.

RECOMENDACIONES Y HERRAMIENTAS PARA
EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN
SOCIAL



A partir de lo antes desarrollado a continuación presentamos algunas propuestas para el diseño de un instrumento de fomento del emprendimiento social innovador, tomando como referencia el modelo propuesto de los fondos SSAF (Subsidio Semilla de Asignación Flexible). La propuesta ha sido diseñada considerando a los diversos actores que estos fondos implican y sus interacciones en relación a su selección y evaluación de rendimiento, a la vez que propone una hoja de ruta de los emprendimientos sociales innovadores a desarrollar en el tiempo que estos fondos contemplan.



1

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS FONDOS SSAF SOCIALES

Indicadores a evaluar inmediatamente a la finalización del proceso, brindados por la incubadora u agente de desarrollo responsable:

De los fondos:

- Cantidad de dinero entregado
- Cantidad de fondos operando
- Cantidad de proyectos financiados

De los resultados del emprendimiento social

- Cantidad de beneficiarios directos/usuarios
- Porcentaje de meta de resultados sociales alcanzado según grado de impacto social (ver hoja de ruta del emprendedor, ficha 1)
- Costo de implementación por usuario
- Ingresos obtenidos durante el período, discriminado por procedencia -categorías: ventas, inversión, concursos privados, fondos y concursos públicos, donaciones & crowdfunding-.

Además en un programa a largo plazo se recomienda a la agencia ejecutadora y/o ministerio a cargo, evaluar en un plazo de dos años o más:

Del ecosistema de emprendimiento e innovación

- Cantidad de emprendedores que se mantuvieron en el ecosistema
- Cantidad de nuevas iniciativas creadas en el perfil de Innovación Social Sistémica
- Cantidad de asistentes a talleres, charlas u actividades brindadas durante el período de ejecución que promuevan y/o entreguen herramientas para el em-

prendimiento social innovador, ya sea por parte del emprendedor o del personal contratado de la incubadora y/o agente de desarrollo.

Sustentabilidad comparativa

- Comparar rendimiento del capital invertido por beneficiario entre diversas iniciativas que solucionen una misma problemática.

A partir de la recomendación de brindar mayores canales de comunicación y trabajo efectivo entre los emprendedores sociales y el sector público y privado, se recomienda evaluar:

- Mesas de trabajo creadas entre el sector público con los emprendedores sociales innovadores y agentes de desarrollo.
- Mesas de trabajo creadas entre el sector privado con los emprendedores sociales innovadores y agentes de desarrollo.



CRITERIOS DE SELECCIÓN DE INCUBADORAS

2

Se recomienda exigir los siguientes antecedentes:

- Alianzas efectivas para el desarrollo de estos fondos: cartas de compromiso, convenios de colaboración.
- Propuesta de plan de trabajo con el emprendedor social: a partir de la hoja de ruta propuesta en el apartado 5.
- Antecedentes en relación a experiencia en el ecosistema de emprendimiento e innovación social: redes efectivas,

instancias de relaciones personales con los emprendedores y equipo de trabajo, experiencia en el trabajo con emprendedores sociales innovadores, experiencia en herramientas de innovación social y cobertura territorial.

- Empatía Colaborativa y fibra social -carta de motivación-

Con estos entregables se procede a evaluar a la incubadora u agente de desarrollo a partir de la siguiente rúbrica:

ALIANZAS Y MODELOS INTEGRALES (25%)

Se espera que la incubadora y/o agente de desarrollo realice las alianzas pertinentes con otras organizaciones para cubrir tres grandes áreas: herramientas de innovación, sustentabilidad económica e impacto social. De esta forma se evaluarán la(s) alianza(s) efectivas que la incubadora pueda realizar con otras organizaciones para cumplir con el plan de trabajo establecido.

HERRAMIENTAS Y REDES EFECTIVAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL DEL PLAN DE TRABAJO CON EL EMPRENDEDOR SOCIAL (25%)

Se evaluará las herramientas efectivas con las que cuenta la incubadora y sus aliados en relación al plan de trabajo con el emprendimiento social en sus diversas etapas de Convocatoria, Diagnostico, Validación y Seguimiento. A saber: redes efectivas, espacios de trabajo, asesoría en desarrollo y evaluación social, asesoría en modelo de negocios, asesoría en finanzas, asesoría en legal, asesoría en comunicación y marketing.

EMPATÍA COLABORATIVA (25%)

Se evaluarán las instancias y antecedentes de generación de sinergías personales con los emprendedores y con el resto del ecosistema vinculado al emprendimiento social innovador que sean acordes a los valores de la innovación social, a saber: colaboración, tolerancia al fracaso y resiliencia. También se considerará la flexibilidad y herramientas necesarias para generar instancias de mentoreo personalizado a cada emprendedor

MODELO DE INNOVACIÓN (25%)

Se espera que la incubadora proponga un plan de trabajo que contemple los procesos de innovación social pertinente. Como son: sesiones de trabajo para las iteraciones del proyecto con el objetivo de obtener mayor profundidad o extensión del impacto social y/o de obtener un modelo de negocio más sustentable, actividades de co-creación con los usuarios finales

- Considerando la concentración del ecosistema de emprendimiento social innovador en Santiago, se recomienda a su vez establecer una cuota por **regiones**.

3

RESULTADOS DE INDICADORES QUE INCUBADORA ENTREGA A LA AGENCIA EJECUTADORA.

De los fondos:

- Cantidad de dinero entregado
- Cantidad de fondos operando
- Cantidad de proyectos financiados

De los emprendimientos

- Cantidad de beneficiarios directos/usuarios
- Porcentaje de meta de resultados sociales alcanzado según grado de impacto social (ver hoja de ruta del emprendedor, página 90)
- Cantidad de ingresos obtenidos por emprendimiento
- Costo de implementación por usuario
- Ingresos obtenidos durante el período, discriminado por procedencia -categorías: ventas, inversión, concursos privados, fondos y concursos públicos, donaciones & crowdfunding-

Del ecosistema de emprendimiento e innovación

- Cantidad de emprendedores que se mantuvieron en el ecosistema
- Cantidad de nuevas iniciativas creadas en el perfil de Innovación Social Sistémica
- Cantidad de asistentes a talleres, charlas u actividades brindadas durante el período de ejecución que promuevan y/o entreguen herramientas para el emprendimiento social innovador, ya sea por parte del emprendedor o del personal contratado d ella incubadora y/o agente de desarrollo (ver retorno social y sistema de puntaje en apartado 6).



SELECCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES INNOVADORES (BENEFICIARIOS)

4

a. Convocatoria de la incubadora

En la etapa de convocatoria la incubadora u agente de desarrollo propondrá un modelo de convocatoria y pre-selección de emprendedores sociales, según plan de trabajo aquí propuesto (ver apartado 5), siempre y cuando cumpla con los mínimos requisitos allí establecidos.

A la hora de convocar a emprendimientos se debe considerar un perfil básico a saber:

- Persona natural mayor de 18 años nacional o extranjera; o persona jurídica

A su vez los requisitos básicos del proyecto son:

- Emprendimiento social innovador a implementarse en Chile
- El proyecto cuenta con menos de 3 años de iniciación de actividades,
- Sus ventas no superan los 30 millones de pesos

A su vez debe exigirse:

Breve descripción del proyecto que contenga la problemática

que aborda y la solución como emprendimiento innovador.

b. Mesa de evaluación externa

Luego con los candidatos preseleccionados por la incubadora se elegirán los seleccionados finales a través de una mesa externa. Esta mesa externa a la incubadora y/o agentes de desarrollo deberá contar con profesionales especialistas, entre los que al menos uno de ellos sea emprendedor social en las siguientes áreas:

- Desarrollo social, proyectos de impacto social en situación de vulnerabilidad social.
- Innovación, experiencia en proyectos de innovación, preferentemente innovación social.
- Emprendimiento, experiencia en el campo del emprendimiento, preferentemente del emprendimiento social.
- Negocios, experiencia en el campo de nuevos negocios y estrategias comerciales.

La incubadora u agente de desarrollo y mesa de evaluación externa evaluarán sus candidatos a partir de la siguiente rúbrica

EMPRENDEDOR SOCIAL

FILTRO BÁSICO — REQUISITOS MÍNIMOS

COHERENCIA

LA PROPUESTA RESPONDE A UNA PROBLEMÁTICA SOCIAL DETECTADA Y ES COHERENTE CON LAS DIMENSIONES DEL PROBLEMA. LA IDEA TIENE UN HILO CONDUCTOR CLARO.

FACTIBILIDAD TÉCNICA

EL PROYECTO OFRECE UNA PROPUESTA TÉCNICA QUE PUEDE SER TESTEADA POR EL EQUIPO.

