



Innovación social multiactoral para enfrentar los desafíos sociales de América Latina y El Caribe

MATÍAS BIANCHI, FLORENCIA CODA Y SOFÍA SANTAMARINA

ASUNTOS DEL SUR

Serie
aprendizajes en
COHESIÓN SOCIAL

COLECCIÓN EUROSOCIAL Nº 36





Innovación social multiactoral para enfrentar los desafíos sociales de América Latina y El Caribe

MATÍAS BIANCHI, FLORENCIA CODA Y SOFÍA SANTAMARINA
ASUNTOS DEL SUR

Serie
aprendizajes en
COHESIÓN SOCIAL

COLECCIÓN EUROSOCIAL Nº 36



PROGRAMA FINANCIADO
POR LA UNIÓN EUROPEA



Edita:

Programa EUROsocial Puente
C/ Beatriz de Bobadilla, 18
28040 Madrid (España)
Tel.: +34 91 591 46 00
www.eurosoci.al.eu

Con la coordinación de:



El estudio ha sido coordinado por el Equipo de EUROsocial Puente y elaborado por Asuntos del Sur.

- Asuntos del Sur es una asociación civil especializada en el diseño e implementación de innovaciones políticas, para impulsar democracias paritarias, inclusivas y participativas.
- Matías Bianchi es Director de Asuntos del Sur Global, doctor en ciencia política Sciences Po, París.
- Florencia Coda es coordinadora de Proyecto Colabora Lat, Asuntos del Sur. Politóloga (UBA), maestranda de Ciencia Política (UTDT).
- Sofía Santamarina es asistente Sr. de proyectos en Asuntos del Sur. Politóloga (UBA), magister en Derechos Humanos y Democratización en América Latina (UNSAM).



La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

ISBN: 978-84-09-64111-6

Diseño gráfico: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Madrid, julio 2024



No se podrá vender la publicación original ni las obras derivadas, que deberán ser distribuidas con una licencia igual a la que se aplica a la publicación original.

La información sobre los URLs y los enlaces a sitios web que figuran en la presente publicación se facilitan para comodidad del lector y son correctos en el momento de su publicación. El Programa EUROsocial Puente no asumen ninguna responsabilidad por la exactitud permanente de esa información ni por el contenido de ningún sitio web externo.

Índice

I. Introducción.....	5
II. Elementos de la Innovación Social	8
III. ¿Cómo es la innovación social en América Latina y el Caribe?.....	12
a. Tendencias de la innovación social.....	13
1. Tópicos concentrados en reducir la pobreza	13
2. Falta de apoyo gubernamental.....	14
3. Protagonismo de la sociedad civil como iniciadora de la IS.....	15
4. Activa participación y apropiación por parte de la comunidad	16
5. Capacitación y formación en habilidades técnicas y blandas	16
6. Alianzas que potencian la IS	17
b. Retos de la innovación social	21
IV. Dos agendas prioritarias para la región que exigen innovación social multiactoral: la transición verde y la transformación digital.....	23
a. Transición verde	23
b. Transformación digital	26
V. Hacia un modelo de Innovación Social Multiactoral (ISM) en América Latina y el Caribe.....	33
a. La colaboración multiactoral y la gestión del clúster.....	34
b. La inteligencia colectiva como estándar de funcionamiento del clúster.....	36
c. Las fases de la innovación social	37
VI. Recomendaciones finales	40
Bibliografía.....	44
Anexo I. Guía de preguntas para las entrevistas.....	48
Anexo II. Personas entrevistadas para la investigación.....	50

(en Latinoamérica) ... enfrentamos muchas barreras, para mejorar nuestra calidad de vida, para poder ejercer derechos básicos, mejorar la vida de la sociedad y el planeta estamos obligados a adaptarnos, a desarrollar capacidades para poder encontrar soluciones.

La innovación social es una respuesta a esas barreras.

(Entrevista a Cristina Yoshida Fernandes, Colectivo de Diseño Disruptivo)

I. Introducción

Luego de una década de pobre desempeño económico y de escasos avances en derechos sociales, América Latina y el Caribe (ALC) se encuentran en la postpandemia en una situación crítica de exacerbación de las desigualdades y retrocesos en términos de pobreza extrema, similares a los registros de inicios de siglo (CEPAL, 2021).

- Un tercio de los/as latinoamericanos (181 millones de personas) vive en situación de pobreza, pero aumenta al 42.5% en la población infantil y adolescente, y supera el promedio entre las mujeres, la población indígena y las personas que viven en zonas rurales (CEPAL, 2023).
- El 6,3%, cerca de 37 millones de personas, son pobres multidimensionales (PNUD), valor que alcanza el 11%, según las mediciones de pobreza extrema de la CEPAL (2023).
- Entre el 36% (en Sudamérica y Mesoamérica) y el 60% (en el Caribe) de la población sufre inseguridad alimentaria (ONU, 2023).
- Los ingresos de los sectores medios y bajos no se han logrado recuperar desde la pandemia (Banco Mundial, 2022) y 1 de cada 2 personas empleadas se encuentran en la informalidad, con ingresos inferiores al salario mínimo, sin derechos laborales ni seguridad social.
- Las tasas de ocupación de las mujeres persisten muy por debajo de las de sus pares hombres (52% a 74%, respectivamente) (CEPAL, 2023).
- Menos del 50% de la población de ALC tiene conectividad de banda ancha fija, sustantivamente por debajo de la media de los países OCDE, y sólo entre el 5% y el 15% de las personas adultas tienen habilidades informáticas (Banco Mundial, 2021).

Como corolario, se proyecta un pobre crecimiento para los años venideros —la CEPAL (2023) proyecta tasas de crecimiento de PBI cercanas al 1.5%— que deberá lidiar con agendas estructurales de desarrollo vinculadas a la transición verde, la mitigación del cambio climático, la transformación digital, y la violencia persistente. Por estos motivos, la **transformación digital es una oportunidad para mejorar la productividad, favorecer la inclusión e impulsar la sostenibilidad.**

Lamentablemente, el **gasto social viene reduciéndose** luego del máximo invertido en 2020, un ajuste aún más pronunciado entre los países del Caribe (CEPAL, 2023). En algunos países, a pesar de la fuerte inversión social realizada, la pobreza multidimensional sigue en aumento, debido a los problemas estructurales, estructuras productivas duales y una mala direccionalidad de dicha inversión (Red/Acción, 2022).

Ante la complejidad de estos desafíos sociales —multidimensionales, estructurales y entrelazados, marcados por la alta incertidumbre y con impactos profundos y diversos— la **inversión social tiene que ser innovadora.** Este tipo de problemas no pueden resolverse unilateralmente, desde miradas parciales de un solo gobierno o de una comunidad en particular (Emerson and Nabatchi, 2014; Cyr et al 2021), sino que por el contrario, demandan la inteligencia colectiva de los diversos actores de la sociedad.

Frente a Estados deslegitimados, con múltiples deudas sociales pendientes (Latinobarómetro, 2023; IDEA Internacional, 2023), restricciones presupuestarias y agencias públicas rígidas, fuertemente jerárquicas, la gobernanza colaborativa multiactoral se presenta como un enfoque atractivo y con potencialidad para reunir los recursos económicos, institucionales y de legitimidad dispersos en la sociedad.

Por estas razones, este trabajo propone a la *Innovación Social Multiactoral (ISM)*, entendida como la intersección entre la inteligencia colectiva y la gobernanza colaborativa, como herramienta para atender los desafíos sociales que enfrenta la región de una manera sostenible, adaptable y escalable. Como se demostrará, en los últimos años la innovación social en ALC estuvo centrada en abordajes focalizados en la lucha contra la pobreza, con una escasa mirada integral y de intersección con otros retos actuales. Por el contrario, la ISM aplicada a temáticas de transformación digital y transición verde es una herramienta para abordar los desafíos interrelacionados, de forma integral y a largo plazo.

La Agenda de Inversión Global Gateway (GGIA) de la Unión Europea pone el foco en áreas estratégicas clave que aportan soluciones a los diversos retos del contexto geopolítico actual, priorizando 5 sectores: 1) Digital: con el objetivo de reducir la brecha digital y apoyar a los países socios a integrar el ecosistema digital global; 2) Clima y Energía: para contribuir a la mitigación y resiliencia climática y promover el uso de energías limpias; 3) Transporte: inversiones en infraestructuras a escala mundial que creen redes sostenibles, inteligentes, resilientes, inclusivas y seguras; 4) Salud: priorizando el

fortalecimiento de capacidades sanitarias, así como estrategias para hacer frente a posibles pandemias y enfermedades endémicas aún en muchos países (malaria, fiebre amarilla o VIH/sida entre otras); 5) Educación e Investigación: educación de calidad desde un enfoque inclusivo, para que los grupos vulnerables también tengan acceso, además de reforzar la cooperación en materia de investigación e innovación.

Aprovechando las inversiones de la GGIA se pueden desarrollar iniciativas de innovación social en estos sectores y la ISM puede ser una estrategia/herramienta para crear asociaciones con un enfoque de 360°, en las que las inversiones contribuyan al beneficio de todos, con la participación de agentes no gubernamentales, privados y públicos.

El presente trabajo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se identifican los elementos fundamentales de la innovación social, mediante la sistematización de las definiciones que la literatura, en particular los organismos multilaterales, ha brindado sobre la innovación social. En segundo lugar, se caracterizan las especificidades y tendencias de la agenda de innovación social en ALC. A continuación, se delinearán algunas agendas prioritarias para la transición verde y digital a las que es necesario que atienda la innovación social multiactoral para que sean transformaciones justas y sostenibles. Seguido se propone un modelo de intervención, para identificar cómo promover la innovación social multiactoral en la región. Finalmente se mencionan las recomendaciones para el abordaje de la innovación social multiactoral en ALC.

II. Elementos de la Innovación Social

A inicios de los 2000s y luego de la crisis de las reformas neoliberales, los organismos multilaterales e internacionales comenzaron a darle mayor relevancia a la innovación social, a través de sistematizaciones, apoyándola desde distintas perspectivas e incorporando la innovación social. dentro de sus lineamientos programáticos (Nicholls et al, 2015).

Aunque existen muchas definiciones de innovación social, no hay un consenso generalizado sobre sus elementos definitorios. Por ello, en primer lugar, se revisaron diferentes definiciones de Innovación Social (IS) dadas por organismos multilaterales que tienen intervención en América Latina y el Caribe, para analizar ciertos aspectos destacados.

Tabla I - Definiciones de Innovación Social dadas por organismos multilaterales

Institución	Definición
BID, 2013	Es aquella que ofrece una solución escalable a un problema social bien definido. La innovación social implica nuevas soluciones a retos que enfrentan las personas, cuyas necesidades no resuelve el mercado y que tienen un impacto positivo en la sociedad. Tienen que ser llevadas a cabo por un proceso inclusivo, incorporando a los beneficiarios, para definir el problema adecuadamente y utilizando alianzas público-privadas-ciudadanía, para desarrollar la solución. Debe diseñar instrumentos que permitan a las personas marginadas comunicar sus desafíos y necesidades.
CEPAL, 2010	Nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores, orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región.
CAF, 2015	Ideas, productos, servicios, procesos y modelos para el desarrollo de soluciones útiles y sostenibles, a los desafíos sociales (desarrollo humano y alivio de la pobreza).
OCDE, 2021	Diseño y aplicación de nuevas soluciones que impliquen cambios conceptuales, de procesos, de productos o de organización, cuyo objetivo último es mejorar el bienestar de las personas y las comunidades.
Unión Europea, 2011	Nuevas ideas, instituciones o formas de trabajar, que satisfagan las necesidades sociales de manera más eficaz, que los métodos existentes.
SEGIB, 2021	Una solución nueva, más efectiva, eficiente, sostenible o justa a un problema social o ambiental.

Fuente: elaboración propia

El **Banco Interamericano de Desarrollo** (BID) considera que la IS es un instrumento para mejorar la equidad. Su definición destaca dos elementos centrales: 1. la población afectada por el problema que se busca abordar debe estar involucrada y deben diseñarse mecanismos para facilitarlos; y 2. la cooperación y la colaboración multiactoral son fundamentales.