RÚBRICA DE EVALUACIÓN

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	CUMPLE A CABALIDAD EL CRITERIO	CUMPLE EL CRITERIO EN UN NIVEL SATISFACTORIO
IMPACTO SOCIAL (30%)	PROFUNDIDAD (50%)	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA AFECTA COTIDIANAMENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL (POBLACIÓN OBJETIVA) Y/O DE FORMA VITAL, Y ES PERCIBIDO POR LA POBLACIÓN OBJETIVA COMO UN PROBLEMA PRIORITARIO	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA AFECTA PERIÓDICAMENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y/O VULNERA ALGÚN DERECHO FUNDAMENTAL Y ES PERCIBIDO POR LA POBLACIÓN OBJETIVA COMO UN PROBLEMA IMPORTANTE
	EXTENSIÓN DE LA SOLUCIÓN (50%)	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA QUE TIENE POTENCIAL DE APROPIARSE DE ESTA SOLUCIÓN PUEDE FÁCILMENTE EXTENDERSE POR SOBRE EL MILLÓN DE PERSONAS EN EL PAÍS, SIENDO REPLICABLE A NIVEL INTERNACIONAL	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA QUE TIENE EL POTENCIAL DE APROPIARSE DE LA SOLUCIÓN PUEDE LLEGAR HASTA 500.000 PERSONAS EN CHILE, SIENDO REPLICABLE A NIVEL INTERNACIONAL
INNOVACIÓN (20%)	CREATIVIDAD Y/O TECNOLOGÍA	EL PROYECTO DEJA OBSOLETO LA SOLUCIÓN EXISTENTE A LA PROBLEMÁTICA DEFINIDA, O ES COMPLEMENTARIO A ALGÚN MODELO YA EXISTENTE DE FORMA NUEVA Y CREATIVA, O UTILIZA AVANCES TECNOLÓGICOS DISRUPTIVOS	EL PROYECTO PRESENTA UNA SOLUCIÓN NUEVA Y CREATIVA EN SU CONTEXTO O UTILIZA AVANCES TECNOLÓGICOS EXISTENTES QUE NO HABÍAN SIDO UTILIZADOS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS SOCIALES
EQUIPO (30%)	MULTIDISCIPLINARIDAD — DEDICACIÓN (35%)	EXISTE UN EQUIPO CONSOLIDADO Y DEDICADO AL PROYECTO DONDE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO TIENE ROLES BIEN DEFINIDOS Y COMPLEMENTARIOS A LAS NECESIDADES TÉCNICAS, DE MERCADO Y SOCIALES DEL PROYECTO. Y EXISTE AL MENOS UNA PERSONA DEDICADA TIEMPO COMPLETO	EXISTE UN EQUIPO DEDICADO Y COMPROMETIDO CON EL PROYECTO CON LOS PERFILES NECESARIOS QUE DEBEN COMPLEMENTARSE EN EL CORTO PLAZO, Y AL MENOS UNA PERSONA ESTÁ DEDICADA A TIEMPO COMPLETO AL PROYECTO
	VALORES DE INNOVACIÓN (25%)	LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DEMUESTRAN CONTAR CON ALTOS GRADOS DE COLABORACIÓN, TOLERANCIA AL FRACASO, LIDERAZGO, RESILIENCIA Y EMPATÍA CON EL ENTORNO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL Y DE SU POBLACIÓN OBJETIVA	LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO O EL LÍDER DEL PROYECTO DEMUESTRAN CONTAR CON LOS VALORES DE INNOVACIÓN SOCIAL: COLABORACIÓN, TOLERANCIA AL FRACASO, RESILIENCIA, LIDERAZGO Y EMPATÍA CON EL ENTORNO E LA INNOVACIÓN SOCIAL Y DE SU POBLACIÓN OBJETIVA
	FIBRA SOCIAL Y ÉTICA (40%)	LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DEMUESTRAN UN ALTO GRADO DE COMPROMISO CON EL PROBLEMA EN EL QUE INTERVIENEN, YA QUE HAN VIVIDO EL PROBLEMA EN EXPERIENCIA PROPIA Y/O CON ALTOS GRADOS DE INTERVENCIÓN EN TERRENO. A SU VEZ DEMUESTRAN ESTAR COMPROMETIDOS CON PRÁCTICAS DE DESARROLLO PARA SU EMPRENDIMIENTO QUE SON SUSTENTABLES PARA EL ÁMBITO LABORAL Y EL MEDIO AMBIENTE EN GENERAL	LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DEMUESTRAN COMPROMISO CON EL PROBLEMA, Y EXPERIENCIA EN EL TRABAJO SOCIAL EN GENERAL. A SU VEZ DEMUESTRAN ESTAR COMPROMETIDOS CON PRÁCTICAS DE DESARROLLO PARA SU EMPRENDIMIENTO QUE SON SUSTENTABLES PARA EL ÁMBITO LABORAL Y EL MEDIO AMBIENTE EN GENERAL
MODELO DE NEGOCIO (20%)	SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA	EL PROYECTO ES CAPAZ DE GENERAR MECANISMOS DE MERCADO EFICACES PARA CUBRIR SUS COSTOS Y LOGRAR EXCEDENTES.	EL PROYECTO ES CAPAZ DE GENERAR LOS MECANISMOS PARA CUBRIR SUS COSTOS.



EL CRITERIO SE CUMPLE PARCIALMENTE	EL CRITERIO NO SE CUMPLE A NIVEL GENERAL	EL CRITERIO NO SE CUMPLE DE NINGUNA MANERA
<p>LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA AFECTA DE FORMA INTERMITENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y ES PERCIBIDO POR LA POBLACIÓN OBJETIVA COMO UN PROBLEMA</p>	<p>LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA RARA VEZ AFECTA LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y NO ES PERCIBIDO COMO UNA PROBLEMÁTICA RELEVANTE POR LA POBLACIÓN</p>	<p>LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA NO AFECTA LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y NO ES PERCIBIDO EN COMO UNA PROBLEMÁTICA EN LA POBLACIÓN</p>
<p>LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA PUEDE LLEGAR HASTA 100.000 PERSONAS EN CHILE, CON UN POTENCIAL MAYOR A NIVEL INTERNACIONAL; O LA POBLACIÓN EN CUESTIÓN CORRESPONDE A UN GRUPO MINORITARIO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD ESPECÍFICO</p>	<p>LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA PUEDE LLEGAR HASTA 10000 PERSONAS EN CHILE</p>	<p>LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA HA SIDO DELIMITADA A UN GRUPO DE ELITE</p>
<p>EL PROYECTO TIENE ALGUNAS VENTAJAS RESPECTO A PRODUCTOS YA EXISTENTES.</p>	<p>EL PROYECTO TIENE ALGUNAS DIFERENCIAS NO COMPETITIVAS Y/O SUPERFICIALES RESPECTO A PRODUCTOS YA EXISTENTES.</p>	<p>EL PROYECTO NO POSEE NINGÚN VALOR AGREGADO RESPECTO A OTROS PRODUCTOS Y/O MODELOS YA EXISTENTES.</p>
<p>EXISTE AL MENOS UNA PERSONA LÍDER DEL PROYECTO CON UN COMPROMISO Y DEDICACIÓN AL PROYECTO CON EL OBJETIVO DE CONFORMAR UN EQUIPO A CORTO PLAZO</p>	<p>EXISTE AL MENOS UNA PERSONA CON COMPROMISO Y DEDICACIÓN PARCIAL AL PROYECTO</p>	<p>EXISTE UNA PERSONA CON INTENCIONES DE DESARROLLAR UN PROYECTO EN SUS TIEMPOS LIBRES Y SIN UN EQUIPO COMPLEMENTARIO A SUS NECESIDADES</p>
<p>LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO O EL LÍDER DEL PROYECTO DEMUESTRAN CONTAR CON ALGUNOS DE LOS VALORES DE LA INNOVACIÓN: COLABORACIÓN, TOLERANCIA AL FRACASO, LIDERAZGO, RESILIENCIA Y EMPATÍA CON EL ENTORNO</p>	<p>LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO O EL LÍDER DEL PROYECTO PARECEN NO MOSTRAR NINGUNO DE LOS VALORES DE LA INNOVACIÓN: COLABORACIÓN, TOLERANCIA AL FRACASO, LIDERAZGO, RESILIENCIA Y EMPATÍA CON EL ENTORNO</p>	<p>LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO O EL LÍDER DEL PROYECTO SON CONTRARIOS A LOS VALORES DE LA INNOVACIÓN: COLABORACIÓN, TOLERANCIA AL FRACASO, LIDERAZGO, RESILIENCIA Y EMPATÍA CON EL ENTORNO</p>
<p>LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DEMUESTRAN COMPROMISO CON EL TRABAJO SOCIAL Y LAS CAUSAS CIUDADANAS, AUNQUE NO CON EXPERIENCIA RELEVANTE EN EL PROBLEMA ESPECÍFICO EN EL QUE INTERVENIR. A SU VEZ DEMUESTRAN ESTAR COMPROMETIDOS CON PRÁCTICAS DE DESARROLLO PARA SU EMPRENDIMIENTO QUE SON SUSTENTABLES PARA EL ÁMBITO LABORAL Y EL MEDIO AMBIENTE EN GENERAL</p>	<p>LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DEMUESTRAN POCAS EXPERIENCIAS Y/O COMPROMISO EN EL TRABAJO SOCIAL Y LAS INICIATIVAS CIUDADANAS. DEMUESTRAN UN COMPROMISO GENERAL CON LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO SUSTENTABLES PARA EL ÁMBITO LABORAL Y EL MEDIO AMBIENTE EN GENERAL</p>	<p>LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO NO DEMUESTRAN EXPERIENCIA NI COMPROMISO EN EL TRABAJO SOCIAL Y LAS INICIATIVAS CIUDADANAS. DEMUESTRAN UN COMPROMISO MUY SUPERFICIAL CON LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO SUSTENTABLES PARA EL ÁMBITO LABORAL Y EL MEDIO AMBIENTE EN GENERAL</p>
<p>EL PROYECTO CUENTA CON MECANISMOS DE MERCADO QUE LE PERMITIRÁN CUBRIR EN PARTE SUS COSTOS.</p>	<p>EL PROYECTO DEPENDE DE UN ÚNICO ACTOR O MODELO PARA SU FINANCIAMIENTO</p>	<p>EL PROYECTO DEPENDE DIRECTAMENTE DE SUBVENCIONES Y/O DONACIONES.”</p>

5

SEGUIMIENTO DE LOS EMPRENDEDORES SOCIALES INNOVADORES (BENEFICIARIOS)

HOJA DE RUTA

ETAPA	RESPONSABLE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
CONVOCATORIA / SELECCIÓN	AGENTE DE DESARROLLO Y COMITÉ EXTERNO	CONVOCAR A LA MÁXIMA CANTIDAD DE PERSONAS E INICIATIVAS Y SELECCIONAR EMPRENDIMIENTOS SOCIALES INNOVADORES	1. CONVOCATORIA ABIERTA 2. SELECCIÓN INCUBADORA 3. SELECCIÓN FINAL DE MESA



MÍNIMOS	HERRAMIENTAS	ENTREGABLES	TIPS
<p>CONVOCATORIA ABIERTA, SIN DISCRIMINACIÓN DE PROCEDENCIA INSTITUCIONAL, EDAD, NIVEL SOCIO ECONÓMICO, GÉNERO O LOCALIDAD DE RESIDENCIA.</p>	<p>PROPUESTA DEL AGENTE DE DESARROLLO</p>	<p>BASE DE DATOS DE POSTULANTES</p>	<p>ADEMÁS DE UNA COMUNICACIÓN ENFOCADA EN EL NICHOS DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SE SUGIERE BUSCAR INICIATIVAS EN EL CAMPO DE LAS ONG E INICIATIVAS COMUNITARIAS DE BASE</p>
<p>ENTREVISTAS PERSONALES</p>	<p>RÚBRICA DE EVALUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL INNOVADOR</p>	<p>FICHA DE PROYECTOS SELECCIONADOS Y EVALUACIÓN DE PROYECTO</p>	<p>SE ESPERA QUE EN LAS ENTREVISTAS PERSONALES TAMBIÉN SE LOGRE CONOCER LAS INQUIETUDES Y MOTIVACIONES DE LOS EMPRENDEDORES Y DETECTAR ALLÍ LOS VALORES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL Y SU FIBRA SOCIAL Y ÉTICA.</p>
<p>PITCH</p> <p>COMITÉ EXTERNO COMPUESTO POR PROFESIONALES EN LAS SIGUIENTES ÁREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DESARROLLO SOCIAL, PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL. • INNOVACIÓN, EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN, PREFERENTEMENTE INNOVACIÓN SOCIAL. • EMPRENDIMIENTO, EXPERIENCIA EN EL CAMPO DEL EMPRENDIMIENTO, PREFERENTEMENTE DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL. • NEGOCIOS, EXPERIENCIA EN EL CAMPO DE NUEVOS NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES. 	<p>RÚBRICA DE EVALUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL INNOVADOR</p>		<p>SE RECOMIENDA BRINDAR ASESORÍA PARA QUIENES LO NECESITEN EN COMO HACER UN PITCH</p> <p>LA SELECCIÓN IDÓNEA DEL COMITÉ EXTERNO ES FUNDAMENTAL EN ESTA INSTANCIA</p>

ETAPA	RESPONSABLE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
DIAGNÓSTICO	AGENTE DE DESARROLLO	DIAGNOSTICO Y PLANIFICACIÓN	1. DEFINIR NECESIDADES -SEGÚN ETAPA DE MADUREZ- VERSUS RECURSOS DE LA INCUBADORA 2. FOTO DE ÉXITO. A. DEFINIR GRADO DE IMPACTO SEGÚN MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL; B. DEFINIR METAS CON INDICADORES DE: CANTIDAD DE USUARIOS/BENEFICIARIOS IMPACTADOS; E INDICADOR DE RESULTADOS SOCIALES. 3. DEFINIR HOJA DE RUTA (INDICADORES DE PROCESO) 4. PRESUPUESTO 5. CONFORMACIÓN DE EQUIPO Y PERFILES
VALIDACIÓN PROBLEMÁTICA. 1 MES	AGENTE DE DESARROLLO Y COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES (EMPRENDEDORES SOCIALES Y MENTORES EN ETAPAS AVANZADAS)	VALIDACIÓN PROBLEMÁTICA Y EMPRENDEDORES	1. INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA 2. INVESTIGACIÓN: CONTEXTO DEL NEGOCIO 3. DISEÑO MODELO DE NEGOCIO COMO PROTOTIPO 4. TRANSFERENCIA DE EXPERIENCIA DESDE LOS EMPRENDEDORES, "PUESTA A PRUEBA DEL COMPROMISO" 5. EVALUACIÓN EN HITO 1. COMUNIDADES EMPRENDEDORES + AGENTE DE DESARROLLO

INGRESO DEL PROYECTO

* EN EL CASO QUE LOS EMPRENDEDORES ESTÉN AVANZADOS EN ESTA ETAPA, SOLO SE LE PEDIRÁ QUE REÚNA Y/O DEMUESTRE LA DOCUMENTACIÓN QUE DE CUENTA DE LOS PASOS RECIÉN DESCRITOS.



MÍNIMOS	HERRAMIENTAS	ENTREGABLES	TIPS
SE ESPERA AQUÍ EMPAREJAR LAS EXPECTATIVAS ENTRE EL EMPRENDEDOR Y EL TRABAJO CON LA AGENTE DE DESARROLLO	LISTA DE NECESIDADES DEMARCANDO LAS HERRAMIENTAS QUE EL AGENTE DE DESARROLLO PUEDE BRINDAR CUANDO CORRESPONDA	LISTA DE NECESIDADES	SE ESPERA TAMBIÉN QUE EL EMPRENDEDOR SEA AUTOSUFICIENTE Y NO DEPENDA EN GRAN MEDIDA DE LA AGENTE DE DESARROLLO, A LA VEZ QUE TAMBIÉN SEPA APRENDER Y ESCUCHAR DE LAS ASESORÍAS QUE NECESITA.
PERFILES DE GRADO DE IMPACTO SOCIAL: ALTO-MEDIO O BAJO (FICHA 1); TEORÍA DE CAMBIO Y DEFINICIÓN DE INDICADORES (FICHA 2) Y CARTA GANTT			VER FICHAS 1 Y 2.
BALANCE FINANCIERO			
PERFILES SEGÚN NECESIDADES DEL PROYECTO EN LAS ÁREAS: TÉCNICA, COMERCIAL/ DE MERCADO, ADMINISTRACIÓN, SOCIAL. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO, COMPROMETIDO Y COMPLEMENTARIO Y CON AL MENOS UNA PERSONA DEDICADA TIEMPO COMPLETO AL PROYECTO	DEFINICIÓN DE PERFILES Y ROLES		SE ESPERA QUE LAS PERSONAS QUE CONFORMEN EL EQUIPO CUENTEN TAMBIÉN CON VALORES DE INNOVACIÓN Y COMPROMISO CON EL PROBLEMA A RESOLVER. SE RECOMIENDA NO EXTERNALIZAR TAREAS FUNDAMENTALES DEL PROYECTO, COMO POR EJEMPLO EL DESARROLLO TÉCNICO.
INDAGACIÓN EN TERRENO DE LA PROBLEMÁTICA, DETECTAR LAS DIMENSIONES CLAVES DEL PROBLEMA Y DEL ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLA. IDENTIFICAR LAS SOLUCIONES ALTERNATIVAS EXISTENTES. GENERAR LAZOS CON LAS COMUNIDADES.	METODOLOGÍAS CUALITATIVAS ETNOGRÁFICAS. ENTREVISTAS ABIERTAS Y SEMI-ESTRUCTURADAS, OBSERVACIÓN	REPORTE DE LAS DIMENSIONES CLAVES DE LA PROBLEMÁTICA Y EL ENTORNO (INSIGHTS DE CAMPO); Y DE LAS SOLUCIONES EXISTENTES DEL DESARROLLO TÉCNICO.	EN ESTA ETAPA SE DEBE GENERAR UNA EMPATÍA Y CERCANÍA CON LAS COMUNIDADES. SE RECOMIENDA UTILIZAR METODOLOGÍAS CENTRADAS EN EL USUARIO Y EXPLORATORIAS CUALITATIVAS, COMO SON POR EJEMPLO LOS MODELOS QUE SE DESPRENDEN DEL DESIGN THINKING WWW.DESIGNKIT.ORG/
IDENTIFICAR LAS BRECHAS EXISTENTES ENTRE LAS DIMENSIONES DEL PROBLEMA Y SUS SOLUCIONES ALTERNATIVAS	LISTA DE PROBLEMÁTICAS SOLUCIONES ACTUALES. IDENTIFICACIÓN DE LAS BRECHAS.	IDENTIFICACIÓN DE LAS BRECHAS QUE VALIDAN LA DIMENSIÓN DE LA PROBLEMÁTICA A TRATAR.	VER FICHA 3.
CANVAS			
SE ESPERA QUE EMPRENDEDORES EN ETAPAS AVANZADAS CUENTEN DESDE SU EXPERIENCIA LAS DIFICULTADES QUE HAN TENIDO PARA EMPRENDER, LOS FRACASOS EN CUANTO METAS QUE HAY QUE SUPERAR.	CHARLA AMPLIADA	ASISTENCIA A LA CHARLA	ES IMPORTANTE QUE EL EMPRENDEDOR TAMBIÉN TRASMITA QUE EL CAMINO DEL EMPRENDIMIENTO EXIGE UN ALTO COMPROMISO Y TOLERANCIA AL FRACASO EN ETAPAS TEMPRANAS.
REVISAR LOS ENTREGABLES DE LA ETAPA, CHEQUEANDO QUE SE HAYAN CUMPLIDO ESTAS ACTIVIDADES. PRESENTACIÓN Y ENTREVISTA PERSONAL	REVISAR CUMPLIMIENTO DE PASOS ANTERIORES Y ENTREVISTA PERSONAL PARA IDENTIFICAR FIBRA SOCIAL Y ÉTICA DEL EMPRENDEDOR Y GRADO DE DESARROLLO DE LOS VALORES DE INNOVACIÓN.		LA IDENTIFICACIÓN DE LA FIBRA ÉTICA Y VALORES DE INNOVACIÓN PUEDEN DETECTARSE EN UNA ENTREVISTA EN DONDE EL/LOS EMPRENDEDORES CUENTEN SU VINCULACIÓN CON LA PROBLEMÁTICA Y DEMUESTREN UN COMPROMISO CON EL TRABAJO SOCIAL Y LOS VALORES DE LA CO-CREACIÓN Y COLABORACIÓN.

ENTREGA DEL PRIMER MONTO EN DINERO DEL FONDO. SE RECOMIENDA UN 30% DEL TOTAL.