La IS es entonces un espacio de intersección, entre una comunidad que comparte un problema y quienes tienen el conocimiento, los recursos y las redes para resolverlo. En este sentido, parte de un enfoque *bottom-up*, a partir del cual, el foco debe estar en atender a la ciudadanía y la inclusión de los grupos afectados (Guaipatín y Humphreys, 2014). El involucramiento de las personas afectadas es imprescindible en todas las etapas, desde la delimitación del problema, el diseño, el monitoreo y evaluación de la solución propuesta. Su participación garantiza que las soluciones sean pertinentes y sostenibles (Ojanperä, 2014; Cyr, et al., 2021).

Respecto a la noción de “lo nuevo” en la respuesta social, esto puede ser problemático si no involucra las ideas de adaptación y replicabilidad de políticas ya existentes, que puedan modificarse en función del contexto. La proliferación de innovaciones “nuevas” puede conducir a instrumentos aislados, en vez de escalar, mejorar o adaptar lo existente. Esto es especialmente relevante en América Latina y el Caribe, donde existe un contexto generalizado de alta desigualdad, necesidades urgentes y recursos limitados.

En contraposición a esta noción de lo *nuevo*, la **CEPAL** pone el énfasis en la *adaptación*, es decir, la “innovación” no se limita únicamente a ideas totalmente nuevas o nunca antes implementadas. A su vez, la adaptación está íntimamente vinculada con la sostenibilidad y replicabilidad, de modo que, una iniciativa de IS debe ser replicable, tener capacidad de adaptación y ser sostenible en el tiempo.

La CEPAL (2010) comparte la visión del BID, respecto a que la participación de la comunidad en la definición del problema es central, por el conocimiento en profundidad del territorio y las posibilidades de implementar acciones allí. Para que el involucramiento activo promueva el sentimiento de pertenencia, la participación debe darse en todas las etapas de la IS para que, si es necesario un ajuste, la comunidad, esté involucrada y cuente con el conocimiento para llevar a cabo la modificación (Rey de Marulanda, 2010).

La IS también implica trabajo en red y colaborativo. Cada actor cuenta con conocimientos y capacidades técnicas específicas y contribuye a la articulación política, la cual requiere voluntad política, visión, habilidad para fomentar y preservar alianzas (Rey de Marulanda, 2010).

Por su parte, el **Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF)** brinda un aporte novedoso al mencionar que la IS puede originarse en el sector público, privado

o social, en la ciudadanía, instituciones híbridas y/o movimientos sociales. Por lo tanto, deja de ser necesario que la comunidad afectada participe desde la definición del problema, aunque sí debe estar involucrada durante el desarrollo. En este proceso, la colaboración multiactoral permite capturar el conocimiento global de todos los actores involucrados y potenciar la incidencia de la iniciativa. Al igual que la CEPAL, le da importancia a la sostenibilidad de las iniciativas innovadoras, para cumplir con los objetivos de desarrollo y disminución de la pobreza.

La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos** (OCDE) impulsa en la región la innovación, como marco de referencia para el diseño e implementación de políticas públicas orientadas a la inclusión social, la productividad, la gobernanza democrática y el cuidado del ambiente (OCDE, 2011). Entendiendo que la IS, a diferencia de la innovación tradicional, tiene un resultado social positivo. Este tipo de innovaciones tienden a originarse localmente, dando comienzo a un proceso colaborativo multiactoral, con capacidad de permanente ampliación e incorporación de nuevos actores, de otros sectores relevantes (OCDE, 2021).

La OCDE (2021) enfatiza en la importancia de los marcos políticos, es decir, que la innovación multiactoral requiere de un marco político propicio que apoye, incentive y facilite, a los agentes públicos, sociedad civil y actores privados, las condiciones para la co-creación y aplicación de soluciones socialmente innovadoras. El marco institucional es parte de las condiciones iniciales que brindan la ventana de oportunidad para el surgimiento y desarrollo del ecosistema de innovación.

Para la **Unión Europea** (UE), la innovación debe ser social tanto en sus fines como en sus medios, lo que implica que, además de la solución al problema, debe proveer buenas prácticas de actuación y aportar un valor a la sociedad. El proceso, entonces, adquiere especial importancia.

La UE coincide con la CEPAL en dos aspectos. Por un lado, en que puede implicar una adaptación o replicabilidad. Y por el otro, en la relevancia que tiene la colaboración multiactoral en el proceso de escalabilidad de la respuesta. A su vez, pone de manifiesto su preocupación sobre el rol del sector privado y la posibilidad de que existan conflictos de intereses (UE, 2011). Por este motivo, es fundamental una colaboración multiactoral que establezca reglas y responsabilidades entre los actores involucrados, para garantizar mayor transparencia.

En línea con lo propuesto por CAF, alerta sobre abusar del enfoque *bottom-up* y considerar como innovación social cualquier iniciativa originada a nivel comunitario (UE, 2011). A pesar de reconocer el papel central de la comunidad y el nivel local en la definición del problema, la innovación también puede surgir *top-down*, cuando el sector político, líderes empresariales y/o de opinión y académicos proponen y aplican nuevas formas de abordar problemas sociales. En este sentido, la ciudadanía tiene un papel

relevante en la concepción de innovación social de la UE, así como el fomento de los procesos participativos y empoderadores, pero esto no implica que sea el único actor que inicia la innovación.

Otra alerta que resalta la UE es el riesgo de concebir a la IS como panacea universal (UE, 2011). Por ello, se recomienda realizar una profunda revisión de impacto y limitaciones de la innovación en cada caso particular a implementar.

Por su parte, la **Secretaría General Iberoamericana** (SEGIB) agrega en su definición el *tipo* de problemas que debe abordar la innovación social, estos son problemas sociales o ambientales. Para esta institución, la innovación tiene un carácter transformador para hacer posible la transición socioecológica —de modelos degenerativos a modelos regenerativos— que permita sostener la salud del planeta y el bienestar de la sociedad. De ahí, que la innovación social se complemente con otros tipos de innovación: la pública, la ciudadana, la tecnológica, la indígena ancestral y la natural o biomimesis. Íntimamente relacionada, la innovación ciudadana pone el énfasis en la incorporación de tecnologías y metodologías abiertas (digitales, sociales, ancestrales) en las soluciones sociales propuestas. La relevancia en dichas metodologías radica en la concepción acerca de que la ciudadanía deja de ser receptora pasiva de acciones institucionales, para convertirse en protagonista y productora de sus propias soluciones.

A partir de esta revisión, se puede observar un consenso por parte de los organismos multilaterales en los atributos de la innovación social: inclusiva, escalable, adaptable y sostenible. Asimismo, también existe un consenso en los mecanismos necesarios para su funcionamiento:

1. estar orientada a resolver un *problema social* y por tanto, a mejorar las condiciones de vida de las personas y reducir desigualdades;
2. la *participación de la comunidad* o grupo afectado es fundamental a lo largo de todo el proceso para impulsar la innovación, legitimidad e incidencia de las soluciones;
3. la participación activa se potencia si es *colaborativa con otros actores de diferentes sectores* que aporten visiones, recursos y capacidades complementarias;
 - a. la demanda y necesidad de innovación social puede surgir desde la comunidad afectada (*bottom-up*) o ser impulsada por el sector público-privado, la academia o líderes de opinión (*top-down*);
4. requiere nuevos modelos de gestión, que promuevan y faciliten la innovación.

Retomando estos atributos y mecanismos, en la sección V, se propone un modelo de Innovación Social Multiactoral (ISM), basada en la inteligencia colectiva y la gobernanza colaborativa.

III. ¿Cómo es la innovación social en América Latina y el Caribe?

Luego del repaso conceptual, es necesario indagar y profundizar en las especificidades de América Latina y el Caribe. Es decir, qué características tiene, qué actores participan, de qué modo se relacionan entre sí, y qué oportunidades se presentan en los países de la región para la IS.

El Índice de Innovación Social (The Economist, 2016) mide la capacidad de innovación social de 45 países del G20 y OCDE, según cuatro indicadores: (1) su marco institucional y político, (2) la disponibilidad de financiación, (3) su nivel de iniciativa empresarial y, por último, (4) la profundidad de sus redes de la sociedad civil. **Este es liderado en la región por Chile (18), Colombia (25), Costa Rica (31), Argentina (31), México (32), Uruguay (35), Brasil (36) y Paraguay (44).** En este índice, Chile es el país de la región que destaca por rankear en el puesto 9 de 45, en términos de su marco institucional y político, para incentivar la innovación mediante la promoción de *startups* e iniciativa empresarial. Colombia y Costa Rica cuentan con mayor disponibilidad de financiamiento (desde sector público, privado, internacional y mixto) en la región. Mientras que el resto de los países no cuentan con variaciones de ranking en los indicadores mencionados.

El índice es relevante para brindar claridad sobre el estado general de la IS en la región, pero queda revisar en profundidad iniciativas particulares de la región. Por tanto, es necesario revisar mapeos y experiencias específicas de IS, para identificar las tendencias de la innovación en ALC. La Tabla II da cuenta de dicha revisión que destaca que el último mapeo revisado data del 2020, mientras que los casos específicos son del 2021. Estos fueron incluidos por haber sido reconocidos por organismos multilaterales, debido a su excelencia en la innovación.

Para complementar la información, se realizaron entrevistas en profundidad a expertos/as en implementación y gestión de la IS de diferentes sectores (privado, público, sociedad civil y organismos multilaterales¹).

1. En el anexo de la investigación se incluyen las transcripciones de la entrevistas en profundidad.

De los datos recolectados se desprende que **las iniciativas de IS:**

- **Se concentran en Colombia, Chile y Brasil, mientras que en Centroamérica lideran Guatemala y Costa Rica;**
- **Los espacios de cocreación para la innovación social trabajan principalmente en ciudades y solo el 20% trabaja en áreas urbanas y rurales** (Hivos, 2020).
- Hay **oportunidades y potencial para abordar la IS en zonas rurales**, las cuales presentan mayores vulnerabilidades: las tasas de pobreza (45,7%) y pobreza extrema (21,7%) en las zonas rurales son entre dos y tres veces mayores que en las zonas urbanas ([CEPAL, 2019](#)), lo que afecta en mayor medida a mujeres y jóvenes.

a. Tendencias de la innovación social

A continuación, se presentan **seis tendencias** que resaltan los mapeos y las entrevistas sobre la IS en ALC:

1. Tópicos concentrados en reducir la pobreza

ALC es la región más desigual del mundo, por lo que no es casualidad que **la mayoría de las iniciativas de innovación de la región buscan reducir la pobreza y las desigualdades**. Según el mapeo de la CEPAL (2008), sobre más de 1000 iniciativas a nivel global y 52 en América Latina (Social Innovation-Driving Force of Social Change, SI-DRIVE), la mayoría de las iniciativas abordan la pobreza y el desarrollo sostenible. Similar a un mapeo realizado por ESADE (2018) que revisa la innovación social digital, la cual se concentra en aliviar la pobreza, seguido por salud y bienestar, trabajo decente y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles. En Brasil predomina la IS en el sur y en el norte, y está concentrada en temas de disminución de la pobreza, al igual que en Colombia, según relevamientos de la iniciativa Hilando, llevada a cabo en 2012 y 2013.

También el sector privado suele inclinarse por **problemáticas sociales tradicionales**, como la pobreza y educación, generalmente mediante acciones de responsabilidad social empresarial, y la búsqueda de soluciones, a través la incorporación de nuevas tecnologías. Esto conlleva a que predomine una visión innovadora centrada en la tecnología.

“Sobre todo cuando se trata de políticas de erradicación de la pobreza, o en la discusión de transferencias monetarias y ante las limitaciones de presupuesto, los Estados dicen que tenemos que trabajar en alianza con el sector privado”².

2. Entrevista a Sara Nogueira, Inclusión Social, OEA

Mientras que las problemáticas **menos abordadas son**, según ESADE (2018) **igualdad de género, agua limpia y saneamiento, vida submarina, ecosistema terrestre y acción por el clima**. Por su parte, el mapeo de la CEPAL (2008) marca que las temáticas con menor abordaje desde la IS son **educación y empleo, y en último lugar sanidad y asistencia social**.

2. Falta de apoyo gubernamental

Tanto los mapeos y experiencias revisadas, como las personas entrevistadas, coinciden en que **la participación del sector público en la IS es baja**. Cuando sucede, principalmente **hay involucramiento del nivel local** en la fase de ejecución: *“con los gobiernos locales se puede obtener resultados más rápidos, se llega más fácil o acceso pronto”*³. En general, **los gobiernos nacionales se involucran en las iniciativas de IS en etapas avanzadas**, cuando ya están en marcha y demuestran resultados relevantes. Este actor central *“antes de involucrarse en algo que se va a volver un gasto permanente, tiene que estar muy seguro y ver los resultados”*⁴. De todas maneras, los entrevistados han mencionado que **cuando existe un área de gobierno**, ya sea una secretaría o una dirección **de innovación, los proyectos son más exitosos**, impactando a más personas.

Según un mapeo de SEGIB (2016), **no todas las IS logran incidir en la política pública, a pesar de ser un objetivo principal, pero gran parte suelen ser consultadas para consideración** por el Estado. Este mapeo reporta que el 58% de las iniciativas han sido consideradas como experiencias piloto de programas nacionales, y un 42% no ha logrado generar ningún tipo de incidencia.

Responsables de la implementación de innovación destacan que la **voluntad política afecta a la posibilidad de la institucionalización de la IS** en una política pública: los cambios de gobierno, la diferencia entre los tiempos políticos y de la administración pública, la diferencia entre el abordaje de la innovación y el tradicional, generan amplias dificultades para la formalización de la innovación social. En México, por ejemplo, los cambios de gobierno dificultan la continuidad de algunos proyectos (Cepeda-Mayorga y Palavicini, 2019). Dado que las iniciativas innovadoras suelen llevar varios años, los cambios del partido gobernante han generado que algunos programas sean infravalorados y cuestionados. En este sentido **hay una demanda de desarrollar habilidades de tolerancia, empatía y diálogo como parte de la cultura de IS**. En las entrevistas se mencionó que *“a veces es difícil traer una nueva manera de hacer las cosas, desarrollar proyectos, de responder a los problemas o de reinventarse, entonces el poder*

3. Entrevista a Lucía Lloreda Mera, AFE.

4. Entrevista recuperada de <https://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/subnotas/157246-50419-2010-11-21.html>

desarrollar una cultura de innovación dentro de las instituciones y las organizaciones obviamente también es una barrera para la innovación social”⁵.

Según implementadores de la IS (Hivos, 2020), hay poca consideración por parte de actores públicos para que el trabajo en IS contribuya a modificar la política pública o generar espacios de información para la toma de decisiones. Esto es esperable dado que la participación de los gobiernos en las iniciativas es baja. De todas formas, los datos revisados (ESADE, 2018; SEGIB, 2016) dan cuenta de que **es clave la participación del sector público, ya que cuando hay apoyo de este actor aumenta de forma exponencial la probabilidad de alcanzar un alto impacto**, la posibilidad de escala con una perspectiva social y la continuidad dado el presupuesto para seguir en funcionamiento.

“Uno de los retos más importantes que tenemos en la región es que tenemos una cultura institucional en América Latina y el Caribe que precisamente no es una cultura muy abierta a la innovación. Esto es porque las instituciones tienen procesos burocráticos, en algunos casos están bastante establecidos y aunque haya ganas por parte de los técnicos de hacer las cosas distintas, en el día a día necesitan la autorización del ministro o ministra que indican que hay seguir al pie de la letra la ley, la política y su reglamento”⁶

3. Protagonismo de la sociedad civil como iniciadora de la IS

Las organizaciones de sociedad civil (OSC) son quienes más implementan la IS en ALC según **la gran mayoría de los mapeos revisados** (CEPAL, ESADE, SEGIB, Hilando). Esto parece estar asociado a que este tipo de organizaciones cuentan con conocimientos técnicos para implementarla y que, por sus objetivos, tienen fuerte arraigo y confianza por parte del territorio, por lo que cuentan con herramientas metodológicas para involucrar a las comunidades. Además, tienden a tener procesos más ágiles y con menor burocracia, lo que también potencia la confianza y lazos territoriales. En general, son procesos de iniciativa *bottom-up*, donde la participación de la comunidad se desarrolla en todas las partes del proceso, pero en especial en la etapa de diagnóstico.

“Hay que crear metodologías y herramientas adaptadas a los entornos [...] En el proceso de diseñar la innovación importan los procesos de participación”⁷

Solo un mapeo (HIVOS) menciona que la mayoría son iniciativas privadas (64%), seguido por sociedad civil (35%) y solo el 6% son iniciativas gubernamentales.

5. Entrevista a Cristina Yoshida Fernandes, Colectivo de Diseño Disruptivo.

6. Entrevista a Sara Noguera, Inclusión Social, OEA.

7. Entrevista a Cristina Yoshida Fernandes, Colectivo de Diseño Disruptivo.

4. Activa participación y apropiación por parte de la comunidad

La gran mayoría de los mapeos destaca que **la participación de la comunidad es un potenciador**, brindando legitimidad a la iniciativa innovadora, pero que **debe haber un liderazgo asignado desde el comienzo para garantizar el flujo de comunicación**. Es necesario cierto grado de organización de la comunidad.

En los casos en los que se encontraron con una comunidad sin estructuras organizativas, también se invirtió en construir liderazgos en la comunidad. Por ejemplo, en Perú, en una iniciativa que buscaba crear un Fondo de Crédito Solidario, para reactivar la economía de las comunidades rurales, se brindaron capacidades de formación a las organizaciones de base, con especial foco en las mujeres, para que sean las “protagonistas en el desarrollo de su comunidad”.

Conocer las necesidades de la comunidad facilita tanto la formulación, como la consolidación de la iniciativa, ya que permite responder a las problemáticas y fomentar la participación y el interés comunitario. Así se rompe con prácticas asistencialistas y despierta un sentimiento y una perspectiva de ciudadanía plena con derechos y deberes.

Cabe destacar que **en casos de proyectos que involucren a comunidades originarias, es fundamental trabajar en estrategias y metodologías para lograr sinergias entre el saber ancestral y el tradicional**, para poder llevar a cabo la innovación y que la comunidad se apropie de la misma.

5. Capacitación y formación en habilidades técnicas y blandas

La gran mayoría de las iniciativas de IS incluye capacitación o fortalecimiento de capacidades. Estas se concentran tanto en **brindar herramientas para abordar el tema de la innovación (capacitación técnica), como también en capacidades interpersonales (capacitación blanda)**. Por ejemplo, en Brasil, en la región del Amazonas, las comunidades presentan dificultades para el acceso al mercado tradicional, ya que sufren presiones y abusos de los grandes grupos empresariales, motivo por el cual las iniciativas de IS se complementaron con talleres de habilidades de liderazgo, proyectos de autonomía y capacitaciones para el desarrollo de habilidades empresariales técnicas.

En este sentido, la innovación requiere de *“dos elementos: primero ponerse de acuerdo y saber hablar. Y lo otro es hacer. En este sentido hay una responsabilidad de democratizar la innovación, que la gente involucrada entienda estos conceptos y empiece a crear una estructura diferente del pensamiento”*⁸.

8. Entrevista a Diana Arenas, Fundación Sand Box.

6. Alianzas que potencian la IS

Tanto en las entrevistas como en los mapeos se reconoce la **importancia de las alianzas en la IS para:**

- **El financiamiento y la sostenibilidad del proyecto:** en la región, la mayor fuente de recursos proviene de agentes externos a los implementadores. A su vez, requiere de inversiones de largo plazo que puedan ser paciente ante retornos que tardan en llegar. Para ello, las alianzas entre el gobierno, el sector privado y los actores internacionales brindan financiamiento que posibilita diseñar proyectos a más largo plazo garantizando la sostenibilidad de su implementación.
- **La escalabilidad y la proyección:** las alianzas y articulaciones entre el sector educativo y productivo son fundamentales para la continuidad de los proyectos y alcanzar el objetivo de inserción laboral. Similar sucede en los proyectos de digitalización. Las alianzas entre sector público, privado, sociedad civil y otros grupos de interés fortalecen el entramado de los procesos de réplica y escalabilidad.
- **Tender puentes:** las alianzas tienden puentes *per se*, y a su vez son intermediarias para lograr otras alianzas. Por ejemplo, la participación de las instituciones de Estado en sus diferentes niveles es difícil, por esto, alianzas con actores clave pueden incentivar su participación. En este sentido, los organismos multilaterales pueden servir para tender puentes entre organizaciones de la sociedad civil e instituciones del Estado para encontrar consensos.

En general, un rasgo de las iniciativas de IS es que promovieron la formación de alianzas con múltiples actores, entre ellos, gobiernos, organizaciones de sociedad civil y el sector privado. Cada uno cuenta con fortalezas y debilidades que pueden convertirse en potenciadores o barreras al momento de implementar innovaciones sociales.

Tabla II - Mapeos de Innovación Social

Casos de estudio IS	Año	Nº de Casos	Países/ región	Temas	Participación del sector público	Actor implementador	Participación de la comunidad	Capacitación	Relevancia de la colaboración entre actores	Financiamiento externo o propio	Fuente
CEPAL - Si-Drive	2008	52	Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Bolivia, Costa Rica y Haití	Educación, empleo, medio ambiente y cambio climático, energía, transporte y movilidad, salud y protección social, reducción de pobreza y sostenibilidad.	Falta de apoyo gubernamental Participación del nivel local	Principalmente ONGs	En la definición del problema Relación con el saber ancestral	Capacitación blanda	Escalabilidad y proyección	No menciona	Link
Unesco	2008	24	México, Perú y Colombia, Argentina, Bolivia, Venezuela y El Salvador	Formación para el trabajo	Falta de apoyo gubernamental local	Cooperativa	En todas las etapas	Capacitación técnica y blanda	Financiamiento y sostenibilidad	No menciona	Link
Hilando	2012 - 2013	614	Colombia	Superación de la pobreza extrema	No menciona	No menciona	En todas las etapas Relación con el saber ancestral	Capacitación técnica y blanda	Recursos para la sostenibilidad	No menciona	Link
Bid-Lab	2013	N/A	Colombia, Ecuador, Chile, Argentina, Brasil, El Salvador, Bolivia, Guatemala, Nicaragua y Perú	Comunidades inclusivas, acceso e inclusión, seguridad de trabajo, salud	No menciona	Multilateral	En todas las etapas	Capacitación técnica	Sostenibilidad de la iniciativa	Interno	Link

III. ¿Cómo es la innovación social en América Latina y el Caribe?

Casos de estudio IS	Año	N° de Casos	Países/ región	Temas	Participación del sector público	Actor implementador	Participación de la comunidad	Capacitación	Relevancia de la colaboración entre actores	Financiamiento externo o propio	Fuente
SEGIB	2016	27	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y República Dominicana	Juventud, educación, emprendimiento	Generalmente bajo Participante clave para el impacto y escalabilidad	ONG	No menciona	Capacitación técnica y blanda	Replicabilidad, escalabilidad y potenciamiento de otras colaboraciones	No menciona	Link
ESADE	2018	100	América Latina y el Caribe	Fin de la pobreza, salud y bienestar, educación, trabajo decente, y ciudades y comunidades sostenibles	Generalmente bajo Participante clave para el impacto y escalabilidad	ONG y en segundo lugar sector privado	No menciona	Capacitación técnica	Replicabilidad y escalabilidad	Externo	Link
Atlas of Social Innovation	2019	20	Brasil	empoderamiento; cambio demográfico; género, igualdad y diversidad; tecnologías de la información y la comunicación y medios sociales; y emprendimiento social y economía social, empresa social	Gobierno local	ONG	En todas las etapas	Capacitación técnica y blanda	Sostenibilidad de la iniciativa	No menciona	Link
Atlas of Social Innovation	2019	N/A	México	Tecnología para el cambio social	Generalmente bajo	No menciona	No menciona	No menciona	Financiamiento	Externo	Link

Casos de estudio IS	Año	N° de Casos	Países/ región	Temas	Participación del sector público	Actor implementador	Participación de la comunidad	Capacitación	Relevancia de la colaboración entre actores	Financiamiento externo o propio	Fuente
Hivos	2020	66	Guatemala, Costa Rica, Colombia, México, Perú, Argentina, Ecuador, Bolivia, Chile	Industria creativa, empoderamiento de mujeres, alimentación sostenible, energías renovables, libertad de expresión, diversidad y derechos LGTBI, derechos sexuales y reproductivos, transparencia y rendición de cuentas	Generalmente bajo	Principalmente privados	En todas las etapas	No menciona	Sostenibilidad de la iniciativa	Externo	Link
Iniciativa ganadora a CAF	2021	1	Perú	Reducción de pobreza y sostenibilidad	Gobierno local	ONG	En todas las etapas	Capacitación técnica y blanda	Recursos para la sostenibilidad	Externo	Link
Iniciativa ganadora a CAF	2021	1	Perú	Resiliencia climática	No menciona	Cooperativa	En todas las etapas	Capacitación técnica y blanda	No menciona	Externo	Link
Iniciativa ganadora a CAF	2021	1	México	Empleo	Gobierno provincial/ estatal	Sector público	No menciona	Capacitación técnica	Sostenibilidad de la iniciativa	Externo	Link

Fuente: elaboración propia.