	ETAPA	RESPONSABLE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
HITO 1	VALIDACIÓN SOLUCIÓN 2 MESES	AGENTE DE DESARROLLO	VALIDAR LA SOLUCIÓN	1. RE-PLANIFICAR
				2. SESIÓN CREATIVA, RE-IDEACIÓN PARA DISEÑO PROTOTIPO DE LA SOLUCIÓN Y MODELO DE NEGOCIO TAMBIÉN DEL MODELO DE NEGOCIO.
HITO 2	VALIDACIÓN COMERCIAL 3 MESES	COMUNIDAD EMPRENDEDORES Y AGENTE DE DESARROLLO	VALIDACIÓN DE CLIENTES / COMERCIAL	3. VALIDAR 4 VECES
				4. EVALUAR CAMBIOS EN CANVAS Y RÚBRICA
				5. PERSONALIDAD JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA
				1. REDEFINICIÓN DEL EQUIPO
				1. RE-PLANIFICAR
2. PLANEACIÓN COMERCIAL				
3. ¿CÓMO VENDER?				
4. GESTIÓN COMERCIAL				
5. EVALUACIÓN				



MÍNIMOS	HERRAMIENTAS	ENTREGABLES	TIPS
CARTA GANTT CON LAS ITERACIONES CORRESPONDIENTES SEGÚN DESARROLLO ANTERIOR	MODIFICACIONES A LA GANTT ACTUAL	NUEVA CARTA GANTT	
SESIÓN CREATIVA DE IDEACIÓN Y PROTOTIPADO CON EL PERSONAL DE LA AGENCIA INCUBADORA Y COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES	PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y SUS DIMENSIONES, BRAINSTORMING, TESTEO DE LA SOLUCIÓN DE MERCADO.	PROTOTIPO O MEJORA DE PROTOTIPO	SESIONES EN DONDE A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS DE PROCESO DE INNOVACIÓN SE RE-DEFINA LA SOLUCIÓN PARA QUE TENGA UN IMPACTO SOCIAL CON MÁS ALCANCE O MAYOR PROFUNDIDAD Y UN MODELO DE NEGOCIO MÁS ACORDE A LAS OPORTUNIDADES Y TENDENCIAS DEL MERCADO.
PONER A PRUEBA CON DIVERSOS ASESORES QUE CUENTAN CON EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO SOCIAL, TÉCNICO Y COMERCIAL/DE MERCADO ESPECÍFICO DE SU PROYECTO. ADEMÁS SE DEBE DISEÑAR UN PROTOTIPO DE BAJA FIDELIDAD PARA CO-CREAR Y TESTEAR CON LOS USUARIOS FINALES / BENEFICIARIOS.	ASESORÍAS, MENTORÍAS. PROTOTIPADO EN TERRENO	REGISTRO DE CADA ITERACIÓN	SE ESPERA QUE LOS ASESORES QUE REVISEN SU PROYECTO TENGAN EXPERIENCIA EN EL FOCO SOCIAL Y DE MERCADO QUE SU SOLUCIÓN PROPONE. SE ESPERA QUE EL TESTEO EN TERRENO SE HAGA CON COMUNIDADES Y ACTORES INTERMEDIOS INVOLUCRADOS, CON LOS QUE SE HAYAN GENERADO LAZOS DE EMPATÍA
SE ESPERA QUE EL EMPRENDEDOR OBTENGA UN MAYOR PUNTAJE EN SU EVALUACIÓN QUE AL MOMENTO DE PRESENTAR EL PROYECTO EN LA CONVOCATORIA, O SE HAYA MANTENIDO SI ES QUE SU PROYECTO YA ESTABA EN ETAPAS MADURAS AL MOMENTO DE PRESENTARLO.	SE UTILIZARÁ LA RÚBRICA DE EVALUACIÓN DEL EMPRENDEDOR DE LA CONVOCATORIA.	EVALUACIÓN A TRAVÉS DE LA RÚBRICA. HITO 2	DESDE ESTA ETAPA EL PROYECTO YA SE CONSIDERA COMO UN EMPRENDIMIENTO DE VALOR, Y PUEDE CONFORMARSE COMO EMPRESA.
ASESORÍA LEGAL		PROPUESTA LEGAL Y ADMINISTRATIVA	
REVISAR LA NECESIDAD DE INCORPORAR NUEVOS INTEGRANTES AL EQUIPO SEGÚN ITERACIONES			
CARTA GANTT CON LAS MODIFICACIONES A PARTIR DE ITERACIONES DE ETAPA ANTERIOR		NUEVA PLANIFICACIÓN DE CARTA GANTT	
MATRIZ CLIENTE / ACCIÓN DE MARKETING (¿DONDE ESTÁN? ¿CÓMO LLEGO? ¿POTENCIAL?)	MATRIZ — VER FICHA 4	LISTADO DE ACCIONES DE MARKETING A SEGUIR	SE RECOMIENDA BRINDAR ASESORÍA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA ESTA ACTIVIDAD.
DISEÑAR UN GUIÓN DE VENTA Y REUNIONES CON ACTORES DE MERCADO CLAVES, PARA LA ASESORÍA EN PRECIOS Y FORMATO.		DISEÑO DE UN PAQUETE COMERCIAL PARA LA VENTA	EL EMPRENDEDOR DEBE SER CAPAZ DE HABER GENERADO SUS PROPIAS REDES CON EL MERCADO EN CUESTIÓN, A LA VEZ QUE SE LE PUEDEN BRINDAR LAS DEL AGENTE DE DESARROLLO.
REUNIONES DE NEGOCIACIÓN Y VENTA CON CLIENTES		PROMESA DE VENTA Y VENTAS, FACTURA	
COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES / COMITÉ DE INNOVACIÓN EVALÚAN LOS AVANCES DEL EQUIPO, REVISANDO LAS ACTIVIDADES QUE CORRESPONDEN A ESTA ETAPA.	PTICH QUE EXPONGAN SU RECORRIDO CON ITERACIONES DE PROYECTO A PARTIR DE LOS DOS ÚLTIMOS HITOS	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN, CON LISTADO DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES. EVALUAR RENDICIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROPUESTAS (FOTO DE ÉXITO DEFINIDO ETAPA DIAGNÓSTICO)	





MÍNIMOS

CONSEJO EMPRENDEDORES, CUMPLIMIENTO DEL PUNTAJE DE RETORNO SOCIAL

HERRAMIENTAS

DEBERES Y DERECHOS DE LA COMUNIDAD. REGISTRO DE CONTACTOS Y CALENDARIO DE ACTIVIDADES REGISTRO DE PUNTAJE DE RETORNO SOCIAL.

ENTREGABLES

TIPS

ENTREGA CADA TRES MESES DE LOS INDICADORES SOCIALES Y ECONÓMICOS DEL PROYECTO: CANTIDAD DE BENEFICIARIOS DIRECTOS/USUARIOS; PORCENTAJE DE META DE RESULTADOS SOCIALES ALCANZADO SEGÚN GRADO DE IMPACTO SOCIAL (VER HOJA DE RUTA DEL EMPRENDEDOR); CANTIDAD DE INGRESOS OBTENIDOS POR EMPRENDIMIENTO; COSTO DE IMPLEMENTACIÓN POR USUARIO; INGRESOS OBTENIDOS DURANTE EL PERÍODO DISCRIMINADO POR PROCEDENCIA -CATEGORÍAS: VENTAS, INVERSIÓN, CONCURSOS PRIVADOS, FONDOS Y CONCURSOS PÚBLICOS, DONACIONES & CROWDFUNDING-

BRINDAR LA ASESORÍA Y REDES NECESARIAS CORRESPONDIENTES

CONTRATO

EJECUCIÓN EVENTO(S) AMPLIAR REDES Y CONTACTOS

INFORME CADA 3 MESES (CON ACTUALIZACIÓN DE INDICADORES)

RED DE CONTACTOS INTERNACIONAL

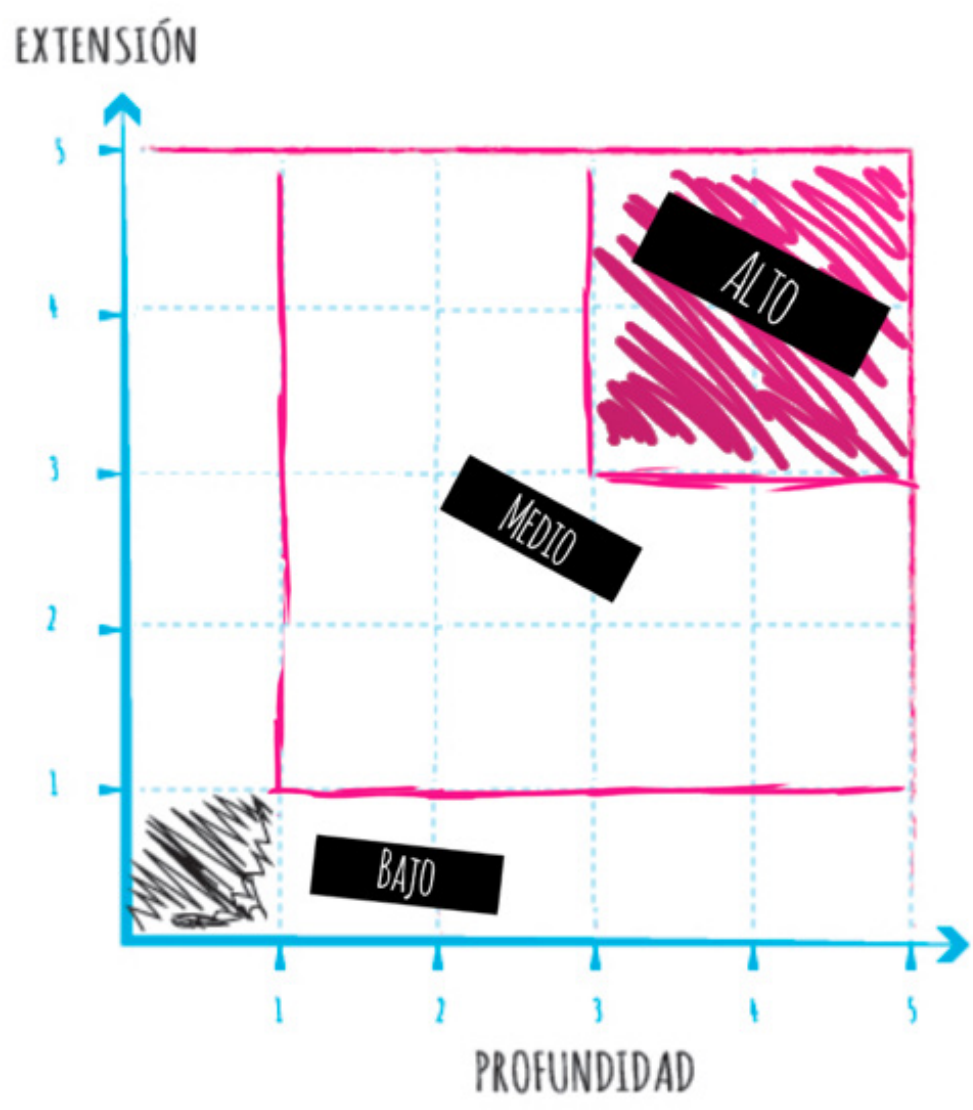
AGENDA INTERNACIONAL

También se recomienda a los agentes de desarrollo considerar las dimensiones de éxito establecidas en este informe (Capítulo Dimensiones claves para el desarrollo de los emprendimientos sociales).