Nota: los casos son presentados según su fecha de realización/publicación.

b. Retos de la innovación social

Sobre los retos, las iniciativas de innovación social multiactoral en ALC presentan los siguientes desafíos:

- **Poco involucramiento del gobierno central** (aunque hay experiencias de participación del gobierno local), lo que obstaculiza su éxito.

El Estado, por los recursos con los que cuenta, su alcance territorial y sus competencias y facultades únicas para garantizar derechos e implementar políticas públicas y distribuir bienes públicos, es un actor relevante y un aliado clave de la innovación social, para ampliar el impacto de las innovaciones a cualquier escala (Rodríguez Herrera y Alvarado, 2007).

“Proyectos más puntuales que no cuentan con una parte del gobierno son muy difíciles, por más de que tengan aliados por fuera o sea lo top de innovación, si no hay una contraparte de gobierno que esté interesada es muy difícil”⁹.

- **Falta de financiación y la sobredependencia de la filantropía**, lo que impide a menudo, que iniciativas prometedoras crezcan y se amplíen.

Quienes implementan las iniciativas de IS consideran que su mayor necesidad, para cumplir los objetivos, es el financiamiento y los recursos humanos (HIVOS, 2020). La estabilidad financiera es uno de los principales problemas de los proyectos mexicanos, ya que, en dicho país, a pesar de que existen diferentes instituciones privadas y organismos financieros internacionales, hay necesidad de un marco administrativo y financiero eficiente para la sostenibilidad de los proyectos.

El sector privado es central para abordar este reto, ya que invierte de 2 a 1 más que el gobierno en los países de la OCDE (BID, 2007) y se presenta como promotor e inversor de los procesos de innovación de la región.

- **Escasa escalabilidad una vez implementadas.**

Como se mencionó anteriormente, la sociedad civil es el actor que mayoritariamente implementa iniciativas de IS, pero tiene dificultades para escalar los proyectos impulsados que, en general, están muy focalizados a nivel local. Al no escalar, las iniciativas no dialogan con otras, dificultando la replicabilidad y adaptación de los procesos innovadores. Esto se relaciona con los anteriores retos: la falta de recursos y/o la dificultad de acceder a financiamiento internacional o del sector privado y a los obstáculos para incidir sobre las agencias públicas, desde falta de capacidades, redes o dificultades para ser escuchada.

9. Entrevista a Cristina Yoshida Fernandes, Colectivo de Diseño Disruptivo.

*"Hacer innovación social como organización social yo creo que es tres veces más difícil, porque cuando tienes cargo la gente te escucha, pero cuando tú no tienes un cargo, la gente no te escucha"*¹⁰

Los retos pueden ser, en parte, suplidos mediante la vinculación y articulación de los diferentes actores que participan de la ISM, debido a que la carencia o debilidad de uno puede ser complementada con la fortaleza de otro.

La **pérdida de confianza** por parte de las instituciones públicas puede ser compensada mediante el involucramiento de la sociedad civil, que conoce en profundidad el territorio, así como también por los organismos multilaterales que cuentan con legitimidad como actores neutrales.

Similar sucede con **la falta de recursos**, por parte de la sociedad civil, situación que puede superarse mediante la articulación con el sector privado y/u organismos multilaterales de cooperación. La aversión al riesgo del sector privado puede ser atenuada con la participación de organizaciones multilaterales que brinde certidumbre al proyecto.

En cuanto a la **escalabilidad**, ante las dificultades por parte de la sociedad civil y un Estado que se involucra en etapas avanzadas cuando ya hay resultados positivos de las iniciativas de innovación social, puede ser eficiente para la innovación implementar un programa piloto para mostrar resultados y atraer tempranamente a otros actores. A su vez, los organismos multilaterales pueden contribuir con sus inversiones de largo plazo.

Actuar por separado o en iniciativas puntuales y temporales específicas no es suficiente para que la innovación social cumpla con los requisitos de sostenibilidad, escalabilidad, adaptabilidad e inclusividad. En este sentido, la revisión de mapeos y las entrevistas dan cuenta de la importancia de la articulación y colaboración entre actores diversos, para potenciar sus cualidades dadas las posibilidades de innovación social que ofrece ALC.

La nueva estrategia de la UE, Global Gateway Investment Agenda (GGIA), pivota sobre un modelo de gobernanza multiactoral como enfoque innovador para potenciar el desarrollo sustentable. En el marco de la GGIA, para América Latina y el Caribe, se espera movilizar como Equipo Europa alrededor de 45 mil millones de euros en inversiones hasta 2027. En base a esto, en la siguiente sección se hace foco en dos agendas prioritarias que demandan innovación social.

10. Entrevista a Diana Arenas, Fundación Sand Box.

IV. Dos agendas prioritarias para la región que exigen innovación social multiactoral: la transición verde y la transformación digital

Para un desarrollo económico sostenible, justo y democrático, la región de ALC debe atender las transformaciones verde y digital con una perspectiva social e innovadora. Como plantea la GGIA ambas están interrelacionadas y tienen impactos profundos en múltiples ámbitos y sectores de la población. Por ello, la región necesita delinear agendas y un plan de acción propios que coloque en el centro la cuestión social y el desarrollo humano.

a. Transición verde

En lo que respecta al cambio climático, ALC se encuentra en una posición paradójica y desafiante dentro del panorama global. A pesar de contribuir sólo con el 10% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, la región está entre las más afectadas por los efectos del calentamiento global: 13 de los 50 países identificados como los más afectados por la emergencia climática se encuentran en la región (OCDE, 2022). A su vez, el 68% de su ciudadanía reconoce que el cambio climático constituye una amenaza muy grave para su país de cara a los próximos 20 años, un porcentaje más alto que en otras regiones (OCDE, 2022).

Además, la región enfrenta problemas estructurales como sus débiles sistemas de protección social, la baja productividad, instituciones frágiles, una persistente dependencia tecnológica y un modelo de desarrollo que no es sostenible medioambientalmente, por su matriz productiva —y canasta exportadora— basada en recursos naturales (Asuntos del Sur, 2023b).

Ante estos datos surge como una necesidad urgente, realizar una **transición verde y justa**, es decir, que luche por contra el cambio climático y priorice el bienestar de las personas, actualmente agravado por las altas tasas de pobreza y desigualdad (BID, 2024). Una transición de este tipo también es una oportunidad para **potenciar el crecimiento y desarrollo económico** de la región que permitan dar respuestas a las

deudas sociales. En este sentido, la GGIA invertirá en el desarrollo de infraestructuras limpias, resistentes al cambio climático y alineadas con las vías hacia las emisiones netas cero. Esto busca brindar una oportunidad para transformar las economías, crear empleo y reforzar la seguridad energética.

A continuación se presentan algunas agendas prioritarias para atender la cuestión social de forma innovadora.

1. Descarbonización y electrificación

- **La descarbonización está supeditada a la electrificación** de diferentes sectores económicos, pero aún 17 millones de personas no tienen acceso a la electricidad, en particular en zonas rurales (OCDE, 2022).

2. Descarbonización y la cuestión Social

- **Promover un nuevo contrato social sostenible:** la descarbonización mediante proyectos extractivistas de litio y cobre conlleva **conflictos socioambientales y pone en riesgo a los/as defensores/as del ambiente, por este motivo, es requerimiento establecer negociaciones con múltiples actores para proteger su vida.**
- Avanzar en la implementación del **Acuerdo de Escazú**¹¹, como marco legal significativo, para mejorar la transparencia y la inclusión en la toma de decisiones. Durante abril del 2024, en la Conferencia de las Partes de Escazú (COP3), se aprobó el Plan de Acción Regional sobre defensoras y defensores de los derechos humanos en asuntos ambientales. Esta guía establece acciones estratégicas que los Estados Parte deben cumplir, para proteger a las y los defensores ambientales de forma efectiva, pero **dada su reciente aprobación aún queda trabajo en la difusión y capacitación para su implementación.**
- **Incluir a la ciudadanía** —mediante audiencias públicas, consultas populares, comités de vigilancia, revisiones colaborativas de estudios, plataformas digitales, asambleas ciudadanas, entre otras— en los procesos de evaluación de impacto ambiental, para tomar decisiones transparentes y efectivas, así como fomentar responsabilidad y compromisos compartidos hacia la sostenibilidad ambiental.
- Proteger a las **comunidades y pueblos originarios**, que desempeñan un papel fundamental para salvaguardar la biodiversidad de la región. América Latina se está convirtiendo en una región peligrosa para los/as defensores/as

11. El acuerdo de Escazú es el primer tratado internacional de América Latina y el Caribe que se ocupa del ambiente, y el primero en el mundo que incluye disposiciones legales sobre los derechos de las personas defensoras del ambiente. El acuerdo nació en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible de 2012 y fue adoptado en Escazú (Costa Rica) en 2018.

ambientales: el 88% de los asesinatos durante el año 2022 ocurrieron en la región (Global Witness, 2022).

- Explorar y aprovechar el potencial de la **innovación social digital** para empoderar a las comunidades para proteger sus recursos, a través de herramientas de medición y gestión de datos, que es un campo poco explorado (Buckland et. al, 2018).

3. Empleo verde

- **Energías renovables y empleo verde:** las inversiones en hidrógeno verde, la economía azul (vinculada a los océanos y cuerpos de agua), energías renovables, eficiencia energética, gestión de residuos, agricultura sostenible, el turismo de naturaleza, la infraestructura verde y la industria de la salud, economía circular, entre otros, tienen potencial para, además de impulsar la productividad y desarrollar nuevos sectores, crear empleo.

La región ya se encuentra **por encima del promedio mundial** en cuanto a la participación de las energías renovables en las matrices energéticas nacionales.

La OIT considera al **empleo verde** como aquel que combina el aporte a la protección ambiental y la economía verde con respecto a los **derechos laborales y el trabajo digno**. Según estimaciones de CEPAL y OIT, sectores sostenibles podrían crear hasta 20 millones de puestos de trabajo para 2030, un aumento neto del empleo del 10.5% en la región (OCDE, 2022; Asuntos del Sur, 2023b).

- Los **empleos verdes necesitan políticas sociales** debidamente orientadas a los trabajadores y sus familias. Por ejemplo, los sectores cooperativos dedicados a la recuperación y gestión de residuos resaltan el desafío de cómo formalizar y convertir en verde, una fuente de trabajo que contribuye al ambiente, pero no cumple con los estándares de trabajo digno.

4. Política fiscal

- **La transición verde e inclusiva implica recursos:** el calentamiento global podría costarle a la región entre el 1.5% y el 5.0% de su PIB de aquí a 2050 (OCDE, 2022).
- **Una política fiscal verde e inclusiva:** los gobiernos deben actuar e implementar impuestos relacionados con el medioambiente e instrumentos financieros, como canjes de deuda por naturaleza, cláusulas sobre desastres naturales, bonos para catástrofes y bonos verdes, sociales, sostenibles y vinculados a criterios de sostenibilidad.
- Las **instituciones financieras de desarrollo y el sector privado** son fundamentales para la financiación verde, pero exige desarrollar herramientas regulatorias adecuadas.