FICHA 1

GRADO DE IMPACTO SOCIAL

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	CUMPLE A CABALIDAD EL CRITERIO (5)	CUMPLE EL CRITERIO EN UN NIVEL SATISFACTORIO (4)	EL CRITERIO SE CUMPLE PARCIALMENTE (3)	EL CRITERIO NO SE CUMPLE A NIVEL GENERAL (2)	EL CRITERIO NO SE CUMPLE DE NINGUNA MANERA (1)
IMPACTO SOCIAL	PROFUNDIDAD (50%)	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA AFECTA COTIDIANAMENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL (POBLACIÓN OBJETIVA) Y/O DE FORMA VITAL Y ES PERCIBIDO POR LA POBLACIÓN OBJETIVA COMO UN PROBLEMA PRIORITARIO	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA AFECTA PERIÓDICAMENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y/O VULNERA ALGÚN DERECHO FUNDAMENTAL Y ES PERCIBIDO POR LA POBLACIÓN OBJETIVA COMO UN PROBLEMA IMPORTANTE	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA AFECTA DE FORMA INTERMITENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y ES PERCIBIDO POR LA POBLACIÓN OBJETIVA COMO UN PROBLEMA	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA RARA VEZ AFECTA DE FORMA INTERMITENTE LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y NO ES PERCIBIDO COMO UNA PROBLEMÁTICA RELEVANTE POR LA POBLACIÓN	LA PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA ABORDADA NO AFECTA LA CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN OBJETIVA EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD SOCIAL Y NO ES PERCIBIDO EN COMO UNA PROBLEMÁTICA EN LA POBLACIÓN
	EXTENSIÓN (50%)	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA Y LA POSIBILIDAD DE SER APROPIADA SU SOLUCIÓN PUEDE LLEGAR FÁCILMENTE A EXTENDERSE POR SOBRE EL MILLÓN DE PERSONAS EN EL PAÍS Y PUEDE EXTENDERSE EN BILLONES DE PERSONAS A NIVEL INTERNACIONAL	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA Y LA APROPIACIÓN DE LA SOLUCIÓN PUEDE LLEGAR HASTA 500.000 PERSONAS EN CHILE, PERO PUEDE LLEGAR A MÁS DE UN MILLÓN A NIVEL INTERNACIONAL	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA Y LA APROPIACIÓN DE LA SOLUCIÓN PUEDE LLEGAR HASTA 100.000 PERSONAS EN CHILE, CON UN POTENCIAL MAYOR A NIVEL INTERNACIONAL; O AFECTA A UN GRUPO MINORITARIO EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD ESPECÍFICO DE LA POBLACIÓN	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA Y LA APROPIACIÓN DE LA SOLUCIÓN PUEDE LLEGAR HASTA 10000 PERSONAS EN CHILE	LA POBLACIÓN OBJETIVA DEFINIDA PARA ESTA PROBLEMÁTICA Y LA APROPIACIÓN DE LA SOLUCIÓN HA SIDO DELIMITADA A UN GRUPO DE ELITE



FICHA 2

TEORIA DE CAMBIO

El siguiente documento se elaboró a partir de la guía de construcción de indicadores provista por J-Pal a Socialab en su curso “Herramientas de Evaluación en Proyectos de Innovación Social”.

Más información en: www.povertyactionlab.org/es/descripción-general

1- ¿QUÉ ES?

Es la ruta o mapa de nuestro emprendimiento, que revela:

- a.- Hacia dónde vamos (resultados), y
- b.- Cómo llegamos (proceso)

2- ¿QUÉ NECESITAMOS PARA CONSTRUIRLA?

- a.- Analizar la necesidad/problemática que abordará la idea de emprendimiento
- b.- Desarrollar una hipótesis causal: “si hago ESTO entonces logro ESTO OTRO”
- c.- Diagramar una secuencia o cadena de resultados (todo lo que tengo que hacer para lograr el objetivo final), partiendo de los insumos y actividades del emprendimiento.

3- ¿CÓMO LA CONSTRUIMOS?

El diseño de la Teoría de cambio se elabora “hacia atrás”...

- a.- Se identifican las necesidades
- b.- Se define el resultado final esperado de nuestro emprendimiento
- c.- Luego los resultados intermedios que darán paso al resultado final
- d.- Se definen los insumos, actividades y productos
- f.- Para finalizar, se identifican los supuestos



TEORIA DE CAMBIO

NECESIDADES

1 PASO

Identifica las carencias a las cuales quiere enfrentar tu emprendimiento. Está relacionado con tu objetivo final. ten en cuenta que las necesidades son medibles. está relacionado.

INSUMOS / ACTIVIDADES

4 PASO

Aquí se detalla los recursos humanos y financieros necesarios para implementar el negocio. También las actividades propias del negocio. Esta sección es una descripción de tu emprendimiento.

PRODUCTOS

5 PASO

Piensa en los resultados inmediatos de las actividades del negocio, es decir, los productos o servicios que surgen de éstas. Suenan como una reformulación de las actividades.

RESULTADOS INTERMEDIOS

3 PASO

Son los cambios de corto plazo que produce tu emprendimiento, anteriores al resultado final. Normalmente son cambios de actitudes, conocimientos, capacidades y/o comportamientos.

RESULTADOS FINALES

2 PASO

Son los cambios generales que quieres que se logren con tu emprendimiento. Es la razón por la que harás el trabajo. Están directamente relacionados con las necesidades que identificaste.

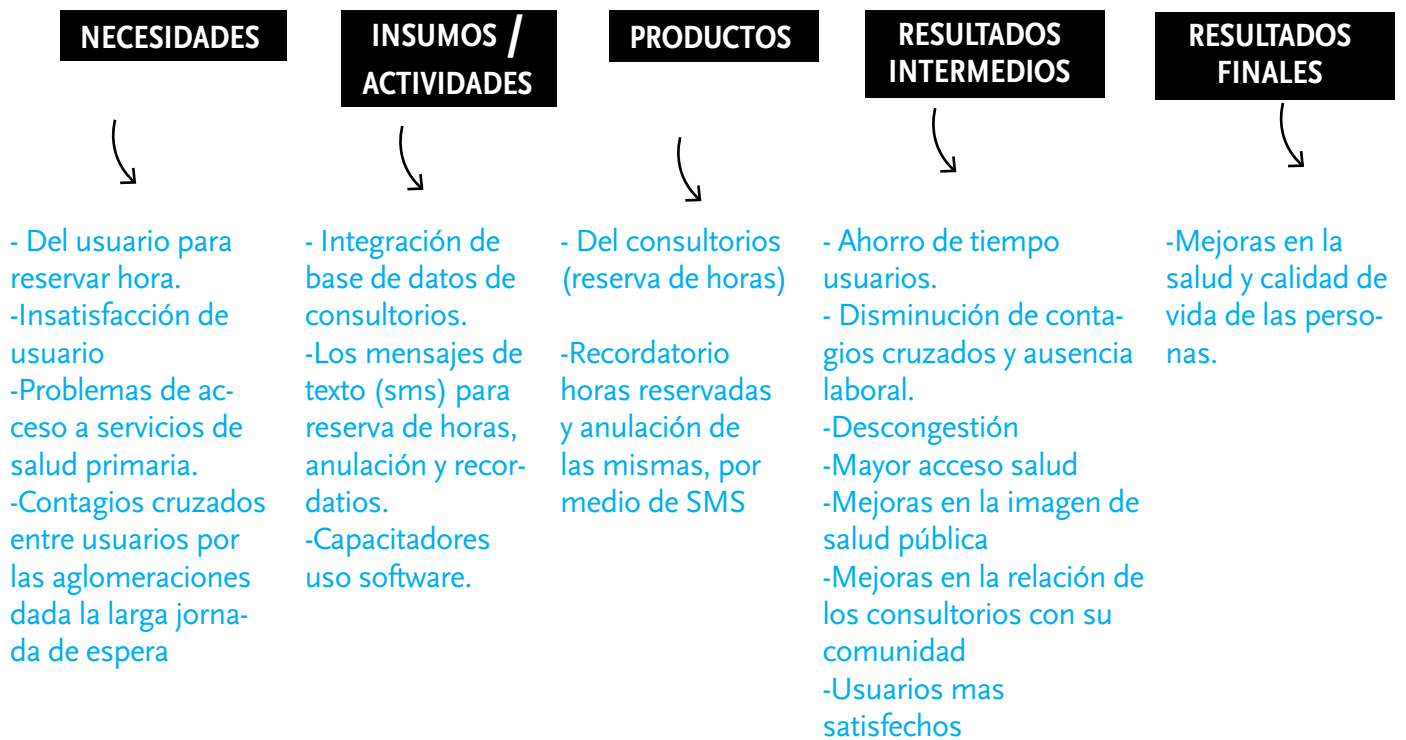
SUPUESTOS

PARA TERMINAR

Piensa en todas las condiciones externas necesarias que deben cumplirse para que la cadena de resultados del negocio avance. Los supuestos contemplan todo lo que no depende de tu emprendimiento pero que igual necesitas que ocurra para alcanzar el resultado final. Cada etapa de la Teoría de Cambio tiene sus supuestos.