La transición verde es urgente para la región y esto requiere de políticas activas de mitigación y adaptación al cambio climático, junto a políticas sociales que tiendan a reducir desigualdades. En este sentido, la transición verde va de la mano de la **transformación digital**.

b. Transformación digital

En una región donde una de cada cinco personas vive en asentamientos informales en condición de pobreza, las TIC ofrecen grandes oportunidades para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al permitir la aceleración y escalamiento de las iniciativas de desarrollo social y abrir nuevas vías para la innovación, la participación y la eficiencia (Buckland et. al, 2018).

Las tecnologías digitales no solo tienen el potencial de transformar la dinámica del mercado, sino también de simplificar la forma de relacionamiento entre los servicios públicos y la ciudadanía, además de impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento económico sostenible. Por ejemplo, se espera que la iniciativa GGIA de la Unión Europea que planifica invertir 180.000 millones de euros en tecnología y digitalización aumente un punto porcentual del PBI de ALC y se creen cerca de dos millones y medio en empleos de calidad (Balmaceda et al., 2024).

Un primer reto de la agenda de transformación digital son las **brechas digitales**: el 40% de la población latinoamericana no tiene acceso a internet, y se profundiza en sectores de ingresos más bajos, barrios populares y zonas rurales (Cepal, 2022). Esto contribuye a que la educación, la infancia y productores de zonas sin conectividad continúen sin acceso a información y recursos valiosos para su desarrollo, que además sea verde.

De todas maneras, la transformación digital no es solo conectividad, sino que también tiene una dimensión social central, se trata de apostar por un cambio de modelo productivo que mitigue impactos negativos y potencie los positivos, entre otros, la creación de empleo de calidad, la disminución de brechas digitales desde un enfoque inclusivo y de género, así como la mejora de la calidad de los servicios públicos, al digitalizar los mismos desde estos mismos enfoques y la protección del medioambiente. En este sentido, la GGIA destaca por la incorporación de una noción de transformación digital amplia, que potencie estos impactos positivos a nivel social que incida en la creación de empleo de calidad, el achicamiento de las brechas entre ciudadanía y gobiernos, al digitalizar y mejorar la calidad de los servicios públicos, y el respeto al medioambiente en el proceso.

Para cerrar las *brechas digitales*, y atender a la *desigualdad estructural* al mismo tiempo que se piensa en la *transición verde*, es necesario innovar en varias arenas:

1. Internet para todos

- Aumentar la **conectividad**: se estima que serían necesarios 100 mil millones de dólares, es decir que, solo con recursos públicos no se podría, “por cada dólar que ponga el sector público, el privado tiene que poner dos”¹². Aun hay 230 millones de personas (35%) en la región que no tienen acceso a internet móvil <https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y-el-caribe-por-subregion>
- Mayor acceso a **dispositivos** para utilizar y aprovechar dicha conectividad. Menos de dos tercios de los hogares latinoamericanos tienen acceso a estas conexiones, que son necesarias para realizar transacciones, llamadas de video para trabajar o estudiar.
- Se necesita **inversión** para conectar las zonas más alejadas: las iniciativas de innovación social digital que existen son jóvenes y con lenta penetración en el mercado (Buckland et. al, 2018).

2. Asegurar una conectividad sustantiva

Las brechas digitales, de acceso y uso, tienen impacto en el desarrollo de los países:

- limitan la participación ciudadana en los procesos de innovación, lo que puede traducirse en menor representación en iniciativas productivas o actividades de alta potencialidad;
- facilitan la desinformación y la manipulación, promoviendo la polarización;
- profundizan desigualdades sociales al limitar las oportunidades de acceso y permanencia de calidad a la educación, el empleo, los recursos financieros, entre otros recursos para el desarrollo de la vida de las personas.
- inhiben el desarrollo del potencial económico de comunidades

Para evitar esta relación negativa y promover una conectividad sustantiva es necesario desarrollar estrategias en dos direcciones:

- a. **formación de habilidades y capacidades** digitales;
- b. **gobernanza de la tecnología** para evitar sesgos, garantizar la protección de los datos personales y demás derechos humanos de los usuarios.

3. Formación en capacidades y habilidades digitales

- La innovación social digital está atendiendo especialmente a la educación pero necesita **inversión e infraestructura**.

12. Entrevista Ángel Melguizo, consultora ARGIA Green, Tech & Economics.

- **Generar y ofrecer contenido adaptado al usuario:** existen pocos contenidos de origen local y en el idioma de la población, y la mayor parte de estos contenidos digitales en la región son de entretenimiento (Buckland et. al, 2018).
- **Desarrollar contenido y aplicaciones de fácil uso,** basadas en interfaces amigables y para personas con discapacidad.
- Formación en las nuevas **habilidades que demanda el mundo del trabajo** actual, reconociendo los saberes no tradicionales o adquiridos fuera del sistema educativo formal.

4. Promover una inteligencia artificial (IA) ética e inclusiva

La inteligencia artificial ofrece variadas oportunidades y opciones para brindar soluciones en múltiples ámbitos como adaptar y personalizar servicios públicos, planificar con predicciones más acertadas, experimentar y testear soluciones a través de simulaciones de operaciones complejas, optimizar la movilidad y el consumo de energía, entre otro tipo de actividades que promueven actividades económicas con beneficios sociales (Asuntos del Sur 2020). Sin embargo, la región tiene una participación marginal en el desarrollo de tecnologías basadas en IA. Según el informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2019), China y Estados Unidos controlan el 90% de las principales plataformas digitales, el 78% de las patentes en inteligencia artificial, el 75% de las patentes en tecnología blockchain, el 50% del gasto mundial en internet de las cosas y el 75% del mercado de la computación en la nube. Así mismo, la regulación de esta tecnología y la utilización de principios éticos tiene un muy bajo alcance en la región. Esta baja participación y desarrollo repercute en que las voces, necesidades, prácticas culturales y sesgos no estén adecuadamente representadas en el desarrollo de estas tecnologías.

Es por ello que es necesario que la innovación social esté atenta a algunas preocupaciones que plantea el uso de la IA para asegurar que sean herramientas inclusivas y éticas:

- a. Evitar sesgos;
- b. Proteger datos personales;
- c. Transparentar el proceso, el modelo y el uso;
- d. Asegurar el diálogo y participación efectiva de la comunidad;
- e. Apegarse a los marcos legales;
- f. Prestar atención a su impacto ambiental.

En este sentido, las alianzas para una gobernanza digital son fundamentales, ya que ALC parece estar en desventaja ante las grandes potencias que monopolizan la tecnología digital global.

5. Atraer al sector privado

- **Medidas legales y regulatorias que fomenten las inversiones** en infraestructuras digitales, la ciberseguridad, las industrias 4.0 y la tecnología 5G, la Inteligencia Artificial (IA) para servicios privados y públicos y las tecnologías verdes (Fundación Carolina, 2023).
- Generar las condiciones para un **mercado atractivo y certero para inversiones** privadas de largo plazo. Esto implica reglas que se mantengan estables en el largo plazo, que no dependan de los cambios de gobierno y establezcan igualdad de condiciones para competir: “Una cancha equilibrada y relativamente cierta, es decir, no con tantos cambios de gobierno es importantísimo para las inversiones, porque son inversiones que no se rentabilizan hasta 10 años”¹³.
- **Mercados integrados y dinámicos:** ALC necesita fortalecer la integración de sus mercados, en especial de las economías más grandes y pujantes para atraer a las grandes empresas multinacionales y facilitar el vínculo entre estas y las empresas locales jóvenes - pequeñas y medianas - con potencial de desarrollo para el futuro.

6. Digitalización de los gobiernos

- Orientar los servicios públicos a lo digital para mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía y hacer más efectivos y eficientes sus procesos. A la par es necesario la inversión y capacitación en ciberseguridad. Los servicios públicos digitales deben estar acompañados de seguridad en datos sensibles.

Con la pandemia del Covid-19, los procesos de digitalización de los gobiernos locales iniciados en los '90s, se potencian y cobran impulso definitivo. (Grandinetti et al., 2023).

El ecosistema digital de América Latina y el Caribe se ubica en una posición intermedia (49.9), superando a África (35.05) y Asia Pacífico, y por detrás de Europa Occidental (71.06), América del Norte (80.85), Europa del Este (52.90) y los Estados Árabes (55.54) ([CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2020](#)). Por ejemplo, según un estudio reciente (Belmonte y Bianchi, 2023) sobre capacidades de digitalización muestra que la infraestructura digital de los gobiernos locales de Argentina es deficiente: el principal desafío en este campo se vincula a los niveles de formación del personal de tecnología, donde 8 de cada 10 gobiernos considera que el nivel de formación de su personal no es adecuado y a su vez, los escasos parámetros de seguridad, incrementa los riesgos de la operación cotidiana de las administraciones y la garantía de la información que generan.

13. Ibidem.

7. Aprovechar la innovación social digital para la transición verde

La innovación social digital (ISD) en América Latina tiene un impacto social importante, especialmente en educación, salud e inclusión financiera, al cubrir el acceso a ciertos servicios básicos que no estaban cubiertos o no tenían la calidad requerida (Buckland et. al, 2018).

No obstante, en temáticas vinculadas al ambiente y acciones por el clima, la ISD viene más rezagada y hay una enorme ventana de oportunidad para intervenir. Brevemente, en base a un mapeo de más de 100 iniciativas de ISD (Buckland et. al, 2018) sabemos que:

- En cuanto a **agua y saneamiento** las pocas iniciativas que existen se concentran en mapeos de recursos y en compartir buenas prácticas en plataformas digitales.
- Las **tecnologías de Pay As You Go** para facilitar el acceso a energías renovables se encuentran todavía en fase incipiente, mientras que las más desarrolladas se centran en el consumo responsable de energía.
- **Está todo por hacer respecto a las “acciones por clima”** (ODS 13): si bien existen iniciativas de monitoreo de ecosistemas no están integradas a las políticas públicas ambientales.
- En **consumo y producción sostenible** hay un mayor desarrollo de tecnologías digitales, especialmente de **plataformas de comercialización** de productos sostenibles y **plataformas de acercamiento e interacción** entre productores, consumidores y, en algunos casos, reguladores. **El sector de la alimentación representa un campo fértil de innovación social digital y existen muchas oportunidades de réplica.**
- Las tecnologías que contribuyen a la energía limpia, al saneamiento del agua y a la protección del ambiente hoy enfrentan retos importantes respecto a las fuentes de financiamiento.

Sin embargo, no hay que desconocer que así como la transformación digital puede ayudar a reducir el consumo de recursos y las emisiones de gases de efecto invernadero, también contribuye al aumento del consumo de energía y recursos, así como a la generación de residuos electrónicos.

8. Transformación digital para la inclusión financiera

La inclusión financiera es estratégica tanto para personas no bancarizadas como para pymes. Iniciativas de innovación social digital, mediante plataformas de inclusión financiera y el sector fintech, están mostrando resultados positivos para facilitar el acceso al crédito, la inversión y otros servicios financieros que necesitan las pymes. A su vez, la reducción en los costes de transacción y la flexibilidad de los nuevos modelos financieros están permitiendo que los servicios financieros lleguen a más

personas (Buckland et. al, 2018). Sin embargo, la **inclusión financiera sigue siendo un reto para las poblaciones más pobres y alejadas**. Se requieren más iniciativas innovadoras que tengan en cuenta la interseccionalidad de necesidades y poblaciones en situación de vulnerabilidad.

9. Una transformación digital con perspectiva de género

Mujeres y hombres usan la tecnología de diferente manera. Las mujeres tienden a usar menos servicios digitales que los hombres y tienen menos confianza en usar internet (OCDE, 2018). Los adolescentes hombres con teléfonos móviles, los utilizan para un rango más amplio de actividades, desde jugar hasta acceder a servicios financieros en línea, mientras que las adolescentes mujeres tienden a utilizar sólo las funciones básicas, como hacer llamadas telefónicas y utilizar la calculadora (UNESCO, s/f¹⁴).

La transición verde y la transformación digital deben tener una perspectiva de género. Si bien la igualdad de género es un tema con agenda y presencia cada vez más fuerte en la región, son pocas las iniciativas de innovación social digital con este enfoque (Buckland et. al, 2018). Mientras que las que existen se centran en niñas y juventudes, dejando afuera una multiplicidad de mujeres con necesidades y agendas específicas.