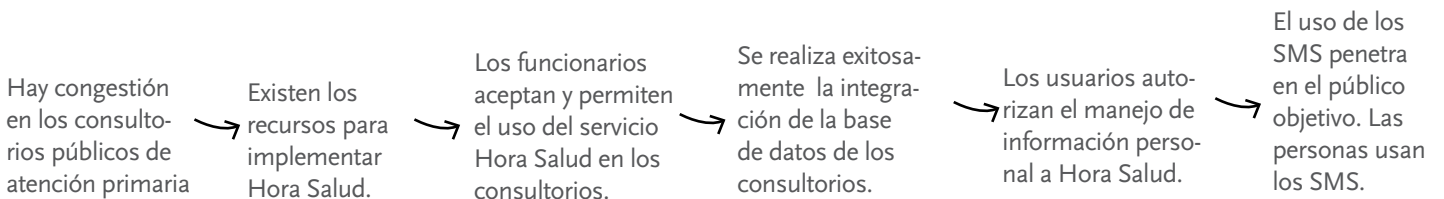
TEORIA DE CAMBIO

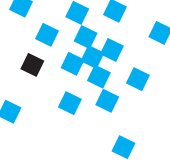
EJEMPLO HORA SALUD



SUPUESTOS

CADENA DE RESULTADOS





CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

MEDICIÓN

1- ¿POR QUÉ MEDIR?

- Porque nos permite saber qué ha ido bien o qué ha fallado en la cadena causal del emprendimiento.
- Porque nos da una definición objetiva del éxito –basada en resultados tangibles- del emprendimiento. Nos permite mejorar.

2- ¿CÓMO MEDIR?

A través de indicadores. Los indicadores son...

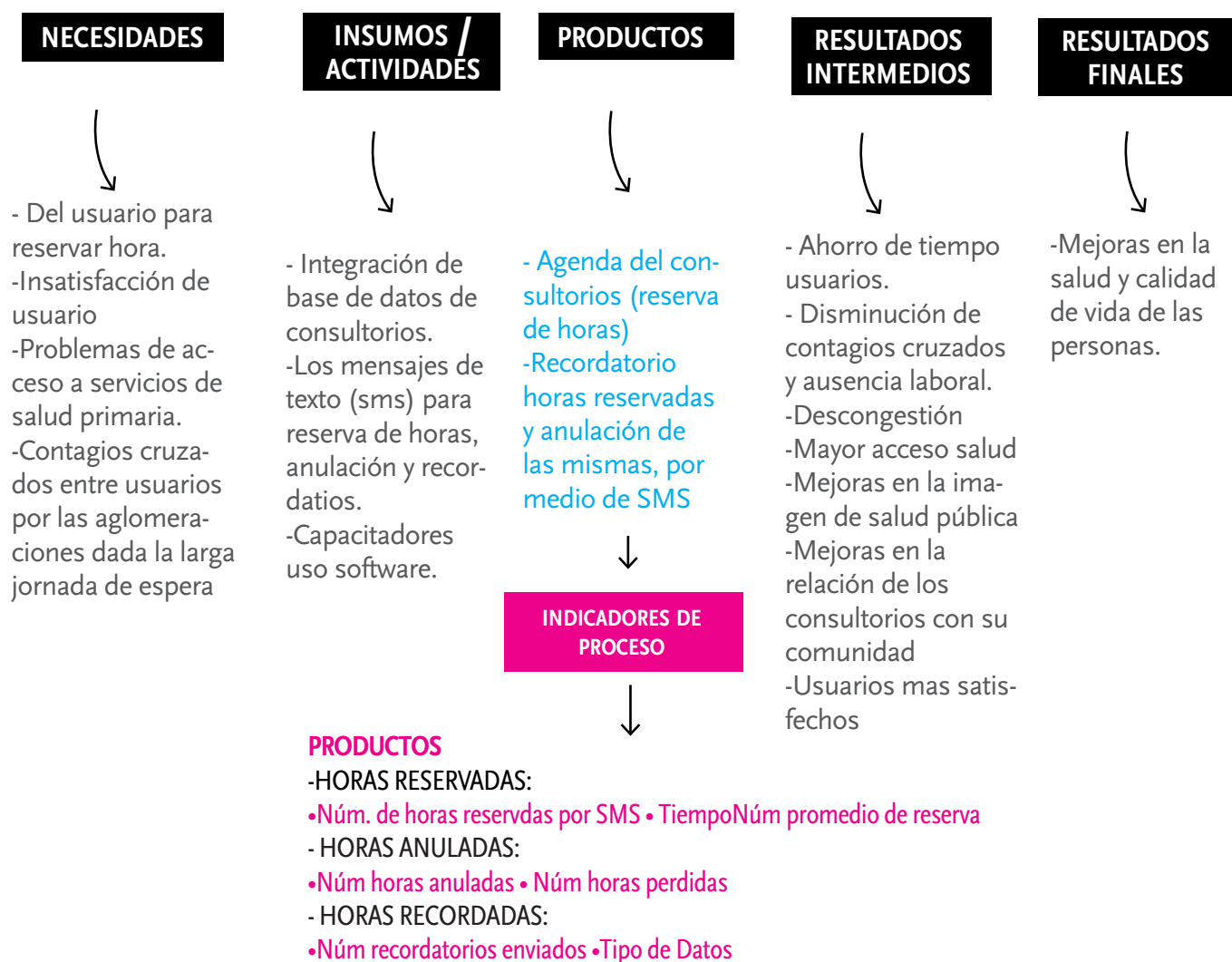
- Variables cuantitativas o cualitativas,
- Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos,
- Son medidas verificables de cambio o resultado.

3. ¿QUÉ MEDIR?

A. Podemos medir **Procesos**: a través de los Insumos, Actividades y Productos.

TEORIA DE CAMBIO

EJEMPLO HORA SALUD





B. Podemos Medir Resultados Intermedios: en general solemos pensar en conceptos relativamente abstractos: educación, salud, corrupción, calidad de vida, para ello debemos primero operacionalizar el concepto, es decir, pasar de un concepto más o menos abstracto a un indicador concreto y medible.

Cuando medimos resultados, trabajamos en la operacionalización de los conceptos...

La operacionalización es el procedimiento por el cual pasamos de un concepto más o menos abstracto a un indicador concreto y medible.

Unos conceptos son más concretos que otros, y por tanto, más fáciles de operacionalizar.

En general, la operacionalización de un concepto consta de los siguientes cinco elementos:

1. Concepto: Ingresos Personales (Ejemplo)

2. Definición Ingresos Personales: flujos monetarios netos recibidos por un individuo a lo largo del último mes, procedentes de cualquier fuente (empleo, rentas u otros).

3. Dimensiones: D1) Ingresos procedentes del trabajo, D2) Ingresos Procedentes de rentas del capital, D3) Transferencias de la Administración Pública

Observemos el ejemplo del proyecto Hora Salud:

[\(pág. siguiente\)](#)

OPERACIONALIZACIÓN HORA SALUD

CONCEPTOS	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR/ DEFINICIÓN OPERACIONAL	MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS (EN EL CASO DE APLICAR UNA ENCUESTA, SE DEFINE LA PREGUNTA)	POSIBLE ÍNDICE
ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS DE SALUD	MAYOR O MENOR POSIBILIDAD DE RESERVAR HORAS EN LOS CONSULTORIOS	ACCESIBILIDAD GEOGRÁFICA	CANTIDAD DE HORAS RESERVADAS POR PERSONAS QUE VIVEN LEJOS DEL CONSULTORIO	DATOS ADMINISTRATIVOS DEL CONSULTORIO; SE EMPLEA LA DIRECCIÓN PARTICULAR PARA CALCULAR LA DISTANCIA Y EL TIEMPO.	ÍNDICE DE ACCESIBILIDAD A LOS CONSULTORIOS QUE COMPARA LOS INDICADORES DE ACCESIBILIDAD GEOGRÁFICA, USO DE LOS SMS Y ACCESIBILIDAD CULTURAL.
		ACCESIBILIDAD GEOGRÁFICA	USO DE SMS	DATOS ADMINISTRATIVOS DEL CONSULTORIO; SE EMPLEA LA DIRECCIÓN PARTICULAR PARA CALCULAR LA DISTANCIA Y EL TIEMPO.	
		ACCESIBILIDAD CULTURAL	PUNTUACIÓN EN UNA PRUEBA DE CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS DE SALUD DISPONIBLES	TEST ESTANDARIZADO	
PUNTUACIÓN EN UNA PRUEBA DE PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS PROBLEMAS DE SALUD	TEST ESTANDARIZADO				

C. Podemos medir *impacto*: Cuando medimos *impacto*, tenemos que construir un grupo de comparación. Existen distintas estrategias, de distinta rigurosidad. En estos casos, la más recomendada suele ser la evaluación experimental. En una evaluación experimental, cuando los recursos no son suficientes para atender a todos los potenciales beneficiarios, elegimos de forma aleatoria a quienes reciben el programa y a quienes no.

Aún cuando no siempre podamos construir indicadores de *impacto*, mantener indicadores de procesos y de resultados intermedios es fundamental para saber cómo está funcionando nuestro proyecto.

Para las etapas propuestas en esta hoja de ruta se recomienda medir indicadores de procesos y de resultados intermedios.



FICHA 3

DETECCIÓN DE BRECHAS

PROBLEMÁTICA GENERAL:

PROBLEMÁTICAS QUE SE DESPRENDEN

.....

.....

.....

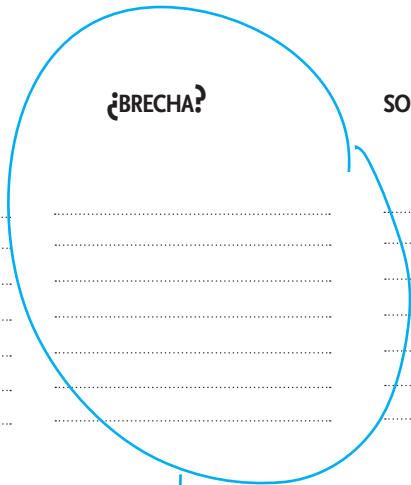
.....

.....

.....

.....

¿BRECHA?



SOLUCIONES EXISTENTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Detectar donde hay brechas entre la problemática y las soluciones existentes. Las brechas pueden deberse a la ausencia de soluciones o a soluciones que hoy cuentan con importantes externalidades negativas.

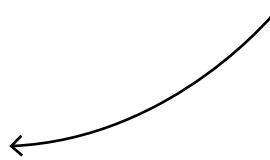
FICHA 4

PRIORIZACIÓN

MARKETING-CLIENTE

SEGMENTO DE CLIENTES	ACCIÓN DE MARKETING	PONDERACIÓN
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Asignar ponderación desde la primera prioridad (1) hasta la última, según el segmento de clientes en el que se quiere profundizar y el doble impacto que puede implicar: impacto económico (mayor oportunidad de mercado) y social (mayor vinculación con la problemática y/o mayor condiciones de vulnerabilidad)





EMPRENDEDORES ENTREGAN RESULTADOS A INCUBADORAS Y/O AGENTES DE DESARROLLO.

6

Los emprendedores deben rendir cuenta de su plan de trabajo a través de los entregables definidos en la hoja de ruta recién mencionada. También su rendición final deberá incluir:

- Cantidad de beneficiarios directos/usuarios
- Porcentaje de meta de resultados sociales alcanzado según grado de impacto social (ver hoja de ruta del emprendedor + ficha 1)
- Costo de implementación por usuario
- Ingresos obtenidos durante el período discriminado por procedencia -categorías: ventas, inversión, concursos privados, fondos y concursos públicos, donaciones & crowdfunding-

Finalmente durante el período que dure el seguimiento del proyecto se pedirá a los emprendedores que participen de ciertas actividades e instancias que colaboren con el crecimiento del ecosistema del emprendimiento social innovador. Siguiendo el modelo que utiliza Start-up Chi-

le, se exigirá entonces un **retorno social** a través de un sistema de puntaje que el emprendedor debe alcanzar antes de finalizar el período, en donde cada actividad en la que participé se mide en horas y puntos. Así durante el período de seguimiento, el emprendedor debe utilizar un determinado porcentaje de su tiempo haciendo cualquier actividad que se considera promueve el emprendimiento e innovación social, hasta alcanzar los 4.000 puntos (aproximadamente 40 horas en total). Cada actividad le brinda una cantidad fija de puntos (500 cada uno), será el doble si la actividad se realiza en regiones (fuera de la Región Metropolitana), y valdrá un tercio más si se realizan en comunidades en situación de vulnerabilidad. El tipo de actividades que se espera el emprendedor desarrolle implican un 50% de charlas, seminarios, talleres en: universidades, institutos técnicos, escuelas medias, ONG, juntas de vecinos y/ comunidades de base; mientras que el resto del 50% de su puntaje debe brindarlo en mentoría a nuevos emprendedores, ya sea participando en los hitos de la comunidad de emprendedores detallada en la hoja de ruta o como tutor de proyectos.

INICIATIVAS QUE GENERAN CULTURA Y PROMUEVEN LA INNOVACIÓN SOCIAL

A continuación se recomiendan algunas iniciativas de la base de datos que tienen como objetivo generar una cultura que promueve la innovación y el emprendimiento social

SISTEMA B

Sistema B tiene como misión construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B



101 SOLUCIONES

“101 Soluciones”, nace de la necesidad de proponer políticas públicas a largo plazo relacionadas con el mundo del emprendimiento e innovación social. A su vez, busca establecer una nueva relación con el Estado y que este se haga parte de este proceso tomando un rol articulador, legislador y comunicador, con el fin de que sea un promotor de proyectos con triple impacto (económico, social y ambiental).



FUNDACIÓN CIUDADANO INTELIGENTE

La misión de **Ciudadano Inteligente** es fortalecer la democracia y reducir la desigualdad en América Latina, promoviendo la transparencia y la participación ciudadana a través del uso innovador de las tecnologías de la información. Trabajamos con la visión de transferir poder desde los pocos hacia los muchos, toda vez que el poder político y económico se concentre de manera artificial. Para ello nos valemos de la transparencia, las tecnologías de la información y la participación colectiva como herramientas de cambio.



FIIS

Con motivo de celebrar y dar visibilidad a aquellas personas, organizaciones y empresas que están realizando cambios significativos en el mundo mediante soluciones concretas, nace el **Festival Internacional de Innovación Social**, desde Latinoamérica para el mundo. El fiiS se lleva adelante gracias al trabajo colaborativo, organización y co-organización de instituciones pro emprendimiento e innovación social y junto a todas las personas que quieran ser parte de esta plataforma de cambio.

REGIÓN FÉRTIL

Región Fértil es una organización conformada por empresas privadas, medios, instituciones educacionales e instituciones públicas, bajo el alero del Gobierno Regional de Antofagasta. Su objetivo es conformar un “Ecosistema de Emprendimiento e Innovación” que permita asegurar a los habitantes de la región, en conexión con el mundo, el desarrollo de las capacidades necesarias para forjar sus destinos.

SOCIALAB

Son una organización que genera impacto social a través de proyectos innovadores que surgen desde el sector privado. Cuentan con oficinas en Argentina, Chile, Colombia y Uruguay. Impulsan un nuevo modelo de desarrollo socio-económico, centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de iniciativas innovadoras y sustentables.

LAFIS

La misión de esta Organización naciente en este año (2014) es promover y facilitar el desarrollo de la Innovación Social. Pero comprendiendo esta última como un proceso donde una o más comunidades afectadas por un problema social y/o ambiental protagonizan la creación de una solución considerada más eficiente y efectiva que iniciativas presentadas con anterioridad. Además, se desarrollan para cumplir con las características de ser sostenible, inclusiva, escalable e, idealmente, replicable.

NESIS

Iniciativa de la UChile cofinanciada por CORFO que acelera agentes de cambio, conecta ecosistemas E+I regionales, y en conjunto, aceleran y buscan la implementación de nuevas soluciones a problemáticas sociales y medioambientales locales.

COLAB

Grupo de profesionales de la Pontificia Universidad Católica de Chile que busca fomentar la construcción de un ecosistema de innovación social que impulse y sostenga el progreso sostenible del país, a través de la formación de emprendedores sociales, la transferencia de metodologías de formación a instituciones de educación superior y la articular diferentes actores del ecosistema.



PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

OBJETIVO

El objetivo general de esta estrategia es proponer formas de difusión del Subsidio Semilla de Asignación flexibles para el apoyo de Emprendimientos Sociales (SSAF-S).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Posicionar el concepto de emprendimiento social.
- Visibilizar la disponibilidad de estos fondos tanto a los que se reconocen como emprendedores sociales, como a los que aún no saben que lo son.
- Dar a conocer el subsidio a las incubadoras de negocios, fundaciones y otras organizaciones que se estén involucrando en el emprendimiento socialmente innovador.

PÚBLICO OBJETIVO

Esta estrategia considera dos públicos objetivos al estar enfocada tanto en las instituciones con potencial de apoyar y fomentar emprendimientos socialmente innovadores y que pueden actuar como intermediarios para el SSAF-S (Administrador del fondo); como en los emprendimientos innovadores sociales en sus diversas etapas de desarrollo.

IDEAS FUERZA Y CONCEPTO CREATIVO

La línea de financiamiento, “SSAF-S”, se constituye como uno de los principales apoyos a los emprendimientos de innovación social que tienen impacto en alguna de las dimensiones sociales y que poseen modelos de negocios replicables.

La difusión de este fondo debe estar dirigida tanto a quienes tienen conocimiento del concepto de emprendimiento social como a los que no. Por lo anterior, no se hablará explícitamente de emprendimientos sociales o de emprendedor social, sino que de emprendimientos y emprendedores que consideren que están solucionando una problemática social.

Administradoras del Fondo:

Queremos que más organizaciones apoyen a los emprendimientos e innovaciones que generan impacto social en alguna de estas dimensiones: trabajo e ingresos, economía doméstica, salud, educación, capital social y capital humano, y que posean modelos de negocios replicables que sustenten el crecimiento del emprendimiento.

Queremos fomentar la articulación entre las incubadoras de negocios, las organizaciones sociales y civiles con experiencia en la resolución de problemáticas sociales y redes con las comunidades, y los emprendedores sociales en etapas avanzadas para apoyar de la mejor manera a los emprendimientos.

Queremos llegar a las regiones en donde el ecosistema de innovación social donde existen escasas organizaciones y/o iniciativas de innovación social.

Buscamos incitar la creación de nuevos programas de apoyo a los emprendedores, los que sean flexibles a las necesidades particulares de cada emprendimiento.

Emprendedores:

La línea de financiamiento SSAF-S está destinada a emprendimientos que tengan como actividad principal el resolver una problemática social definida.

Se busca apoyar a los emprendedores sociales vinculados a un ecosistema de innovación sistémico tradicional, como también a las innovaciones desde las comunidades vinculadas al sector de la economía social.

Buscamos emprendimientos que resuelvan una problemática social en Chile, que sean originales en sus espacios de intervención; presenten un modelo de sustentabilidad económica; posean un equipo empoderado; posean un potencial de replicabilidad y trabajen de forma colaborativa.

Los emprendimientos deben estar en una etapa de desarrollo en la que ya cuentan con un prototipo o cuentan con las herramientas para desarrollar un prototipo. Además cuentan con un modelo de negocio y conocimientos sobre el problema a solucionar.

PLAN DE DIFUSIÓN

Se apuesta por desarrollar una estrategia de difusión mixta: tradicional y digital, la que contempla la impresión de afiches y flyers sobre la línea de financiamiento, gestión de prensa, redes sociales y página web.

Difusión en Medios de Comunicación

Se propone enviar comunicados de prensa a medios de nicho (economía, innovación y emprendimiento) dan-

do a conocer la disponibilidad del SSAF-S para llegar a todos los posibles interesados en esta línea de financiamiento y no sólo a los emprendimientos sociales como tal. Estos comunicados deben ser enviados cuando se abran las postulaciones y a una o dos semanas de que estas estén por finalizar.

Difusión en Organizaciones Sociales, Universidades, Centros de Estudio, Oficinas de emprendimiento e Incubadoras.

Se apuesta por realizar una difusión física de la disponibilidad del SSAF-S directamente en esos lugares, por tener en ellos la posibilidad de llegar a gran parte de nuestro público objetivo.

Difusión en Redes Sociales

Se debe publicar de manera periódica en las redes sociales para aumentar la posibilidad de que nuevos emprendedores y organizaciones postulen al SSAF-S. Se recomienda mencionar a organizaciones de nicho y personajes influyentes en el ecosistema de la innovación y el emprendimiento para generar una difusión orgánica.

EVENTOS DE DIFUSIÓN

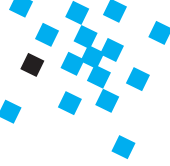
Posible hito de re-lanzamiento público con visibilidad en regiones, si los cambios realizados al SSAF-S lo ameritan.



CONCLUSIONES

En este informe nos hemos propuesto dar cuenta de algunas dimensiones relevantes para el fomento a la innovación social y el desarrollo de emprendedores sociales en Chile. Para ello hemos revisado diversos casos de estudio y bibliografía, pero sobre todo hemos considerado las experiencias que distintos actores vinculados a la innovación social han tenido en los últimos años, la que hemos ido recogiendo a través de entrevistas individuales, como así también a partir de los aprendizajes y fracasos de la trayectoria de nuestra organización, Socialab. Así hemos definido perfiles y etapas de desarrollo, establecido algunas dimensiones claves para la innovación social tanto en lo que concierne al desarrollo de emprendedores sociales como a sus agentes intermediarios y el ecosistema en general. También hemos destacado la importancia de generar interacciones con el resto de los actores sociales (sociedad civil, sector público y privado). Luego hemos propuesto criterios de evaluación y selección de los agentes comprometidos en la entrega de fondos públicos para el fomento a la innovación social (considerando la propuesta de SSAF-Sociales), como así también algunas herramientas para el desarrollo de los emprendedores sociales innovadores en este programa de fomento. Estas herramientas tienen el objetivo de optimizar el desarrollo de los proyectos, pero en todos los casos lo que se espera es que a través de ellas el emprendedor pueda definir con claridad y cumplir su misión social.

Desde Socialab consideramos que la definición de la misión social de cada emprendedor es clave para todo el desarrollo del proyecto y como condición ética del emprendedor social a la hora de ingresar al ecosistema. Esa misión debe estar explícita y es lo que nunca debe perderse de vista. En términos generales debe siempre responder a la visión de convertir al mundo en un lugar mejor. De allí se desprende también que su éxito, sus indicadores de desempeño, no pueden medirse únicamente en cuantas ganancias monetarias generó, sino en cuanto valor social creó. Sin embargo nos preguntamos ¿Debemos distinguir entre emprendedores sociales y emprendedores tradicionales que sólo persiguen ganancias económicas? Desde Socialab creemos que no. Identificar a los emprendedores en binomios que van del altruismo a la plusvalía implica recaer en el paradigma tradicional que sostiene que el valor económico y el valor social se desarrollan por separado. A lo que aspiramos entonces es a derribar estas barreras clasificatorias proponiendo un único modelo de emprendedor: aquel que puede generar rentabilidad y sustentabilidad, pero también tener siempre una misión social. De esta forma lo que esperamos entonces es que todo emprendedor que aspira a obtener financiamiento público pueda también ser capaz de definir su misión social y desarrollar resultados acordes a ella durante el desarrollo de su proyecto.



BIBLIOGRAFÍA

- Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile. “La Innovación Social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo”. Santiago de Chile, 2012. Extraído en: http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.
- Gatica, Sebastián. “Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile” en Temas de la Agenda Pública, Centro de Políticas Públicas UC, Año 6, N.48, Noviembre 2011
- Global Entrepreneurship Monitor, Mujeres y actividad emprendedora en Chile. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo, 2013. Extraído en <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2014/10/Gem-Mujer-2011-2012-FINAL-rev-bueno-bueno-bueno.pdf>
- Hwang, V.W.; Horowitz, G. The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley. Theoklesia. Llc., 2012. <http://www.amazon.es/The-Rainforest-Secret-Building-Silicon/dp/0615586724>
- Kantis, Hugo; Federico, Juan; Ibarra García, Sabrina. Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico, una herramienta para la acción en América Latina. Rafaela : Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2014.
- Kantis, Hugo; Diaz, Sandra. Innovación y Emprendimiento en Chile. Una radiografía de los emprendedores dinámicos y sus prácticas empresariales. Santiago de Chile: Endeavor, 2011.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (EUROSTAT), Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos de Innovación. Madrid: Grupo Tragsa, 2005.
- Osorio, Carlos A “El Arte de Fallar”, en Revista Harvard Business Review América Latina, Mayo 2010.
- Rodríguez Herrera, A, Alvarado Ugarte, H. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL, 2008. Extraído en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/34682/Claves_de_innovacion_social.pdf

ANEXO

PAUTA DE ENTREVISTAS

A las personas en sus diversos perfiles de IS:

1. Presentación. Nombre, profesión. Nombre del proyecto
2. Desarrollo del proyecto.

- Reconstruir el proceso del desarrollo del proyecto desde sus etapa inicial (inquietud) a la etapa actual.

Atender a las actividades concretas que llevaron al desarrollo del proyecto como así también al desarrollo emocional del emprendedor en su vinculación con aquello, y sus percepciones y reflexiones.

3. Detección de los determinantes claves

- Detectar en el relato anterior algunas dimensiones claves en la reconstrucción y preguntar por su pertinencia e importancia dentro del proceso

Preguntas generales

Preguntando siempre de lo general a lo particular, para no ir sesgando las respuestas.

- ¿Por qué decidiste desarrollar este proyecto? ¿Cuál fue y es tu motivación para ello?
- ¿Cuál es el problema que tu proyecto ataca? ¿Por qué este

problema? Cómo nace tu inquietud con ello?

- ¿Cómo surgió la idea? ¿Cómo se desarrolló? ¿En qué etapa se encuentran hoy?

- ¿Cómo se transformó esa idea en un proyecto?

- ¿Crees que tu proyecto responde a un proceso de innovación social? ¿Por qué?

- ¿Qué actividades fueron fundamentales en el desarrollo de tu proyecto?

- ¿Qué actores fueron claves en el desarrollo de tu proyecto?

- ¿Cuáles fueron tus mayores trabas o necesidades? ¿Las superaste? ¿Cómo?

- ¿Cuáles han sido las decisiones equivocadas que has tomado? ¿Cuáles han sido tus máximos aprendizajes de aquello?

- ¿Cuáles fueron tus mayores éxitos? ¿Por qué lo consideras un éxito?

- Si tuvieras que darle un consejo a otro emprendedor, en una sola frase ¿Qué le dirías?

- Nombra al menos tres recursos que necesita un emprendedor/organización para el desarrollo de su proyecto.

- Nombra al menos tres actividades que necesita un emprendedor/organización para el desarrollo de su proyecto.



dedor/organización para el desarrollo de su proyecto.

- ¿Cómo están generando sustentabilidad hoy en día?
- ¿Cuáles son los próximos pasos para tu proyecto? ¿Cómo piensas alcanzarlos?
- ¿Cómo fue tu experiencia con incubadoras? (en el caso que corresponda)

PREGUNTAS PARTICULARES, ATENDIENDO A LA NATURALEZA DEL PROYECTO Y/O VINCULACIÓN DEL ENTREVISTADO

- ¿Qué es para ti la innovación social?
¿A quién identificas como emprendedor social? Ejemplifica.
- Describe el estado del ecosistema vinculado a la innovación social, ¿Cuáles crees que son los puntos fuertes y débiles del ecosistema actual?
- ¿Qué significa para ti emprender en tu región? ¿Crees que hay diferencias marcadas con otras regiones? ¿Por qué?
- ¿Qué significa para ti la certificación como empresa B? ¿En qué crees que eso ha ayudado a tu proyecto?
- ¿Por qué has decidido enfocar tu proyecto en la temática de género?

A las incubadoras, aceleradoras:

- ¿Qué tipos de proyectos buscan? ¿En qué etapas? ¿Cuáles son los requisitos que exigen?
- ¿Cómo buscan a los proyectos? ¿Cómo los convocan?
- ¿Qué herramientas les brindan? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las mayores necesidades de los emprendedores? ¿Qué les piden?
- ¿Qué es lo que los emprendedores más valoran del proceso?
- ¿Tienen algún otro programa para relacionarse con emprendedores que se encuentran en otras etapas?
- ¿Cuál es su diferencia y/o valor agregado con otras incubadoras/aceleradoras?
- ¿Qué opinión le merece el estado actual de las incubadoras y/o aceleradoras? ¿Por qué? ¿Cómo deberían mutar?
- ¿Cuál es su modelo de sustentabilidad?
- ¿Cómo definiría el emprendimiento social? ¿Tiene alguna experiencia con algún emprendimiento social dentro de su organización? ¿Cuál? ¿Cree que un emprendedor social tiene otras necesidades y/o necesita de otras herramientas?
- ¿Cómo es su experiencia como intermediario de fondos públicos? ¿Qué le cambiaría?