Ambas agendas prioritarias sólo son alcanzables mediante la IS, para cuya gobernanza es necesaria la participación estratégica del sector privado y los organismos multilaterales, en colaboración con las comunidades, la sociedad civil, academia y *thinks thanks*.

El Estado tiene un papel destacado respecto a las regulaciones para garantizar oportunidades y marcos normativos que den previsibilidad y estabilidad a largo plazo para incentivar la participación activa del sector privado y garantizar un mercado dinámico. Se requiere que el Estado sea promotor de la doble transición justa (verde y digital) que, apalancada en las nuevas tecnologías y la inteligencia de datos, se oriente a brindar **servicios de calidad** a la ciudadanía, es decir, más ágiles, abiertos, innovadores y eficientes. Para ello, se requiere de **voluntad y liderazgo político**. Un ejemplo de voluntad y liderazgo político es Paraguay que planea ser el *hub* digital, para lo cual está articulando con universidades para formar capital humano y el sector privado para el apoyo con recursos¹⁵.

La academia, think tanks y la sociedad civil son actores claves para formar capital humano. Esto implica una alfabetización digital que potencie capacidades para una mejor inserción al mercado laboral; capacitación a servidores públicos, formación en habilidades digitales en general y específicas orientadas a emprendedores privados.

14. <https://en.unesco.org/ld-blush-if-i-could>

15. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.py/negocios/2024/02/26/pena-en-espana-paraguay-esta-com-prometido-a-convertirse-en-un-hub-fisico-y-digital-de-clase-mundial/>

Por su parte, **el sector privado, organismos multilaterales y bancos de desarrollo complementan la formación en competencias digitales mediante sus inversiones en desarrollo digital** y economías verdes.

En función de los temas relevantes desatendidos en la transición verde y transformación digital, a continuación, se presenta un modelo de intervención.

V. Hacia un modelo de Innovación Social Multiactoral (ISM) en América Latina y el Caribe

Las experiencias de innovación implementadas en ALC dan cuenta de que es necesario promover espacios que impulsen, incentiven e incuben iniciativas de este tipo. De modo que los actores que hoy actúan de forma aislada o se vinculan esporádicamente, cuenten con un ámbito en donde poder intercambiar —recursos, conocimientos, ideas—, aprender mutuamente y tener la oportunidad de contar con el respaldo necesario para ensayar y experimentar soluciones cuyo éxito no esté asegurado de antemano para convocar a otras partes interesadas.

Un componente clave de la IS es la gobernanza. Es decir, prestar atención a la forma en que se toman decisiones, la incorporación de las diversas miradas en los procesos, y las sinergias entre los actores sociales. Es por ello, que aquí se propone un modelo de intervención denominado **Innovación Social Multiactoral (ISM)** compuesto por dos instancias:

1. la construcción de un marco institucional del ecosistema mediante una **gobernanza colaborativa multiactoral** y
2. la creación de espacios de innovación que operen con estándares basados en la **inteligencia colectiva** como metodología para su implementación.

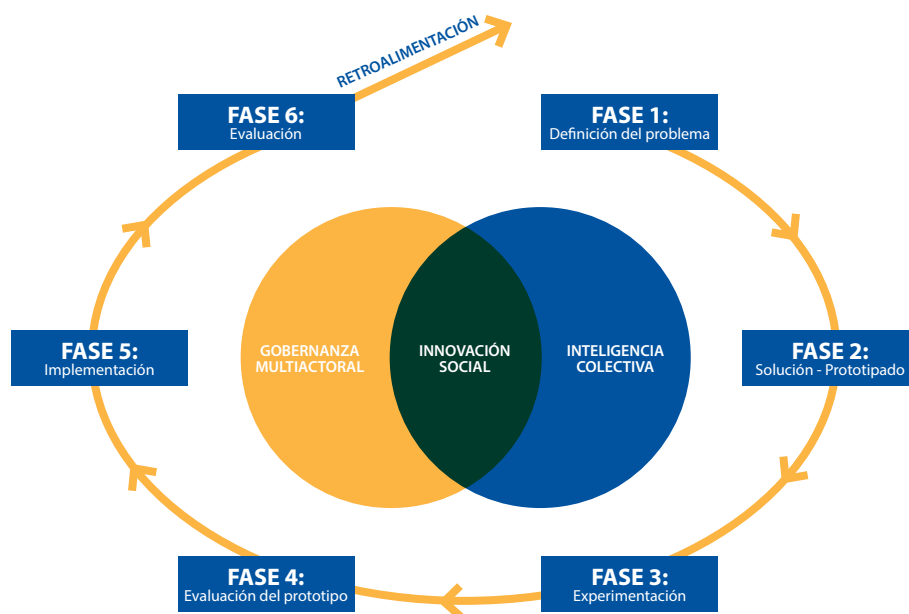
Es decir, por un lado, se proponen las **reglas de juego** en las que opera el ecosistema y, simultáneamente, las **reglas de trabajo** concretas con las que sucede la innovación. Ambas instancias están íntimamente relacionadas y son condición necesaria para que surja un **proceso de innovación inclusivo, sostenible, escalable y adaptable**. Cuando ambas instancias se conectan, fortalecen al ecosistema y dan lugar a la formación de clústeres de innovación social.

En un sentido amplio, un clúster se refiere a la aglomeración sectorial y/o espacial de una determinada actividad en la cual diferentes actores se desempeñan estrechamente. No se trata de un simple agrupamiento de actores, sino que busca una mayor especialización y eficiencia mediante la complementariedad, la interacción reiterada y la toma de decisiones en conjunto (Ramos, 1998; Vera Garnica y Ganga Contreras, 2007;

Espinoza Benedetti, 2003). Es decir, que un clúster tiene externalidades positivas vinculadas, principalmente, a mejoras en la capacidad de innovación y atracción de nuevas alianzas al ecosistema, como así también, un mejor acceso a la información, a las instituciones y los bienes públicos (Espinoza Benedetti, 2003).

En la práctica, los clústeres de ISM son espacios que, mediante la convergencia de múltiples actores e incentivo a ambientes creativos, tienen un **doble propósito**: por un lado, el **diseño e implementación de una solución** a un problema social, y por el otro, y a largo plazo, provocar un **cambio cultural** respecto a la innovación, habilitando y resignificando el ensayo y error, el prototipado, y estimulando a una mayor creatividad que mejore la innovación para dar respuestas, allí donde los actores individualmente no pueden resolver.

Modelo de intervención para promover clústeres de Innovación Social



Fuente: elaboración propia

a. La colaboración multiactoral y la gestión del clúster

Respecto al marco institucional, la *colaboración multiactoral* es una estrategia que gobiernos, sector privado, organismos multilaterales, organizaciones de la sociedad civil y otros actores pueden implementar para llevar a cabo respuestas en conjunto, mediante la puesta a disposición de sus diferentes recursos y conocimientos. A diferencia de la coordinación, en la colaboración no se acciona de forma paralela o sincronizada, sino que **se disponen conjuntamente recursos y capacidades** bajo un marco acordado con

anterioridad. Por eso, deben cumplirse una serie de requerimientos que conduzcan a un proceso de toma de decisiones colectivo (Cyr, et al, 2021):

1. los actores involucrados tienen que estar orientados a un mismo fin;
2. quienes forman parte del intercambio mantienen su identidad propia y se encuentran en ausencia de coerción externa.

La colaboración entre sectores diversos que comparten ideas, recursos y conocimientos variados **potencia a la innovación** para promover soluciones creativas y legítimas dado que:

- permite analizar el problema desde múltiples lentes, involucrando a los actores que conocen de primera mano el problema;
- implementa esas ideas en un contexto de confianza y respeto mutuo, con capacidades y responsabilidades compartidas;
- el proceso de alineamiento de diferentes perspectivas genera que las respuestas implementadas tengan mayor alcance e incidencia.

En este sentido, la gobernanza colaborativa permite que, a partir de la articulación, se potencien las fortalezas de los actores y atenúen sus debilidades, ya que pueden complementarse entre sí, como se muestra en la Tabla III.

La construcción multiactoral promueve la transparencia como certeza de los procesos, en tanto, si hay transparencia en los procesos es más probable que exista confianza entre los actores, y a su vez esa transparencia provee certeza sobre el accionar de los actores involucrados. Por ello, será necesario crear las condiciones para que la GGIA promueva un modelo de inversión basado en la transparencia. Las inversiones realizadas en el marco de esta agenda deberían ser de acceso abierto y proponer condiciones de participación que busquen alivianar las asimetrías para los actores participantes de los proyectos de innovación y los beneficiarios de estas soluciones innovadoras.

No obstante, la gestión colaborativa de la ISM no está exenta de desafíos: la multiplicidad de **actores de veto**, las **asimetrías** entre ellos y la **mayor lentitud en los procesos**, podrían amenazar la efectividad de este tipo de interacciones (Chi et al, 2020). Aunque la diversidad de las partes interesadas pueda inspirar soluciones y políticas innovadoras, también puede aumentar la tensión e insatisfacción entre las partes (Ansell, 2022). Estas **tensiones pueden ser paralizantes** e impedir el avance del proceso de colaboración multiactoral.

La GGIA reconoce estos desafíos, y esto implicaría que las personas afectadas por los proyectos -comunidades locales, empresas y socios- deben tener voz y voto mediante consultas públicas adecuadas y la participación de la sociedad civil. Se debería garantizar que los proyectos provean de un acceso asequible y equitativo a los servicios y

beneficios que proporcionarán, especialmente para las mujeres y las niñas y las personas en riesgo de desventaja o exclusión, poblaciones que como se mencionó anteriormente, son las más vulnerables en ALC.

Tabla III - Fortalezas y debilidades de los actores intervinientes en la innovación social

Actor	Fortalezas	Debilidades
Estado	<ul style="list-style-type: none"> + Legalidad + Territorialidad + Recursos e infraestructura + Escalabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca Legitimidad/Confianza - Lentitud en los procesos - Obligación normativa - Poca cultura de la innovación
Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> + Legitimidad/Confianza + Creatividad metodológica + Conocimiento del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de escala - Recursos - Escasa incidencia
Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> + Recursos económicos + Creatividad + Responsabilidad Social Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Aversión al riesgo - Barreras de acceso: procesos complejos - Poca diversidad en los focos de inversión.
Organismos Multilaterales	<ul style="list-style-type: none"> + Recursos económicos + Legitimidad + Redes + Conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de acceso: procesos complejos - Vinculación exclusiva con el Estado
Academia / Think tanks	<ul style="list-style-type: none"> + Conocimientos + Recursos humanos + R&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordaje tradicional - Resistencia a los cambios - Investigaciones toman mucho tiempo

Fuente: Elaboración Propia

b. La inteligencia colectiva como estándar de funcionamiento del clúster

Tan importante como la gobernanza del ecosistema, es dar cuenta del mecanismo concreto por el que funciona el proceso innovador. En esta instancia, el motor principal es la **inteligencia colectiva**, la cual está compuesta por las **metodologías, tecnologías y fundamentalmente, los estándares que habilitan su funcionamiento**. Un proceso de innovación es considerado como tal, en tanto agregue **valor público** —brinde una respuesta a un problema social— **y social** —que se involucre a la comunidad en el proceso— (Bianchi, 2017).

Siguiendo a Lévy (2004), la inteligencia colectiva presenta un conocimiento valorizado y coordinado en tiempo real, conduciendo a una movilización efectiva de competencias. Esto implica que **en el proceso se dota a la ciudadanía involucrada con agencia** para intervenir en la vida pública. La inteligencia colectiva emerge cuando un conjunto de individuos aborda de manera intencional retos comunes, mediante procesos

que son efectivos en términos de implementación (Bianchi et al., 2020; Rey, 2022). Para que exista debe haber tres condiciones:

1. Un grupo de individuos.
2. Un mecanismo de agregación para arribar a una conclusión grupal.
3. Que se tome una decisión o se defina un problema colectivamente.

La inteligencia colectiva se beneficia de la diversidad de conocimientos y habilidades de los participantes para encontrar soluciones más efectivas (Asuntos del Sur, 2021).

El punto de partida de este proceso es el reconocimiento de las desigualdades existentes para luego poner en práctica esfuerzos orientados a mitigarlas. Se requiere de acciones que apunten a **disminuir la distribución desigual de poder**, por ejemplo, mediante la generación de capacidades al interior de las instituciones y fuera de ellas para activar un ecosistema de innovación (Asuntos del Sur, 2021). Se necesita de un entorno que incentive y promueva la innovación, para lo cual es necesario capacitar y formar a los recursos humanos intervinientes en el proceso.

Para la conformación de los espacios de intervención basados en inteligencia colectiva, el modelo de Innovación Pública 360 propone cinco estándares (IP360, Asuntos del Sur):

1. *Abierto y transparente*
2. *Inclusivo y diverso*
3. *Vinculante*
4. *Seguro*
5. *Agregativo*

Estos estándares buscan garantizar un espacio en dónde los actores intervinientes dialoguen bajo condiciones similares y haya entendimiento mutuo. La inteligencia colectiva sirve como una herramienta de mayor fluidez en la gobernanza, y este es el motivo por el cual se plantea la necesidad de un abordaje de intervención en donde ambas (gobernanza multiactoral e inteligencia colectiva) confluyan para una ISM que sea inclusiva, sostenible, adaptable y escalable.

c. Las fases de la innovación social

Una vez establecido el mecanismo institucional de gestión y la metodología de implementación, y por tanto las condiciones y los estándares de funcionamiento de un clúster de innovación, se pueden desarrollar las fases de la ISM para diseñar e implementar proyecto de una solución innovadora a un problema social.

I. Identificación del problema

Aquí se identifica y delimita el problema, con participación de la comunidad beneficiaria. También es el momento de plantear objetivos, plazos y una teoría de cambio o imagen del futuro al que se busca llegar luego de la intervención.

II. Desarrollo de una solución

Generar espacios con metodologías que promuevan la creatividad es fundamental para potenciar la inteligencia colectiva y arribar a propuestas innovadoras con potencial social.

III. Experimentación y prototipado

Luego de seleccionar la idea innovadora es necesario **probar o testear** que tiene capacidad de ser una solución con impacto, eficiente, sostenible y escalable. En la ideación del prototipo el **sector privado** tiene un rol fundamental.

Experimentar con un prototipo de la solución contribuye a generar los incentivos necesarios para que **el Estado se involucre desde el principio**, lo que potencia la iniciativa, sin esperar a su implementación total.

También permite **mostrar resultados concretos antes de la implementación** completa para atraer nuevas inversiones que contribuyan a la sostenibilidad de la solución y su escalabilidad.

IV. Evaluación del prototipo

Testear el prototipo permite identificar tempranamente fallas, necesidades de cambio y ajustes, así como, establecer los indicadores de medición y seguimiento para la implementación completa.

V. Implementación

Luego de probada y evaluada la solución a baja escala, identificadas las oportunidades de mejora y propuestos los indicadores de medición, es momento de implementar la solución a escala completa.

VI. Evaluación y retroalimentación

La **evaluación permanente** de la solución es fundamental para el éxito, sostenibilidad y escalabilidad de la iniciativa de ISM.

Aquí los sectores de la academia, *think-tanks* y organismos multilaterales contribuyen con aportes interesantes, novedosos y eficaces en términos de indicadores con capacidad de capturar datos cuantitativos y cualitativos.

En conclusión, la ISM requiere de una gobernanza y una metodología de implementación que tenga en cuenta el involucramiento real de la ciudadanía, pero a su vez el proyecto de innovación necesita de una serie de fases y estándares de funcionamiento. Estas fases presentadas toman en cuenta las experiencias de innovación en la región y las limitaciones que tuvieron para buscar sortearlas.

VI. Recomendaciones finales

ALC enfrenta una serie de retos relacionados a la baja productividad, elevada inequidad y pobreza estructural, sumada a la creciente desconfianza hacia sus instituciones. Se requiere **inversión social innovadora que sea inclusiva, sostenible, adaptable y escalable**. A pesar del potencial innovador de la región y de las vastas experiencias enriquecedoras en innovación social implementadas, principalmente por actores de sociedad civil, aún predominan proyectos enfocados en reducir las condiciones de pobreza, aisladas de otras problemáticas sociales importantes y de agendas prioritarias como son la transición verde y la transformación digital.

En este contexto destaca la importancia de la Agenda **Global Gateway**, impulsada por la UE y acordada con ALC, la cual propone un plan de inversión para el abordaje desde la innovación social que involucre modelos de gobernanza multiactoral en agendas de desarrollo prioritarias. Esta agenda presenta una ventana de oportunidad hacia la profundización del desarrollo en la región, no solo porque se aleja del enfoque tradicional basado casi exclusivamente en lucha contra la pobreza a otro que integre retos actuales como la transición verde y digital, con una transversalidad de género, sino también por incentivar la colaboración entre diversos actores.

A partir de la revisión conceptual y de las experiencias implementadas en ALC, se identificaron una serie de elementos necesarios para implementar procesos innovadores que atiendan a las necesidades y desafíos sociales propios de la región, para generar impacto real y duradero:

1. Estar orientada a resolver un *problema social*.
2. La comunidad beneficiaria debe participar durante todo el proceso.
3. Ser escalable, adaptable y sostenible.
4. Tener un modelo de gestión que promueva y facilite la innovación.

También este trabajo reconoce la alta complejidad de las agendas de desarrollo social, la falta de recursos, de asistencia técnica y de legitimidad por parte de las instituciones, la debilidad institucional entre otros, lo que obliga a repensar las estrategias de innovación social.

Es por ello, que se propone la **innovación social multiactoral (ISM) como un modelo de intervención** que busca diseños institucionales que generen colaboración entre los principales actores intervinientes, y, al mismo tiempo, establezca mecanismos y estándares de trabajo que garanticen apertura, inclusión y trazabilidad en todo el proceso de innovación. La **gobernanza colaborativa** multiactoral permite abordar el problema desde múltiples lentes e implementarlo en un contexto de confianza y respeto mutuo. La **inteligencia colectiva**, por su parte, como metodología de intervención, incentiva la participación y se propone evitar asimetrías y desigualdades propias de las sociedades, a partir de dotar a la ciudadanía involucrada con agencia para intervenir en la vida pública.

En función del modelo de intervención planteado y a la revisión de mapeos, experiencias específicas y entrevistas a personas expertas en innovación, a continuación, se presenta una serie de **recomendaciones para implementar la ISM en ALC, las cuales consideramos que son relevantes y deberán ser incorporadas por las inversiones futuras de la GGIA:**

1. Para implementar la colaboración multiactoral se sugiere (Asuntos del Sur, 2023):
 - **Abrir e incluir a todos los actores y sectores** (colectivos e individuales).
 - **Administrar las asimetrías y los tiempos:** se requiere de **liderazgo político**, rol en el que el Estado tiene una oportunidad para garantizar la acción colectiva, promover la coordinación y alineación de objetivos, y cuidar que los actores más desprotegidos participen en igualdad de condiciones.
 - **Distribuir incentivos y mantener en vista objetivos e imagen de futuro:** la presencia de actores debe traducirse en involucramiento.
 - **Establecer reglas de funcionamiento y responsabilidades:** desde el consenso y explícitas pero flexibles y adaptables.

2. **Impulsar una agenda consensuada de prioridades que conduzca a nuevos acuerdos sociales y de desarrollo sostenible e inclusivo**, de la mano de todos los actores: grupos indígenas, comunidades locales, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, sindicatos, gobiernos, cooperación regional e internacional. Esto no será rápido, ni sencillo, sino que requiere de procesos a largo plazo.
 - a. En función del punto anterior, **se requieren capitales financieros pacientes y adaptables**. Esto es así porque los retornos de las inversiones para la transformación digital y la transición verde pueden tardar dos o tres períodos presidenciales. En este sentido, se recomienda presentar planes de acción con mirada de futuro y adaptables ante posibles cambios abruptos de gobiernos y/o modificaciones en las voluntades.

- b. Diseñar **estrategias y metodologías para generar sinergia entre los saberes ancestrales y los tradicionales.**
3. **Fortalecer puentes entre la innovación social y otras agendas** vinculadas a la igualdad de género, la transición verde y la transformación digital. La cuestión social es multidimensional y transversal.
 - a. Con respecto a la transición verde, la agenda social debe dialogar con la de empleo, la de descarbonización y la protección de los defensores de derechos humanos;
 - b. Avanzar en la transformación digital como oportunidad estratégica para reducir las desigualdades, digitalizar a los Estados —para hacerlos más ágiles, abiertos, innovadores y eficientes— e implementar acciones por el clima. La cuestión social no puede estar desligada de dos agendas prioritarias: internet para todos y conectividad sustantiva.
4. **Comenzar por el nivel subnacional:** involucrar al Estado nacional puede ser difícil. Sin embargo, la cercanía y accesibilidad de los gobiernos locales, hace posible generar instancias de colaboración efectivas durante todas las fases de la innovación social. A su vez, mostrar resultados a nivel local puede convocar al Estado nacional a involucrarse para escalar y sostener la iniciativa de IS.
5. Implementar **laboratorios de innovación en diferentes sectores:** ambientes controlados y seguros, para probar nuevas ideas y prototipar soluciones basadas en la inteligencia colectiva. También incentivan a las autoridades a aprender de las innovaciones desarrolladas en la sociedad civil y comunidades, para luego tomarlas como ideas que alimenten políticas públicas de impacto. Cabe destacar que los *labs*, a pesar de ser espacios que potencian el ecosistema innovador, suelen estar centrados en innovaciones digitales o tecnológicas, en proyectos puntuales y temporales. Esto no descarta su relevancia, sino se identifica, como algo a tener en cuenta y no contar con expectativas de largo plazo.
6. Profundizar las **capacitaciones en habilidades blandas**, además de las técnicas, al momento de implementar la innovación. Tanto en los mapeos, como en las entrevistas, surgió la necesidad de construir una “cultura de innovación”, donde se requieren habilidades interpersonales, como de comunicación y socialización.
7. Diseñar **estrategias de visibilización de proyectos e iniciativas** mediante concursos, programas de innovación, mentoreos y/o eventos de inversión. Dada la falta de escalabilidad y replicabilidad de las innovaciones en la región, estas estrategias de visibilización podrían ser de ayuda para potenciar la difusión e incentivar la replicabilidad.
8. **Promover una cultura innovadora** en todos los niveles y sectores, en particular, dentro del Estado (instituciones y agentes). Se requieren “*promotores de la*

innovación”, pero también *“intermediarios de confianza”* para la sostenibilidad, escalabilidad y replicabilidad de la ISM. En este sentido es recomendable también **identificar espacios de innovación** (direcciones, secretarías, etc..) **dentro de las agencias públicas** para trabajar mancomunadamente.

Bibliografía

- Anderson, C. W. 1978. "The Logic of Public Problems: Evaluation in Comparative Policy Research." *Comparing Public Policies: New Concepts and Methods* 4: 24–26.
- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). (2022). *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing.
- Asuntos del Sur (2020). Tecnologías para innovar en el sector público. Inteligencia Artificial. https://innova360.asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2022/12/05_Intel_artificial-1.pdf
- (2021). Innovación pública desde el sur: agendas y recursos para gobiernos locales. <https://innova360.asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2022/12/Publicacion-IP360-Inteligencia-Colectiva-en-Accion.pdf>
- (2023a) Cómo gobernar colaborativamente. Recuperado de <https://asuntosdelsur.org/publicacion/cómo-gobernar-colaborativamente/>
- (2023b) Recuperar la Iniciativa Democrática en América Latina y el Caribe. <https://asuntosdelsur.org/publicacion/recuperar-la-iniciativa-democratica-en-america-latina-y-el-caribe/>
- (2024). Capacidades de digitalización en municipios argentinos. Recuperado de https://ip360.asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2024/02/capacidades_de_digitalizacion_en_municipios_argentinos.pdf
- Balmaceda et al, "Inversiones europeas en América Latina pueden crear hasta 25 millones de empleos de calidad" en Diario el País. Recuperado de: <https://elpais-com.cdn.ampproject.org/c/s/elpais.com/america-futura/2024-03-12/las-inversiones-europeas-en-america-latina-pueden-crear-hasta-25-millones-de-empleos-de-calidad.html?outputType=amp>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2013). Cómo promover innovaciones de alto impacto a través de fondos de innovación social: Las oportunidades de la cooperación público-privada. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/C%C3%B3mo-promover-innovaciones-de-alto-impacto-a-trav%C3%A9s-de-fondos-de-innovaci%C3%B3n-social-Las-oportunidades-de-la-cooperaci%C3%B3n-p%C3%BAblico-privada.pdf>
- (2024) Voces en acción, pensar la desigualdad. Podcast. Disponible en <https://open.spotify.com/episode/5IE1FCqli9eFYCYVOD9LfO?si=ANNyX2PuQPihFxz6VKUpoA>
- Banco Mundial (2022). Cerrar la brecha digital en América Latina. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/01/11/cerrar-brecha-digital-america-latina>
- Bernal, M.E. , & Cecchini, S. (s.f.). Innovación Social en América Latina y el Caribe. Recuperado de: https://www.socialinnovationatlas.net/fileadmin/PDF/einzel/02_SI-in-World-Regions/02_12_SI-in-Latin-America-Caribbean_Bernal-Cecchini.pdf
- Bianchi, M., León, C., Perini, A. (2017). "Gobierno abierto en contextos locales. Agendas y desafíos". Buenos Aires: Banco de Desarrollo de América Latina-CAF/Asuntos del Sur.

- (2018). Gobierno abierto como estrategia para restaurar la confianza en instituciones: Lecciones aprendidas a nivel subnacional en Latinoamérica. Open Government Partnership.
- (2020). “Guía rápida para la gestión post-aislamiento covid-19: modelos de gobernanza basados en solidaridad, colaboración e inteligencia colectiva”. Recuperado de: <https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/06/GU%C3%8DA-3-Gobernanza-270620.pdf>
- Buckland Heloise, Garmilla Alejandra, Murillo David, Silva Flores Martha Leticia (2018) La revolución digital ante los grandes retos del mundo. 100 iniciativas de innovación social digital que están transformando América Latina. Colección Antena de Innovación Social. ESADE. Universidad Ramon Llull. Disponible en <https://www.esade.edu/itemsweb/wi/research/iis/publicacions/180600-antena-innovacion-social-revolucion-digital-america-latina-resumen.pdf>
- CAF. (2015). Iniciativa de Innovación Social. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/816>
- Cepeda-Mayorga, I., & Palavicini, G. (2019). The relevance of social innovation in Mexico. *Atlas of Social Innovation*, 2, 112-114.
- Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International Journal of Information Management*, 52, 102062.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022). *CEPALSTAT: Portal de desigualdades en América Latina. “Porcentaje de personas por acceso a internet per cápita, por área geográfica”*. Recuperado de <https://statistics.cepal.org/portal/inequalities/housing-and-basic-services.html?lang=es&indicator=4623#:~:text=Comportamiento%20regional%20del%20indicador,quintil%20de%20ingreso%20son%20grandes>
- (2023). Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023: la inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68702-panorama-social-america-latina-caribe-2023-la-inclusion-laboral-como-eje-central>
- (2018). Panorama de la pobreza rural en América Latina y el Caribe 2018. Recuperado de: <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4869>
- Corporación Latinobarómetro. (2023). Informe 2023. Chile: Corporación Latinobarómetro. <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>
- Cyr, J., Bianchi, M., González, L., & Perini, A. (2021). Governing a Pandemic: Assessing the Role of Collaboration on Latin American Responses to the COVID-19 Crisis. *Journal of Politics in Latin America*, 13(3), 290-327. <https://doi.org/10.1177/1866802X211049250>
- Domanski, D., Howaldt, J., & Schröder, A. (2017). *Social Innovation in Latin America. Journal of Human Development and Capabilities*. DOI:10.1080/19452829.2017.1299698
- Durán Lima, J. E., Hererra, R., Lebre, P., & Echeverría, M. (2013). La cooperación entre América Latina y la Unión Europea: una asociación para el desarrollo.
- Echeverría, J. (2008), The Oslo Manual and the Social Innovation, <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>
- European Commission, Bureau of European Policy Advisers, Therace, A., Hubert, A., Dro, I., *Empowering people, driving change – Social innovation in the European Union*, Therace, A.(editor), Dro, I.(editor), Publications Office, 2011, <https://data.europa.eu/doi/10.2796/13155>
- Fundación Carolina (2023). Digitales verdes y aliados: Impacto económico, social y medioambiental de la iniciativa Global Gateway y la Alianza Digital UE-América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2023/11/Digitales-verdes-y-aliados.pdf>

- Global Witness, (2022). Standing firm.
- Guaipatín, C., & Humphreys, M. O. (2014). Innovación social en la práctica: el caso del Proyecto de Fe y Alegría para la educación inclusiva de niños con discapacidades en Ecuador.
- Grandinetti Rita, Gutiérrez Maria Paz, Rodríguez Exequiel, Gomez Hernandez Maria Victoria (2023) Espacios de innovación pública en Argentina. Experiencias y retos para un futuro sostenible. Disponible en: https://ip360.asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2023/11/Doc03_Polilab_V7.pdf
- IDEA Internacional (2023). El estado de la democracia en el mundo 2022. Forjar contratos sociales en tiempos de descontento.
- Innovación Pública 360 (s.f.). Asuntos del Sur. Recuperado de <https://ip360.asuntosdelsur.org/>
- Lévy, P. (2004). Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio. Organización Panamericana de la Salud. Perre Lévy. Washington, DC, 2004.
- Monroy Merchán, M. L. (2016). El concepto clúster ¿expectativas creadas o realidades posibles?: el caso Medellín-Colombia (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/posgrados/20160712025540/MONROY-MERCHAN.pdf>
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). Introduction: Dimensions of social innovation. *New frontiers in social innovation research*, 1-26.
- Ojanperä, S., Kallestad, E., Turreilles, F., Schwartz, L., Olcese, C., Navarro, J. C., ... & Guaipatín, C. (2014). The Experience of the IDB's Innovation Lab.
- Organización de las Naciones Unidas (2023). América Latina, una región con 43,2 millones de personas con hambre, pero con altos niveles de obesidad y sobrepeso. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2023/11/1525562>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2018). Bridging the digital gender divide: Include, upskill, innovate. Disponible en: <https://www.oecd.org/digital/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>
- (2021), "Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework", *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2021/06, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bef867cd-en>
- (2022). Programa regional. Recuperado de <https://www.oecd.org/latin-america/programa-regional/>
- (2022), Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una transición verde y justa, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f2f0c189-es>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020.). *Impacto y situación de la población indígena latinoamericana ante el COVID-19*. Recuperado de: <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/impacto-y-situacion-de-la-poblacion-indigena-latinoamericana-ante-el-covid-19#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20ind%C3%ADgena%20en%20Am%C3%A9rica,la%20poblaci%C3%B3n%20de%20la%20regi%C3%B3n>
- (s.f.). *Crecimiento inclusivo y reducción de la pobreza*. Recuperado de <https://www.undp.org/es/latin-america/inclusive-growth-poverty-reduction>
- Red/Acción (2022). Argentina es el segundo país con más inversión social de la región. Entonces, ¿por qué no baja la pobreza? en Podcast Foco. Disponible en <https://open.spotify.com/episode/1LJo2wmC41vIZMqeRpSU59?si=fMPdBsApQosukOgbSh22cqq>
- Rey, A (2022). *El libro de la Inteligencia Colectiva: ¿Qué ocurre cuando hacemos cosas juntos?*. España: Ed. Almuzara

- Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. (2010). From social innovation to public policy. Success stories in Latin América and the Caribbean. Santiago de Chile: ECLAC.
- Rodríguez Herrera, A., & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Cepal.
- Sheehan, J. (2007). Sistemas de incentivos y apoyo para fomentar la innovación en el sector privado. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/sistemas-de-incentivos-y-apoyo-para-fomentar-la-innovacion-en-el-sector-privado>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2019). Digital Economy Report 2019. Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries.
- Vera Garnica, J. R., & Ganga Contreras, F. A. (2007). Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322. Recuperado el 12 de marzo de 2024, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000100013&lng=en&tlng=es.
- The Economist (2016). Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world. *The Economist Intelligence Unit, London*.

Anexo I. Guía de preguntas para las entrevistas

1. ¿Cuál crees que es el valor agregado de la innovación social?
2. ¿Cómo caracterizaría a los proyectos de innovación social en América Latina?
 - a. ¿Qué beneficios han significado para LATAM?
 - b. ¿A qué desafíos u obstáculos se enfrentan?
3. ¿Qué características o indicadores cree que son necesarios para evaluar una iniciativa IS?
4. En un paper de 2017, Domanski, Howaldt & Schröder sostienen que “la IS en LATAM todavía es muy dependiente de la participación e involucramiento de las ONG y comunidades”, entonces
 - a. ¿coincide con esta visión?
 - b. ¿Qué actores y con qué características cree que son necesarios para potenciar la IS en el futuro?
 - c. ¿Qué rol juegan los gobiernos?
5. ¿Qué rol cumple el sector privado?
 - a. ¿qué aporta?
 - b. ¿Cómo se puede mejorar la articulación en esquemas colaborativos? ¿Qué incentivos? ¿Qué diseños institucionales?
6. Innovación social nuevo modelo de intervención o hablar de lo mismo que desarrollo social? nueva etiqueta para hablar de lo mismo
7. ¿Qué tipo de modelo de gobernanza requiere una innovación social que plantee una transformación digital? ¿Cómo sería la articulación entre los actores?

8. ¿Creerías que el actor más importante es el sector privado? ¿Por qué?
 - a. ¿cómo convocarlos?
9. ¿Qué incentivos tienen o se necesitan a futuro para que entren y se queden?
10. ¿Sería necesario también modificar los entornos normativos de algunos países de América Latina y el Caribe para avanzar a una transformación digital?

Anexo II. Personas entrevistadas para la investigación

Todas las entrevistas fueron realizadas entre febrero y marzo de 2024 de forma virtual, en base a la guía de preguntas (anexo I).

- Fernando Peirano, ex presidente de Agencia I+D+i, Argentina
- Daniel Arroyo, ex Ministro de Desarrollo Social, Argentina
- Marta Bekerman, Observatorio de Innovación Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Argentina
- Martín Grandes, Observatorio de Innovación Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Argentina
- Cristina Yoshida Fernandes, Colectivo de Diseño Disruptivo y ex-directora de la Sociedad de Información y la Economía del Conocimiento en el Ministerio de Innovación, Ciencia y Tecnología de Jalisco, México
- Diana Arenas, Fundación Sand Box, Colombia
- Lucia Lloreda Mera, Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, Colombia
- Sara Mia Nogueira, Departamento de Inclusión Social, OEA
- Daniela Trucco, Oficial de Asuntos Sociales, División de Desarrollo Social de la CEPAL
- Amalia Palma Guajardo, Investigadora de la División de Desarrollo Social de la CEPAL
- Ángel Melguizo, consultora ARGIA Green, Tech & Economics, España

A todos/as ellos/as les agradecemos por su tiempo y generosidad de compartir con nosotros/as sus conocimientos y experiencias, que nutrieron este documento. Las opiniones y conclusiones son únicamente responsabilidad de los/as autores.



EUROSOCIAL es un programa financiado por la Unión Europea que, a lo largo de sus 15 años de trayectoria, ha venido ofreciendo un espacio para el aprendizaje entre pares, así como el intercambio de experiencias entre instituciones homólogas de Europa y América Latina. EUROSOCIAL tiene como fin contribuir a la mejora de la cohesión social en los países latinoamericanos, mediante la transferencia del conocimiento de las mejores prácticas, que contribuya al fortalecimiento institucional y a la implementación de políticas públicas. Su acción parte desde la convicción de que la cohesión social debe ser considerada como fin en sí misma y, al mismo tiempo, como medio para reducir brechas porque la desigualdad (económica, territorial, social, de género) constituye un freno a la consecución de cualquier Objetivo de Desarrollo Sostenible. EUROSOCIAL cuenta con una innovadora metodología para implementar la cooperación internacional, partiendo de un diálogo institucional horizontal, flexible, complementario y recíproco, focalizando su acción en las áreas de políticas sociales, gobernanza democrática y equidad de género.

www.eurosocial.eu



EUROSOCIAL Puente es un consorcio liderado por:



Elaborado por:

