

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

OMIN  
Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# La Innovación Social en América Latina

**Socialab. Impulsando la  
creatividad para luchar contra  
la pobreza**

Heloise Buckland y David Murillo

Septiembre 2014



#### **Aviso legal**

Los resultados ofrecidos en este estudio han sido compilados por los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Junta de Directores, o de los países que ellos representan.

#### **Derechos y permisos**

El material que se incluye en la presente publicación está protegido por los derechos de autor. La copia o difusión, total o parcial, de esta publicación sin la debida autorización puede constituir una infracción a la ley aplicable. El Banco Interamericano de Desarrollo y ESADE Business School promueve la difusión de su publicación y, por lo general, darán la autorización de reproducir parte del documento de manera inmediata.

#### **Para citar esta publicación**

*Socialab. Impulsando la creatividad para luchar contra la pobreza. 2014.*  
Heloise Buckland y David Murillo. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).



**Socialab. Impulsando la creatividad  
para luchar contra la pobreza**  
Heloise Buckland y David Murillo

Septiembre 2014  
ISBN: 978-84-697-2136-0  
DL: B 25029-2014  
Diseño: Cosmic <[www.cosmic.es](http://www.cosmic.es)>  
Tipografía: Century y Franklin Gothic



#### **Acerca de FOMIN**

El Fondo Multilateral de Inversiones es miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. Fundado por 39 países donantes, el FOMIN es el fondo más grande que brinda apoyo técnico al sector privado de América Latina y el Caribe, ya que otorga más de cien millones de dólares estadounidenses al año a proyectos que llegan a más de cuatro millones de pequeños productores, empresarios y hogares pobres y de bajos ingresos. El FOMIN actúa como agente de conocimiento y como centro de una red de mil socios locales e internacionales que comparten los objetivos de desarrollo del FOMIN. Otorga donaciones, créditos e inversiones de capital con un subsidio promedio de 1,5 millones de dólares estadounidenses, y actúa como una puerta al conocimiento y la experiencia en las soluciones del sector privado para el desarrollo económico en la región. Mediante este estudio, el FOMIN tiene el propósito de cumplir su misión de fungir como un laboratorio de desarrollo para experimentar, innovar y asumir riesgos para empoderar a emprendedores dinámicos y poblaciones pobres y vulnerables.



#### **Acerca del Instituto de Innovación Social de ESADA**

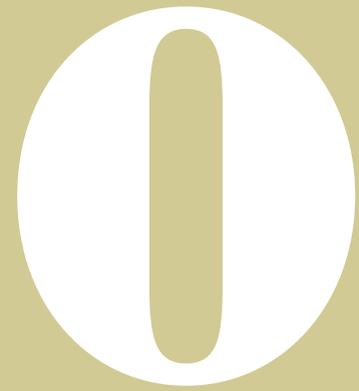
La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, sostenibilidad e innovación social.

# Índice

## **Socialab**

*Impulsando la creatividad para luchar contra la pobreza*

<b>0</b>	<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>El ecosistema de Socialab</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Trayectoria y principales logros</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>Cinco variables de innovación social</b>	<b>35</b>
	Impacto social	36
	Sostenibilidad económica	39
	Tipo de innovación	45
	Colaboración intersectorial	48
	Escalabilidad y replicabilidad	52
<b>5</b>	<b>Consideraciones finales</b>	<b>56</b>
	Anexo 1: Metodología	59
	Anexo 2: Personas entrevistadas	61
	Anexo 3: Entidades participantes del análisis de ecosistema	62
	Anexo 4: Modelo de start-ups de Socialab	65
<b>6</b>	<b>Referencias</b>	<b>66</b>



Presentación

El estudio de caso que aquí se presenta fue desarrollado por ESADE Business School entre los meses de junio y septiembre de 2014 bajo el impulso y la supervisión del FOMIN (BID). Su objetivo es doble. Por una parte, se plantea comprender el rol central de Socialab en la generación de un ecosistema de innovación social en Chile enfocado hacia la lucha contra la pobreza. Por otra, se propone analizar los diferentes elementos de éxito del caso Socialab que podrían permitir replicar una iniciativa semejante en otros puntos de América Latina.

El estudio parte de un análisis de la documentación publicada existente sobre Socialab y de un estudio de campo sobre el terreno posterior para conocer la perspectiva de cada uno de los agentes que operan junto a Socialab en la promoción de la innovación social. Con posterioridad al trabajo de campo, se realizó un análisis de redes sociales para conocer el papel específico de cada una de estas entidades en la red resultante. La presentación de los resultados se inicia, pues, con la composición inicial del ecosistema de la innovación social en Chile para, posteriormente, abordar las diferentes variables que permiten analizar el alcance del progreso realizado por la red.

Los autores del presente estudio quieren dejar constancia de su agradecimiento a la larga lista de entidades participantes, encabezadas por el FOMIN, que han prestado su apoyo en forma de tiempo y dedicación a la redacción y corrección de este caso.<sup>1</sup> Cualquier error factual o de interpretación de los datos recogidos cabe imputarlos única y exclusivamente a los autores.

---

<sup>1</sup> La lista completa figura en los anexos del estudio.

1

Introducción

*“Nuestra visión es cambiar el mundo, en tiempo récord, cambiarlo rápido mientras estemos vivos, con una aproximación al mundo de la innovación..., de las más locas”*. Julián Ugarte, director ejecutivo de Socialab.

<b>Resumen</b>	Una fundación independiente dedicada a mejorar la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables de Latinoamérica a través de procesos de innovación abierta que buscan detectar y apoyar soluciones disruptivas, sostenibles y escalables.
<b>Ubicación</b>	Santiago de Chile, con oficinas filiales en Colombia, Uruguay y Argentina.
<b>Año de fundación</b>	En 2010 se crea el Centro de Innovación Social en TECHO <sup>2</sup> y en 2013 se crea Socialab como fundación independiente.
<b>Impacto social</b>	Ha generado un impacto en la vida de más de 534.245 personas en situación de vulnerabilidad y ha captado 16.200 ideas de innovación social <sup>3</sup> .
<b>Sostenibilidad económica</b>	Crecimiento rápido, pasando de un equipo de 4 personas en 2010 a 19 en 2013 y con un presupuesto anual de un millón de dólares estadounidenses.
<b>Tipo de Innovación</b>	Innovación social abierta y disruptiva, buscando generar un nuevo paradigma en la cocreación de soluciones para afrontar la pobreza.
<b>Colaboración intersectorial</b>	El modelo de innovación se basa en la cocreación de soluciones innovadoras entre empresas, universidades y comunidades locales.
<b>Escalabilidad y replicabilidad</b>	El modelo está en proceso de replicación en Colombia, Uruguay y Argentina.

Socialab fue creado para detectar problemas y oportunidades con el objeto de mejorar las vidas de las poblaciones de bajos ingresos de la sociedad latinoamericana. A través de concursos de innovación abierta, Socialab busca identificar a los mejores emprendedores para resolver los problemas detectados y apoyar así aquellos proyectos que tienen la capacidad de generar un cambio disruptivo con modelos de negocio sostenible y escalable. Especializada en procesos de cocreación, la fundación

<sup>2</sup> Anteriormente denominada Un Techo para mi País, TECHO es una fundación latinoamericana que se dedica al fomento del desarrollo comunitario en los asentamientos más vulnerables de 19 países. [www.techo.org](http://www.techo.org)

<sup>3</sup> Estos datos provienen de Socialab a la fecha de septiembre de 2014.

independiente Socialab también ofrece consultoría a organizaciones públicas y privadas para ayudarlas a implementar sus propios procesos de innovación abierta.

Socialab cuenta con un equipo multidisciplinario de 19 personas (diseñadores, programadores, ingenieros, sociólogos, trabajadores sociales, periodistas, etc.) que han logrado crear un movimiento de transformación social en Chile que en este momento se está extendiendo a otros tres países de la región. Actualmente tiene 295.250 creativos sociales afiliados a su plataforma, con 15.000 ideas de innovación social registradas desde 2012 y 16.201 visitas al mes a su web.

*“Socialab es un movimiento de transformación social que impulsa soluciones innovadoras y sostenibles a los grandes problemas de la humanidad asociados a la pobreza y la desigualdad” (Socialab, 2014).*

#### **Tres retos para Socialab**

Socialab ha vivido un proceso de acelerada expansión en los últimos tres años apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo y Telefónica Movistar, lo que ha dado como resultado una plantilla fija de 19 personas y una facturación de un millón de dólares estadounidenses en 2013. Ahora el equipo se enfrenta al reto de generar un modelo de valor añadido que pueda asegurar su continuidad y sostener este nivel de crecimiento.

Por otro lado, la organización está en una fase de expansión internacional con oficinas en Colombia, Argentina y Uruguay. Si bien no les falta compromiso y pasión para abrir camino en nuevos territorios, tienen la tarea pendiente de definir el modelo de sostenibilidad y cómo replicar los procesos en otros contextos.

En este momento, el tercer desafío para Socialab tiene que ver con la necesidad de poder mostrar los resultados de impacto en las vidas de las poblaciones más vulnerables para quienes se canalizan sus esfuerzos. Por una parte, se trata de afinar los procesos de evaluación de impacto y, por otra, de generar una cultura de medición rigurosa tanto en su equipo como en los mismos emprendedores sociales y jóvenes postulantes a los concursos.

# 2

El ecosistema  
de Socialab

Reconociendo, por una parte, que la innovación social no ocurre en un vacío y, por otra, el rol determinante que juegan las interacciones de los múltiples actores implicados en la innovación social en Chile, a continuación presentamos el ecosistema en el cual actúa Socialab tal y como es definido por los mismos agentes.

Con este objetivo, hemos analizado las relaciones entre las entidades que constituyen el entorno relacional de Socialab sobre la base de la metodología de análisis de redes sociales.<sup>4</sup> Con una muestra de 50 entidades de diferentes sectores vinculados a proyectos de innovación social en Chile, se ha podido generar una red de relaciones que nos permite visualizar y comprender algunas características del ecosistema de innovación social del país. Además de considerar las características globales de este ecosistema (quién se relaciona con quién, cuáles son las entidades más activas en la red y cuáles tienen más poder), también consideramos algunas características de las relaciones específicas que cada entidad tiene con Socialab. En este sentido, podemos observar con quién Socialab se relaciona con más frecuencia y dónde se percibe un mayor impacto social.

El análisis ha sido gestionado a través de un cuestionario en línea con una muestra de 50 entidades, la cual comienza con las entidades entrevistadas para este estudio y sigue con otras que han sido consideradas relevantes por su vinculación a proyectos de innovación social en Chile. Intencionalmente, el cuestionario ha sido contestado mayoritariamente por personas de perfil directivo.<sup>5</sup>

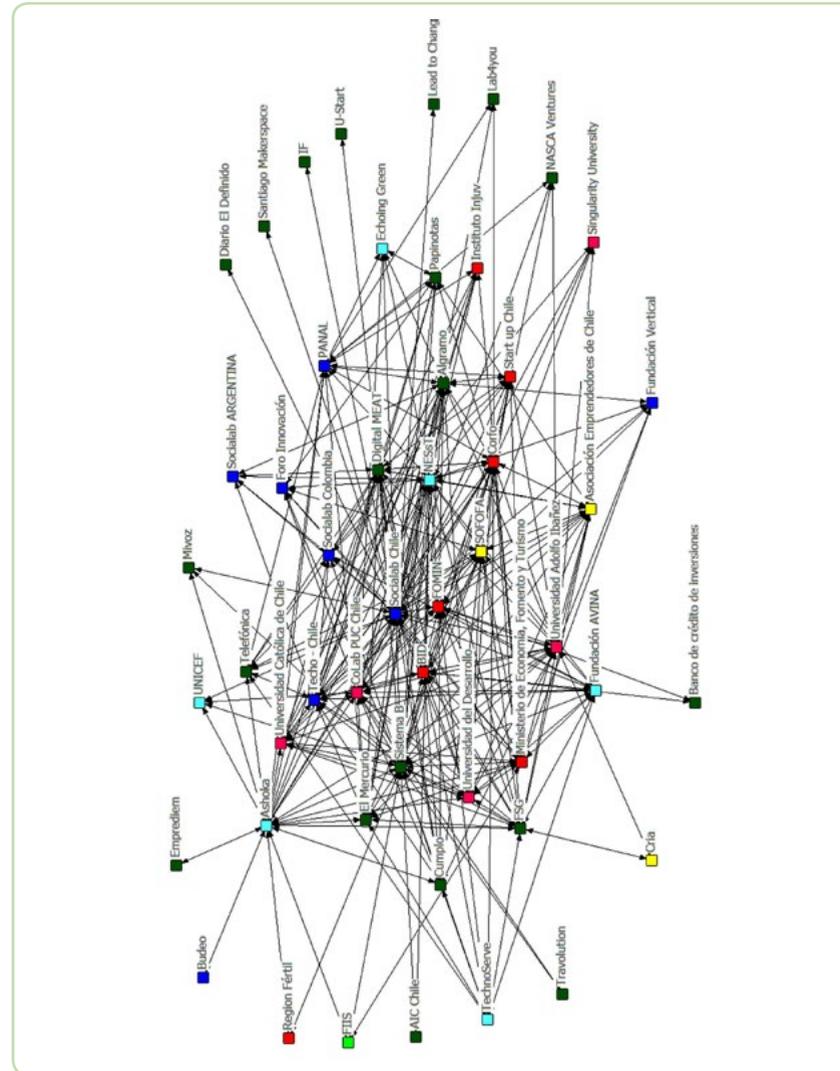
#### **El ecosistema de Socialab**

La figura 1 presenta el ecosistema de relaciones en el que se sitúa Socialab. Las líneas entre las entidades plasman que ha habido un contacto de colaboración entre las dos entidades en los últimos seis meses alrededor de algún proyecto o iniciativa vinculados a la innovación social. Por contacto de colaboración se entienden aquellas relaciones que se establecen para la participación en proyectos, el intercambio de información, el apoyo de algún tipo o la financiación. Así, se puede observar que Socialab se sitúa en el grupo de entidades que se encuentran más integradas en la estructura por cuanto mantienen más relaciones con el resto de entidades y, por lo tanto, colaboran o participan de forma más activa en proyectos de innovación social en el territorio. También se observan los diferentes sectores implicados en este ecosistema. El anexo 3 presenta las 50 entidades que figuran en la muestra, de las cuales el 40% son empresas, el 16% son fundaciones y el 14% son entidades públicas. De todas ellas, más de la mitad (60%) se declaran sin ánimo de lucro.

<sup>4</sup> Véase anexo 1 para una explicación completa de la metodología aplicada.

<sup>5</sup> El 80% de las personas que han contestado el cuestionario son directores o fundadores de sus entidades, y el 20% restante tienen un cargo técnico (véase anexo 3).

Figura 1. El ecosistema de Sociallab<sup>6</sup>



**Leyenda**

- Asociación
- Empresa
- Fundación
- Gobierno
- Org. internacional
- Proyecto
- Universidad

<sup>6</sup> La posición de cada entidad la da de forma aleatoria el programa utilizado para generar la red (Ucinet). La información más precisa se ve en las tablas 1 a 4.

## Análisis global del ecosistema de Socialab

Antes de analizar el ecosistema de Socialab, para realizar la interpretación de la información presentada es importante tener en cuenta algunos aspectos vinculados al procedimiento de recogida de datos. En primer lugar, la red recoge la percepción cognitiva de las personas que han contestado al cuestionario. Una percepción basada en la propia experiencia de cada entidad representada por lo que respecta a las relaciones y los contactos establecidos con las entidades del territorio. En segundo lugar, la información recogida únicamente representa el vínculo entre entidades relacionadas con iniciativas de innovación social. Por último, las relaciones entre las entidades han sido recogidas de forma unidireccional, aunque posteriormente y para un mejor tratamiento de la información hemos convertido estas relaciones en bidireccionales (por lo cual se ven las flechas en ambas direcciones).<sup>7</sup> Considerando dicho tratamiento de los datos, podemos observar algunas características del ecosistema.

**Socialab en el núcleo de 18 entidades más activas.** Se observa un núcleo en el cual se encuentran las entidades que parecen tener más relaciones de colaboración a primera vista y que, por lo tanto, demuestran un alto nivel de conectividad.<sup>8</sup> En cuanto a la periferia de la red, encontramos las entidades que presentan una menor colaboración con el resto a los efectos planteados.<sup>9</sup> Las entidades del centro son principalmente entidades públicas, empresas, universidades y fundaciones, lo que parece mostrar que existe un potente nivel de colaboración multisectorial. De la misma manera, las entidades que se encuentran en el núcleo de la red son en su gran mayoría sin ánimo de lucro, mientras que aquellas con ánimo de lucro tienden a aparecer en la periferia de la red.

**El clúster de alta intensidad relacional con Socialab se compone de 9 entidades.** En la figura 2 podemos observar el nivel de intensidad con que se produce la colaboración con Socialab. Se considera la frecuencia de la relación: desde un contacto cada seis meses hasta una vez a la semana. Las entidades que dicen tener más frecuencia de relación (una vez por semana) con Socialab son las que aparecen con los cuadrados mayores: Ashoka,

<sup>7</sup> En otras palabras, en el caso de que la entidad A considera que ha colaborado con la entidad B, suponemos que la entidad B ha colaborado con la entidad A.

<sup>8</sup> Estas son: Socialab, Digital MEAT, NESsT, Sisitema B, CoLab PUC Chile, Universidad del Desarrollo, SOFOFA, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, FSG, BID, FOMIN, Universidad Adolfo Ibáñez, Corfo, Algramo, Techo-Chile, Universidad Católica de Chile y *El Mercurio*.

<sup>9</sup> Emprendiem, Budeo, Región Fértil, FISS, AIC Chile, Travolution, Cria, Banco de crédito de inversiones, Lead to Change, U-Star, IF, Santiago Makerspace y *El Definido*.

Sistema B, BID, FOMIN, Techo-Chile, Digital MEAT, Universidad Adolfo Ibáñez, Socialab Colombia y PANAL.<sup>10</sup>

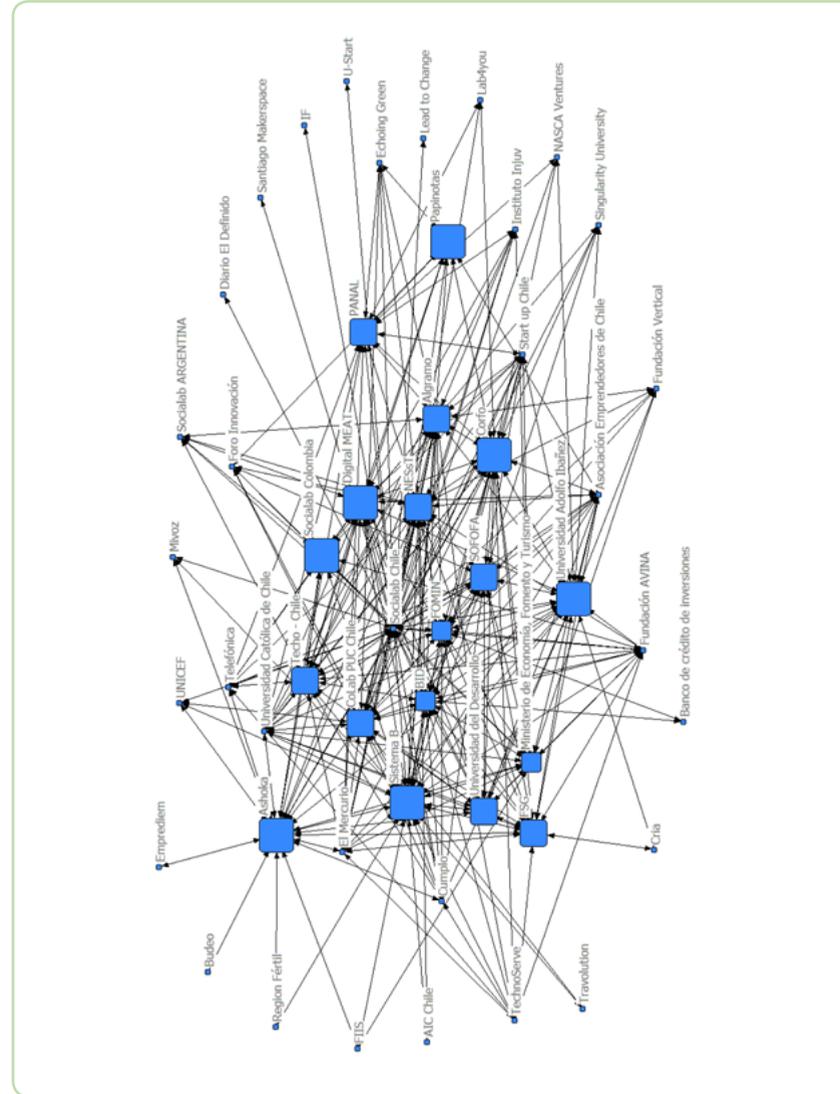
**Un grupo de 7 entidades aparece como generador de mayor impacto social.** La figura 3 permite reflejar la percepción que tienen las entidades sobre el impacto social que ha generado su colaboración con Socialab, lo que nos da un indicador de la eficacia de dicha colaboración. Son siete las entidades que demuestran tener un mayor impacto social (representado por los nodos mayores): Ashoka, Socialab Colombia, Papinotas, Digital MEAT, Corfo, Sistema B y Universidad Adolfo Ibáñez.<sup>11</sup> La lista de entidades anteriores también se corresponde con la de aquellas que han declarado tener una alta frecuencia de relación con Socialab. Cabe destacar que, al igual que en los casos anteriores, estas entidades se corresponden con las que aparecen en el centro de la estructura.

<sup>10</sup> A estas les siguen CoLab PUC Chile, Algramo, Corfo y Papinotas con una frecuencia de relación de una vez al mes.

<sup>11</sup> Estas van seguidas de NESsT, CoLab PUC Chile, SOFOFA, Algramo, Universidad del Desarrollo, FSG y Techo-Chile, que declaran tener un nivel medio de impacto social en sus colaboraciones con Socialab.



Figura 3. Impacto social generado por la relación con Socialab



## Análisis de conectividad y poder en la red

A partir de un análisis de las estadísticas de la red social, a continuación consideramos algunos aspectos como la densidad y los niveles de conectividad de la red, además de los diferentes niveles de poder de las entidades participantes, partiendo de la función de sus conexiones y la capacidad de actuar como bróker o intermediador en la generación de iniciativas de innovación social.

**Densidad y conectividad (densidad).** La densidad de una red se define como el coeficiente entre el número de lazos existentes en la red y el número de relaciones posibles que habría en la estructura si todo el mundo estuviese conectado con todo el mundo. De un indicador máximo de 100%, la red analizada obtiene un 22%, lo cual indica una conectividad media.<sup>13</sup> Esto implica que la media de relaciones directas que tiene cada entidad en la red es de 11 (11 relaciones directas por entidad). Observando la estructura de la red podemos ver que esto sucede para aquellas que se encuentran en el centro de la estructura o red. Sin embargo, aquellas que se encuentran en la periferia de la estructura presentan menos relaciones. Este resultado indica que la cantidad de relaciones directas que poseen las entidades de la red no se distribuye de forma igualitaria. En otras palabras, la actividad de innovación social en este ecosistema se concentra en torno al núcleo de entidades anteriormente mencionadas, mientras que las de la periferia muestran menos actividad.

**Distribución de las relaciones directas (centralidad de grado).** Calculando el número de relaciones directas que tiene cada entidad podemos observar el nivel de centralidad de grado de cada miembro y también el de la red global. Se entiende que aquella entidad que presente un mayor número de relaciones directas —y, por lo tanto, un mayor nivel de centralidad de grado— será la que mejor posicionada esté en la red y, en consecuencia, a la que le podremos otorgar más poder en cuanto a la gestión de los recursos que circulan en esta red. Las entidades que presentan una posición más aventajada son las que aparecen en la tabla 1. Las que se relacionan de forma más directa con el resto de entidades (Socialab, Sistema B, Corfo, etc.) son las que han ido apareciendo recurrentemente por su alta frecuencia de relación y por el alto impacto social que declaran tener en sus colaboraciones.

---

<sup>13</sup> En números absolutos, hay 546 relaciones existentes de las 2.450 que podría haber si todas las entidades hubiesen colaborado con todas, es decir, si todas estuviesen relacionadas.

**Tabla 1. Las 10 entidades más conectadas en la red de Socialab**

Nombre de la entidad	Número de relaciones directas	Nombre de la entidad	Número de relaciones directas
Socialab	40	Universidad Adolfo Ibáñez	22
Sistema B	31	NESsT	21
Corfo	24	Algramo	19
CoLab PUC Chile	23	Digital MEAT	19
Ashoka	23	SOFOFA	19

En cuanto a la centralidad de toda la red —donde un 100% indicaría que la distribución de las relaciones está centralizada en uno o muy pocos nodos/entidades y un 0% que esta está repartida de forma igualitaria—, aquí tenemos un 61%, lo que muestra una distribución pronunciadamente desigual donde 24 entidades tienen más de 10 relaciones, mientras que 26 se encuentran muy por debajo de este valor.

**Capacidad de intermediación (centralidad de intermediación).** Un análisis de la centralidad de intermediación permite identificar aquellas entidades que tienen una posición de bróker o intermediario en la red, de tal manera que su posición las hace poderosas en cuanto a su capacidad de permitir o limitar la transmisión de recursos que circulan por la red. Bajo esta variable de análisis, se consideran, además de las relaciones directas, las relaciones indirectas, definidas como aquellas que nos facilitan el acceso a contactos que no conocemos directamente. A continuación, en la tabla 2 se presentan las 9 entidades que tienen una capacidad alta de intermediación en la red. Después de ellas vienen 26 entidades que tienen una capacidad algo menor, mientras que el resto tiene un valor de cero. Es importante señalar que existen tres entidades que concentran el mayor nivel de centralidad de intermediación y que, por lo tanto, desarrollan un papel de bróker relevante en el ecosistema de innovación social analizado. Su posición y el hecho de que muchas entidades tengan que pasar por ellas para relacionarse las hace poderosas y aventajadas, en este caso para establecer relaciones de colaboración entre entidades. Estas tres entidades son Socialab, Sistema B (las cuales también presentan la mayor centralidad de grado) y Ashoka.

**Tabla 2. Los 9 intermediarios más poderosos de la red de Socialab**

Nombre de la entidad	Número de relaciones directas	Nombre de la entidad	Número de relaciones directas
Socialab Chile	369.009	NESsT	46.259
Sistema B	145.250	Corfo	45.951
Ashoka	144.236	BID	30.472
U. Adolfo Ibáñez	51.019	FOMIN	28.900
CoLab PUC Chile	49.783		

En cuanto al valor de centralidad de intermediación global para toda la red, la estructura presenta un 30% (un valor medio), lo que resalta la acumulación de poder de las tres entidades mencionadas y el salto brusco que se da entre ellas y el resto de entidades que presentan algún nivel de intermediación (26 entidades). En este sentido, se puede afirmar que la capacidad de una entidad de ser bróker en esta estructura o red está desigualmente distribuida.

**Eficiencia en la red (centralidad de cercanía).** A través de una comparación del número de pasos que tiene que dar una entidad para alcanzar a todas las demás que forman la red, podemos analizar la eficiencia (rapidez para alcanzar o relacionarse con la totalidad de entidades que forman la red) para establecer la colaboración en la red, a nivel global y por entidad. Este cálculo tiene en cuenta tanto las relaciones directas como las indirectas y nos proporciona dos informaciones: 1) la suma de pasos que ha de dar una entidad para alcanzar a todas; y 2) la cercanía o grado de proximidad de una entidad respecto al resto. En la tabla 3 se muestran las 10 entidades mejor posicionadas en relación con este indicador, es decir, aquellas que presentan menor lejanía y mayor grado de centralidad de cercanía. Socialab y Sistema B son aquellas que tienen que dar menos pasos para alcanzar o relacionarse con el resto de entidades y, por lo tanto, las que pueden establecer contactos de colaboración de forma más rápida y eficiente en esta red.

**Tabla 3. Los nodos de colaboración más eficientes en la red de Socialab**

Nombre de la entidad	Lejanía	Cercanía
Socialab Chile	58.000	84.483
Sistema B	67.000	73.134
Corfo	74.000	66.216
CoLab PUC Chile	75.000	65.333
Ashoka	76.000	64.474
U. Adolfo Ibáñez	76.000	64.474
NESsT	77.000	63.636
Algramo	79.000	62.025
Digital MEAT	79.000	62.025
SOFOFA	81.000	60.494

El porcentaje global de la centralidad de cercanía de la red es del 63%, un porcentaje elevado que muestra que los caminos más eficientes para establecer la colaboración se concentran en unas pocas entidades, principalmente Socialab y Sistema B.

**Subgrupos en la red (cliques).** Por último, podemos analizar las subestructuras o subgrupos que se encuentran en la red e identificar los grupos de máxima cohesión o grupos de relaciones primarias. Estos subgrupos están formados por un mínimo de tres entidades que han de encontrarse a distancia de un paso las unas de las otras. Las mejores posiciones en la estructura las ocupan aquellas entidades que tienen presencia en diversos subgrupos, en cuantos más, mejor. Se presupone, por una cuestión de solidaridad de grupo, que, si diversos subgrupos altamente cohesivos comparten miembros, la probabilidad de que se generen conflictos entre ellos es menor, lo que facilitará y abrirá el camino hacia la colaboración en proyectos. Por otro lado, las entidades que tienen presencia en diversos subgrupos tienen acceso a una mayor información o posibilidades de establecer relaciones de colaboración, incluso de forma simultánea.

Para la red de Socialab se encuentran 128 subgrupos con relaciones directas. Considerando el número de entidades (50) que forman la estructura, cabe destacar que nos encontramos ante una red muy conectada y, además, de forma muy directa. En la tabla 4 se presenta el listado de las 10 entidades que tienen mayor número de subgrupos.

**Tabla 4. Número de subgrupos a los que pertenece cada entidad en la red de Socialab**

Nombre de la entidad	Número de relaciones directas	Nombre de la entidad	Número de relaciones directas
Socialab Chile	116	Techo-Chile	28
Sistema B	94	SOFOFA	28
Ashoka	50	FSG	26
U. Adolfo Ibáñez	33	Ashoka	24
CoLab PUC Chile	29	NESsT	24

Como vemos, las entidades que pertenecen a más subgrupos son Socialab, Sistema B y, a mayor distancia, Corfo; a partir de aquí el valor del indicador va disminuyendo progresivamente. Esto proporciona unas grandes ventajas a Socialab y a Sistema B como puntos de encuentro de diferentes grupos altamente cohesivos y como entidades con una gran ventaja comparativa a la hora de establecer nuevas conexiones para realizar proyectos en el marco de la innovación social en el territorio. Por lo tanto, antes de centrarnos en el análisis de Socialab, ¿qué características presenta el ecosistema de innovación social presentado?

- Hay un grupo nuclear de 18 entidades que se relacionan más que las otras entidades en la periferia del ecosistema; 9 de ellas tienen una relación de alta frecuencia con Socialab, y 7 perciben un alto nivel de impacto social generado por su relación.
- Socialab, Sistema B y Corfo están mejor posicionadas en el ecosistema debido al número de relaciones directas que mantienen y, por lo tanto, les podremos otorgar más poder en cuanto a la gestión de los recursos que circulan por esta red.
- Socialab, Sistema B y Ashoka concentran la mayor capacidad de intermediación y, por lo tanto, desarrollan un papel de bróker relevante en el ecosistema analizado. Estas tres entidades son seguidas por otras nueve que también desempeñan este papel en un grado menor.
- Se encuentran 128 subgrupos con relaciones directas, lo que nos indica que estamos ante una red muy conectada y, además, de forma muy directa; el conocimiento y los recursos, por lo tanto, pueden fluir de forma muy rápida.
- Los caminos más eficientes para establecer la colaboración se concentran en unas pocas entidades, principalmente Socialab y Sistema B; por lo tanto, tienen una

gran ventaja comparativa a la hora de establecer nuevas conexiones para realizar proyectos en el marco de la innovación social en el territorio.

- Finalmente, destacamos el papel de las entidades públicas como *brokers* poderosos en este ecosistema; FOMIN, BID y Corfo figuran entre los 9 intermediarios más aventajados en este, y, por otro lado, Corfo es el tercer nodo más eficiente.

# 3

Trayectoria y  
principales logros

En esta sección presentamos la trayectoria de la entidad, que va desde sus orígenes en 2007 como un grupo de jóvenes creativos disruptivos en la fundación TECHO hasta su situación actual como fundación propia con una plantilla fija de 19 personas y entidades filiales en tres países.

Presentamos aquí los logros principales desde 2011, destacando los resultados de los concursos gestionados, la historia de dos de los emprendimientos más exitosos que han salido del proceso de incubación de Socialab y el Festival Internacional de Innovación Social, que llegó a reunir hasta 50.000 participantes en su última edición.

### Orígenes de Socialab

Socialab nace de TECHO, una ONG que busca superar la situación de pobreza de los asentamientos precarios de Latinoamérica y el Caribe a través de la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios. TECHO nace en Chile y, después de un apoyo del FOMIN, en 2005 empieza a expandirse por la región. Actualmente tiene presencia en 19 países y unos 530.000 voluntarios han colaborado con la entidad.

*"TECHO es un lugar para generar líderes que en el futuro puedan generar cambios [...], entonces no solo resuelven problemáticas sociales, sino que forman jóvenes para que puedan ser presidentes algún día", Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab. En este sentido, varios líderes sociales han salido de TECHO, entre ellos los fundadores de Socialab, Sistema B y las plataformas de crowdfunding Idea.me y Koga. TECHO ha implantado una novedosa política consistente en establecer un máximo de dos años para el período de voluntariado en la organización, lo que permite mantener un ambiente muy joven y favorece que, cuando las personas vuelven a la sociedad, sigan motivadas para efectuar el cambio social.*

**TECHO.** En 1997 un grupo de jóvenes empezó a construir viviendas de emergencia junto con familias de asentamientos precarios en Chile. A continuación inició su expansión internacional por El Salvador y Perú bajo el nombre "Un Techo para mi País". Actualmente TECHO opera en 19 países y cuenta con oficinas en los Estados Unidos e Inglaterra. Sus tres líneas de acción son: fomentar el desarrollo comunitario en asentamientos; promover la conciencia y acción social; y, finalmente, incidir en espacios de toma de decisión y de definición de políticas públicas. Hasta el día de hoy ha logrado lo siguiente:

- 93.024 familias de asentamientos han trabajado junto con los voluntarios en la construcción de su vivienda.
- 608.419 voluntarios se han movilizado en América Latina para terminar con la pobreza y la exclusión.
- 880 mesas de trabajo implementadas en asentamientos precarios.
- 8.600 pobladores graduados en oficios.
- 344 sedes comunitarias construidas en asentamientos.
- 15.000 niños que viven en asentamientos han participado en los programas de educación.
- 3.310 viviendas definitivas entregadas.

En 2007, un grupo de estudiantes de diseño y colaboradores de TECHO, impulsado por Julián Ugarte (actual director ejecutivo de Socialab), inician un proceso para buscar soluciones innovadoras con el fin de resolver problemas de pobreza. Se dedican a diseñar soluciones para una gran variedad de problemas que van desde la calidad educativa hasta el acceso al agua potable. Entre las soluciones diseñadas se encuentran una ducha manual para ahorrar agua y unas microfábricas para generar empleo donde se elaboran productos a partir de material reciclado. Sin embargo, ninguno de los proyectos llega a implementarse, y después de varios fracasos deciden externalizar el reto de diseño de la solución. Para ello construyen una plataforma web con el fin de aumentar la capacidad de recibir, apoyar y acelerar los emprendimientos sociales. De esta manera, en 2010 nace el Centro de Innovación Social de TECHO, enfocado hacia el uso de las nuevas tecnologías para resolver problemas sociales entre los estudiantes, las empresas y las propias comunidades.

En 2011, el Centro de Innovación Social consigue el apoyo del FOMIN y la Fundación Telefónica, por una parte, para sistematizar y consolidar su modelo de generación de innovaciones orientadas a resolver los problemas que afectan a las familias de extrema pobreza, y, por otra, para escalar su impacto.

*“Éramos los extraños del cuento, menos voluntarios, más emprendedores, menos donaciones, más valor compartido..., por lo tanto, empezaron a haber roces importantes, hasta el punto de decidir separar esto”,* Matías Rojas, director de Operaciones, Socialab.

Con el tiempo la iniciativa se aleja cada vez más de la cultura de TECHO, hasta que en 2012 se crea Socialab como un *spin-off* de TECHO y se inicia un proceso de independización hasta crear una fundación propia en 2013 cuya misión es *“generar impacto social mediante la innovación de nuevos productos, servicios, tecnologías y negocios transformadores”* (Socialab, 2014).

## Seis generaciones de proyectos

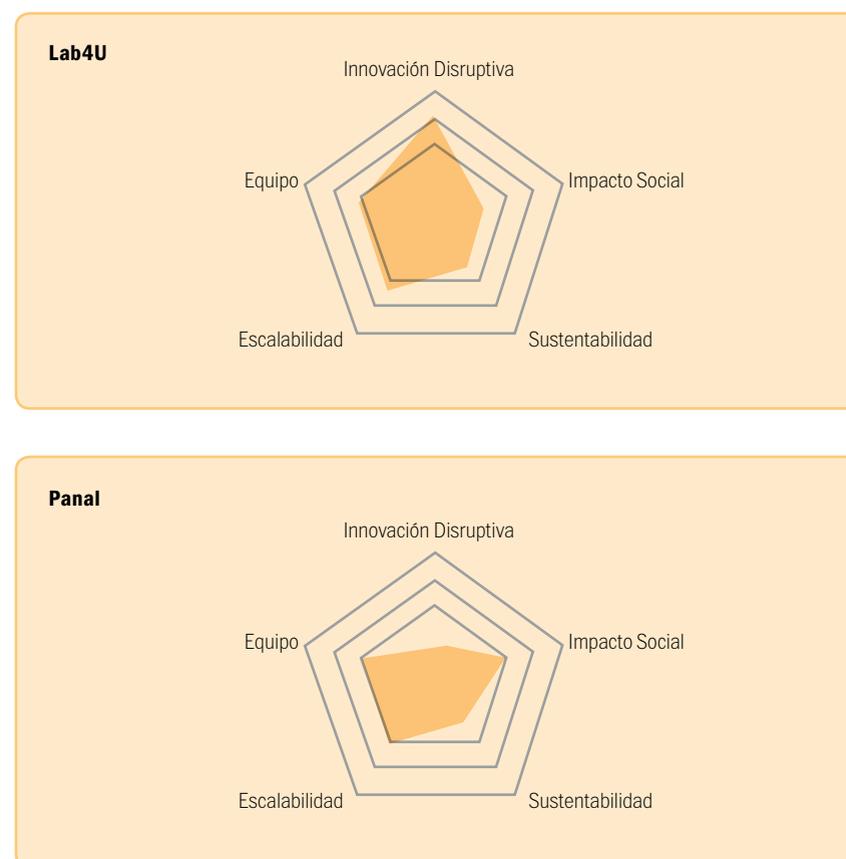
Hasta la fecha, Socialab ha recibido seis generaciones de proyectos (desde 2011 hasta julio de 2014), que llegan de dos maneras, o vía concursos (convocatorias o “desafíos”) de innovación abierta, o vía un proceso abierto con una presentación directa al equipo. En otras palabras, el *pipeline* o fuente de proyectos de Socialab tiene dos entradas, tal como queda demostrado en la figura 5. En sus inicios, Socialab aplicaba los siguientes cuatro criterios a los nuevos proyectos:

- Propuesta de valor (30%): la solución satisface la necesidad planteada y los beneficios que aporta contribuyen a la superación de la pobreza.
- Segmento de clientes y/o usuarios (30%): se enfoca la idea planteada a la base de la pirámide y posee un alto potencial de impacto a futuro.

- Dimensiones de problemas y/u oportunidades (20%): el participante puede reconocer diferentes variables dentro de los problemas y/u oportunidades que aborda su idea.
- Factibilidad técnica de prueba beta (20%): es factible construir en un mes un prototipo rápido de la propuesta para ser testeado durante la prueba beta, con el presupuesto contemplado para ello.<sup>14</sup>

Ahora el proceso de evaluación se ha consolidado en cinco criterios, cada uno aplicado tal como se ilustra en los ejemplos de la figura 4 (véanse más detalles en el anexo 4).

**Figura 4. Evaluaciones de dos de los proyectos de Socialab**

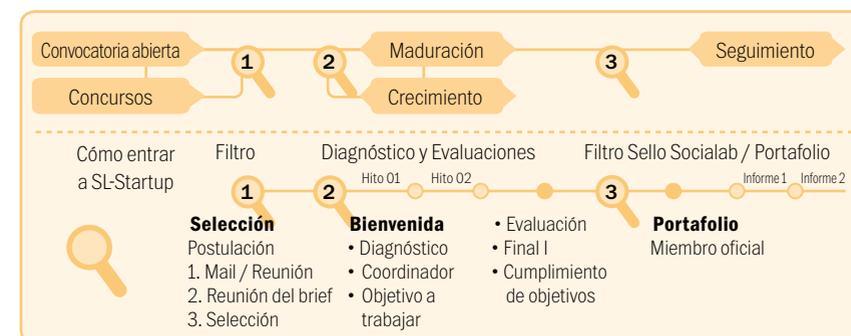


<sup>14</sup> Información procedente del equipo del FOMIN, Chile.

“Los requisitos son los pilares que evaluamos en los proyectos: impacto social, es decir, que tengas posibilidades de impacto al resolver una problemática validada por el usuario; rentabilidad económica; innovación disruptiva, que sea algo distinto y que deje obsoleto algo en el mercado o que cree algo nuevo; que tenga un equipo o la visión de formarlo (si están solos los ayudamos a formarlo); y el último es el potencial de la escalabilidad”, Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab.

En el caso de los concursos, son aceptados entre 15 y 25 proyectos y cada uno puede recibir un apoyo económico de hasta 5.000 dólares en capital semilla para invertir en el desarrollo de un prototipo u otros gastos de desarrollo inicial de la iniciativa. Este importe varía según el concurso. Una vez ingresado en el proceso de aceleración de Socialab, el proyecto entra en un proceso de cocreación y maduración de cuatro meses durante el cual se le brinda un espacio de *coworking* y el apoyo de un equipo de mentores que se integran en su equipo. El perfil del mentor asignado depende de las necesidades del proyecto, y en muchos casos Socialab asigna mentores voluntarios externos a la organización que pueden ser profesores universitarios o emprendedores expertos en el área que corresponda. “No estamos arriba de ellos, somos parte de su equipo”, comenta Francisca Severino, directora del Área Start-Up de Socialab. El proyecto tiene que cumplir una serie de hitos durante este período de desarrollo como, por ejemplo, la presentación de su plan de negocio, estrategias de evaluación de impacto o algún prototipo. Al final de esta fase de desarrollo, la iniciativa está sometida a una segunda evaluación. Los proyectos que pasan este segundo filtro y cumplen las metas fijadas según las brechas encontradas en cada una de las cinco áreas de evaluación podrían llegar a ser los ganadores del propio concurso o entrar en el portafolio de inversión de proyectos más maduros, o, en algunos casos, podrían recibir un préstamo de deuda convertible en acciones del propio Socialab. Cada proyecto puede estar incubado hasta unos 12 meses sin coste, período tras el cual se puede arrendar el espacio si se quiere quedar. Según Rodrigo Chávez, coordinador de proyectos, la distribución de esfuerzo y tiempo del equipo de Socialab hacia los proyectos se concentra en la segunda fase de este proceso, es decir, la fase de desarrollo.

**Figura 5. El proceso de entrada y desarrollo de proyectos en Socialab**



Fuente: Socialab, 2014. Véase información completa en el anexo 4.

## Principales logros

Hoy en día Socialab es la plataforma de innovación abierta más extendida en Latinoamérica. Cuenta con 295.412 creativos registrados y 16.215 ideas registradas, ha conseguido 1,9 millones de dólares de financiamiento para los proyectos y, según sus propios sistemas de medición de impacto, ha generado un impacto en más de 437.267 personas en situación de vulnerabilidad.<sup>15</sup> Estos números, a su parecer, demuestran uno de sus logros principales: la generación de cultura popular en torno al concepto de que cualquier persona puede tener una idea para cambiar el mundo y que estas ideas pueden convertirse en modelos de negocio sostenible y escalable a la vez que generan un valor compartido. *“Socialab ha sido capaz, durante su tiempo de existencia, basado en un relato robusto y con capacidad movilizadora en la sociedad, de generar un cambio de paradigma en la relación de empresas y universidades con la población de la base de la pirámide”* (Lead to Change, 2013).<sup>16</sup>

En su breve historia, Socialab ha sido capaz de crear un movimiento y de generar una tendencia en el ámbito de la innovación social a nivel latinoamericano que han provocado un “efecto contagio” en la región, donde han surgido iniciativas que buscan replicar el modelo. Según la empresa de consultoría Lead to Change, un aporte importante a esta nueva cultura ha sido *“la creación de un perfil profesional altamente comprometido con lo social, que busca un sentido a su actividad más allá de lo monetario y que a su vez puede convertirse en elemento multiplicador de iniciativas y agente activo en la búsqueda de una sociedad menos desigual”* (Lead to Change, 2013).

La nutrida participación en el Festival Internacional de Innovación Social (FIIS), impulsado por Socialab en colaboración con otros actores clave, es un buen indicador del nivel de interés popular que ha despertado Socialab sobre todo en las generaciones jóvenes. En 2013, más de 50.000 personas participaron en el festival y el formato está siendo replicado en otros países de la región, además de consolidarse en Chile. El valor de Socialab ha sido reconocido por los premios Avonni en Chile como ganador del premio nacional de la innovación en la categoría de emprendimiento social, y el modelo ha sido legitimado externamente al atraer el apoyo de donantes internacionales entre los que destacan, hasta ahora, el Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN) y la Fundación Telefónica.

<sup>15</sup> Estos indicadores han sido recopilados de la página web de Socialab en octubre de 2014.

<sup>16</sup> Lead to Change es una empresa de consultoría catalana que realizó una evaluación de Socialab en 2013 como parte del proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo para consolidar Socialab y escalar su impacto.

### Festival Internacional de Innovación Social (FIIS)

"Miles de nuevas ideas para un problema antiguo" (FIIS, Chile, 2013).

El FIIS es un evento donde se comparten experiencias de emprendimiento e innovación social en un ambiente lúdico y creativo donde la música en vivo juega un rol fundamental para convocar al público. El evento comprende una mezcla entre conferencias sobre innovación disruptiva, seminarios sobre emprendimiento social, talleres y espacios de cocreación en torno a la innovación social, música y entretenimiento de todo tipo. Las organizaciones que participan en el proceso de cocreación del festival son Socialab, Sistema B, Ashoka, Avonni, NESSt, Start-Up Chile, Gulliver, ONG Desarrollando América Latina, Asociación de Emprendedores de Chile, Docs4Change, IF, BST Innovación y Santiago Makerspace en unión con la productora La Oreja. En la primera edición del FIIS participaron unas 50.000 personas y ahora se planifica la edición de 2014 en Chile y el lanzamiento del festival en Brasil, México y Argentina.

En la misma línea de generar cultura popular alrededor del concepto de innovación social, Socialab está actualmente planificando una serie de televisión con una productora de los EE. UU. para presentar un reality TV sobre los emprendedores sociales. [www.fiis.org](http://www.fiis.org)

Durante este proceso de evolución de Socialab, el producto más consolidado han sido los concursos de innovación abierta, que abren a las generaciones jóvenes, en colaboración con las propias comunidades y las empresas, la búsqueda de soluciones a problemáticas sociales. Hasta la fecha se han organizado un total de 18 concursos en 4 países, tal como presenta la tabla 5.

**Tabla 5. Desafíos realizados por Socialab**

Concurso	País	Tema	Ideas	Desafíos apoyados en etapa beta	Capital entregado a start-ups
<b>2011 · 1.145 personas impactadas por los emprendedores · 18 proyectos financiados</b>					
Desafío Clave	Chile	Innovaciones para superar la pobreza	790	18 preseleccionados con premios de 5.000\$	377.761\$ (Socialab)
<b>2012 · 25.003 personas impactadas por los emprendedores · 35 proyectos financiados</b>					
Préndete	Chile	Negocios de reciclaje	81	15 preseleccionados	427.208\$ (Socialab)
Aplicate	Chile	Disminuir la brecha digital	613	20 preseleccionados y 3 premiados	701.289\$ (externa)
Pela el Cable	Chile	Eficiencia energética	107	15 preseleccionados y 3 premios de 4.000\$	

Concurso	País	Tema	Ideas	Desafíos apoyados en etapa beta	Capital entregado a start-ups
Desafío Clave	Chile	Innovaciones para superar la pobreza	639	25 premios de 2.500\$ y 4 premios de 8.000\$	427.208\$ (Socialab)
AntofaAprende	Chile	Calidad de vida de Antofagasta	103	N/A	701.289\$ (externa)
<b>2013 · 255.042 personas impactadas por los emprendedores · 22 proyectos financiados</b>					
Imagina Chile	Chile	Innovaciones para un mejor futuro	4.272	3 premios de 7.000\$	741.900\$ (Socialab)
Desafío Clave	Chile	Innovaciones para superar la pobreza	833	5 premios de 42.000\$	1.618.597\$ (externa)
Uruguay Innova Baños	Uruguay	Soluciones sanitarias	77	14 preseleccionados y un premio de 27.000\$	
AntofaAprende	Chile	Calidad de vida de Antofagasta	193	25 preseleccionados y 10 premios de 8.500\$	
Proyecto Colombia	Colombia	Financiar la vivienda	113	78.000\$ repartidos en premios	
Genera	Colombia	Soluciones para aumentar ingresos	123	8 preseleccionados y 40.000\$ a repartir	
SocialApp	Colombia	Aplicaciones tecnológicas	229	20 preseleccionados, 5 premios de 47.000\$ y una beca	
<b>2014 · 239.117 personas impactadas por los emprendedores · 12 proyectos financiados</b>					
Desafiate Argentina	Argentina	Desafíos sociales para jóvenes	465	5 premios de 8.000\$	42.500\$ (Socialab)
Agente Web	Chile	Soluciones de conexión internet en hogares vulnerables		5 premios de 8.400\$	698.629\$ (Socialab)
Impactec Argentina	Argentina	Soluciones tecnológicas sociales	214	15 preseleccionados, 6 finalistas y una beca Singularity	
First 72 Hours	Chile	Respuestas rápidas para emergencias	278	2 premios de 15.000\$	
Aceleración Dal	Chile	Aplicaciones con datos abiertos para problemas sociales	29	5 ganadores	

1) Moneda en dólares estadounidenses.

2) Datos procedentes del equipo de Socialab, septiembre de 2014.

3) Se calcula, por una parte, el capital entregado por Socialab que proviene de diferentes donantes (Socialab) y, por otra, la inversión externa (externa) de inversores independientes.

### **Start-ups exitosas**

Como ejemplo último de sus logros, donde realmente se puede palpar el impacto real de Socialab es a través de los emprendimientos sociales que pasan por el proceso de Socialab y llegan a convertirse en *start-ups* exitosas que consiguen mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos y sostener un modelo de negocio escalable. Uno de estos casos es Papinotas, una plataforma educativa para escuelas vulnerables, y el otro es Algramo, un sistema de distribución de alimentos para los asentamientos más marginados.

*“Si estos proyectos se mantienen o siguen así en los próximos cinco años, ya valió la pena”, Julián Ugarte, director ejecutivo, Socialab.*

#### **Papinotas**

Sistema de comunicación integral que acerca las familias a la escuela de forma constructiva mediante el envío de mensajes de texto a través de una plataforma web, la comunicación afectiva y el refuerzo positivo. De esta manera, se produce una evolución cultural en las relaciones entre las familias y las escuelas, lo que se traduce en una mayor implicación de la familia en la educación de sus hijos.

Sector	Educación
Formato legal	Sociedad de responsabilidad limitada
Año de creación	2012
Impacto social	Aumento de un 5% de promedio de asistencia a clases, aumento de un 26% de promedio de apoderados en reuniones, mejor clima escolar y familias más involucradas. Estimado medio millón de personas impactadas indirectamente <sup>17</sup> .
Sostenibilidad económica	Potencial de crecimiento exponencial sobre la base de una cuota accesible por mes por alumno y penetración del móvil del 100% en Chile. Actualmente, 200 escuelas inscritas con 6.000 docentes usuarios y 100.000 alumnos.
Tipo de innovación	Incremental, mejorando de forma significativa y continua el canal, el contenido y, por ende, la cultura comunicacional entre las familias y las escuelas.
Colaboración intersectorial	Una iniciativa privada dirigida a todo tipo de escuelas que permite aprovechar las ayudas públicas existentes para financiar el servicio así como el financiamiento autónomo.
Escalabilidad y replicabilidad	Modelo altamente escalable en Chile y replicable en otros países con indicadores de éxito sistematizado.

<sup>17</sup> Estos datos provienen de Papinotas. Las familias son calculadas por seis integrantes menos el estudiante.

*"Papinotas es una oportunidad de conexión, un puente para mejorar la calidad de la comunicación y, por ende, de la educación. Emplea herramientas de fácil uso y soluciona, en parte, la necesidad de masividad de la comunicación. Es una herramienta complementaria para que la voz de la escuela sea mejor oída y comprendida [...]. Papinotas puede convertirse en una gran oportunidad para los colegios", Verónica Gubbins, psicóloga de la Universidad de Chile y especialista en la relación entre familias y escuela.*

Según expertas como Verónica, la implicación de la familia en la educación de sus hijos genera estudiantes más equilibrados y exitosos. Dado que las vías tradicionales de comunicación suelen ser poco efectivas, como es el caso de los mensajes en papel entregados a los alumnos para que los pasen a sus padres, el servicio de Papinotas vía SMS es una alternativa atractiva.

#### **¿Cómo funciona Papinotas?**

El colegio contrata el servicio Papinotas, la empresa carga la información de la escuela en su sistema y le genera una cuenta en la aplicación web para cada uno de los docentes. Estos pueden enviar mensajes de textos al celular de apoderados, colegas y estudiantes de forma masiva o individual, personalizada o genérica. Papinotas ofrece estadísticas de uso, clasificación de la comunicación en sólidas rúbricas pedagógicas y asesoría comunicativa centrada en las fortalezas de los estudiantes y el refuerzo positivo. Esto permite a los docentes ahorrar tiempo y enviar más y mejor información con énfasis propositivo, que llega al 100% de los destinatarios. Todo lo anterior acerca las familias al proceso educativo de sus pupilos de forma armónica y constructiva, lo que genera personas más felices.

#### **Un modelo de negocio exponencial**

El modelo de negocio de Papinotas se basa en una cuota de un dólar estadounidense al mes por alumno que inicialmente fue pagado a través de una subvención pública destinada a mejorar los niveles de asistencia del alumnado en las escuelas más vulnerables. Sin embargo, dado el éxito que ha generado el sistema a nivel de asistencia y otros indicadores de desempeño educativo, las escuelas ya asignan un valor en sí a la aplicación y en algunos casos asumen el coste de la cuota sin la subvención pública. Además, la fundadora considera que *"hay padres que están matriculando a sus hijos en los colegios con Papinotas, sabiendo que existe el aplicativo, ya es un parámetro de matrícula"*. Por otro lado, dada la penetración del móvil del 100% en Chile, es una herramienta con mucha capacidad de crecimiento.

#### **Papinotas y Socialab**

Socialab tuvo un papel clave en la fase de despliegue de Papinotas. Natalia Espinoza, la fundadora, tuvo la idea mientras trabajaba en el Ministerio de Educación y fue motivada a ponerla a prueba a través de un concurso de Socialab. Papinotas era uno de los 10 proyectos finalistas del concurso y recibió 5.000 dólares para desarrollar una prueba beta. En 2011, lanzó un piloto. Al año siguiente, Socialab volvió a hablar con Natalia y la animó a seguir con el proyecto apoyándola con un espacio de coworking y un préstamo; así, ese año se relanzó la iniciativa en ocho colegios. Después del empuje inicial de Socialab, Papinotas ganó el premio People's Choice en un evento de innovación Common Pitch y se instaló en sus propias oficinas. A esa altura el modelo ya estaba probado y en 2013 Papinotas estuvo en más de 100 colegios, con una planta de personal consolidada de 11 personas y la meta de estar en 300 escuelas en 2014 y expandirse a otros países.

[www.papinotas.com](http://www.papinotas.com)

**Algramo**

Una empresa que distribuye productos alimenticios básicos a los almacenes de barrios vulnerables vía máquinas dispensadoras de envases reutilizables, lo que reduce el precio del producto para el consumidor final en un 30%.

Sector	Alimentario
Formato legal	Sociedad de responsabilidad limitada
Año de creación	2012
Impacto social	Distribuye productos alimenticios básicos a un precio un 30% menor en 57 puntos de distribución en Santiago de Chile.
Sostenibilidad económica	Algramo lleva un margen del 30% a su producto vendido, lo que permite la generación de un modelo de negocio sostenible y autofinanciable.
Tipo de innovación	Radical porque reemplaza un sistema de distribución con algo nuevo que elimina los intermediarios y genera ahorros para las familias y beneficios para los almacenes.
Colaboración intersectorial	La iniciativa depende de la colaboración entre el productor y el punto de venta, además del trabajo social de conciencia en los barrios.
Escalabilidad y replicabilidad	Un proyecto escalable dado que ofrece una solución win-win-win a un fenómeno muy extendido: el castigo a los pobres, quienes pagan precios alimentarios muy altos. La marca TECHO también ha ayudado en el proceso de réplica.

**¿Por qué Algramo?**

Los productos básicos de los almacenes de barrios se venden en promedio un 30% más caros que en los supermercados, lo que castiga a los más pobres con los precios más altos. Los factores que influyen en esta realidad son la compra sin planificación, la falta de liquidez de las familias pobres, la consecuente venta en formatos pequeños y la intervención de intermediarios que añaden coste pero no valor. Además, los almacenes no son considerados mayoristas y tampoco ganan mucho margen por su negocio. Esta problemática fue detectada por uno de los fundadores de Algramo después de su experiencia de vivir en los barrios como estudiante. Además, se daba cuenta de que este "castigo a la pobreza" no era un problema de su barrio, ni de Santiago ni de Chile, sino de toda la región de Latinoamérica. Algramo propone una alternativa a esa problemática y la llama una "compra inteligente". Compra alimentos a granel y los lleva directamente al almacén, donde llena una máquina dispensadora. Las familias compran en envases retornables de 500 gramos y sin la intervención de intermediarios, con lo que se benefician de un ahorro de un 40% para los productos básicos adquiridos. Además, el ahorro en la cadena permite que el almacén se lleve un porcentaje de la venta (entre un 25% y un 30% de margen), y Algramo recibe también el mismo margen. Actualmente, Algramo distribuye vía sus propias máquinas dispensadoras cuatro tipos de producto (arroz, garbanzos, porotos y detergente) y tiene presencia en más de 100 almacenes en Santiago. Su objetivo para finales de 2014 es estar en 250 puntos de venta con una combinación de máquina y formato retornable; para 2015, estar en Colombia y, más tarde, en Perú y Argentina, apoyado por la red de Socialab.

**Apoyo para Algramo**

Socialab fue uno de los primeros en apoyar el proyecto Algramo en 2012 con un premio de 56.000 dólares vía el concurso Desafío Clave de 2012. Ese mismo año también consiguió otros 10.000 dólares de Jump Chile. Al año siguiente fue aceptado por Start-Up Chile, que realizó una aportación de 40.000 dólares, y recibió otros 80.000 dólares de UDD Ventures. Además de las aportaciones de capital, ha ganado varios premios a lo largo de su trayectoria, incluyendo Best Latin American Project de Start-Up Chile o Emprendimiento Revelación 2013 de ASECH. Asimismo, tiene el certificado como empresa B y el fundador ha sido nombrado Ashoka Fellow.

**De Socialab a Algramo**

La relación con Socialab empezó cuando Socialab estaba en su fase incipiente como Centro de Innovación Social de TECHO. Salvador Achondo, actual gerente de Algramo, era colaborador en el Centro y de allí fue asignado como mentor de José Manuel Moller, el fundador del proyecto. Después de ganar el concurso, Salvador dejó el equipo de Socialab para integrarse en el nuevo equipo de Algramo.

*“El comienzo fue muy bizarro porque llegaba en short con el dibujo de la máquina a visitar a los almaceneros para comentarles lo que quería hacer. Les explicaba que no tenían nada para perder, que sería solo probar sin pagar y que serían pioneros”, explica José Manuel.*

En ese momento inicial, un factor clave para el desarrollo de Algramo fue la propia marca de TECHO; al ir a los barrios respaldados por TECHO, el proyecto tuvo una entrada favorable. *“Les costaba creernos, entonces nos aliamos con TECHO, porque son una institución muy respetada, así el apoyo de ellos nos daba un cierto reconocimiento y confianza”,* Salvador Achondo, gerente de Algramo.

[www.algramo.org](http://www.algramo.org)

4

Cinco variables  
de Innovación  
Social

En las siguientes páginas analizamos el caso de Socialab desde la perspectiva de cinco variables de la innovación social: su impacto social, la sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo del propio proyecto, el tipo de innovación aplicado, la colaboración intersectorial que implica y su escalabilidad y replicabilidad.<sup>19</sup> En cada aspecto consideramos las percepciones de los diferentes actores entrevistados, entre ellos, el propio equipo de Socialab.

## 1. Impacto social

*“Yo creo que ellos funcionan de forma excelente, es una ayuda específica en proyectos con impacto social que otras organizaciones no hacen porque no están enfocados en que los proyectos sean sociales”, Carolina Rosssi, Start-Up Chile.*

El foco último de Socialab es la generación de impacto social a través de la innovación y el emprendimiento, y el impacto social figura como uno de los cinco pilares del proceso de evaluación de los proyectos que se presentan a los concursos de Socialab. El comité de innovación evalúa cada proyecto según estos cinco criterios: impacto social, sostenibilidad económica, innovación disruptiva, equipo y escalabilidad.

### Definición de impacto social de Socialab

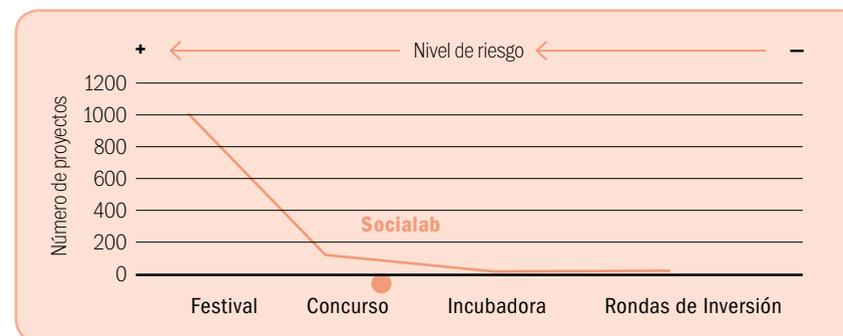
*“El impacto social es entendido como el mejoramiento en la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad. Cuantificado con indicadores concretos como acceso a agua potable, ahorro en la obtención de servicios básicos y disminución en la deserción escolar, entre otros”, Socialab, 2014.*

Los indicadores tangibles para Socialab miden la efectividad de sus procesos, expresada como resultado social, no como impacto social, dado que este último se verá con el tiempo, mientras que los resultados de sus procesos son inmediatos. En este sentido, Socialab comunica el número de personas que han mejorado su calidad de vida, el número de creativos registrados en su web, el número de proyectos realizados y los millones de dólares levantados en capital semilla. Estos datos se comunican de forma muy clara en su página web y en sus memorias anuales.

<sup>19</sup> Las cinco variables de innovación social han sido desarrolladas por el Instituto de Innovación Social de ESADE como una herramienta para poder analizar cualquier iniciativa de innovación social. Véase *La Innovación Social en América Latina: Marco Conceptual y Agentes de Cambio*, disponible en [www.fomin.org](http://www.fomin.org), para más información sobre las cinco variables.

Según Julián Ugarte, director ejecutivo de Socialab, la fundación se sitúa en un contexto de diferentes escenarios de financiación para la innovación, tal como se puede observar en la figura 6. Las cifras de éxito y fracaso relativo para cada tipo de proyecto dependen de su grado de madurez y elaboración. En este sentido explica que existen escenarios de más alto riesgo como, por ejemplo, el FIIS<sup>20</sup>, donde, de cada 1.000 proyectos presentados con suerte podría salir *uno* exitoso. Por otro lado, en los concursos de innovación abierta el promedio de éxito se incrementa a *un* proyecto exitoso por cada 100. En las incubadoras, quizás uno de cada veinte demostraría su sostenibilidad y viabilidad. Por último, cuando se entra en las rondas de inversión, el riesgo se reduce a un ratio de diez a uno. Socialab concentra sus esfuerzos en la zona media de los diferentes escenarios vía los concursos de innovación abierta; sin embargo, también impulsa acciones en los dos extremos de la gráfica, tanto vía el FIIS, por una parte, como vía rondas de inversión para sus *start-ups*, por otra.

**Figura 6. Escenarios de financiación para la innovación social**



### El reto de la medición de impacto

La medición de resultados e impacto social ha sido reconocida como uno de los retos más importantes de la organización por varios miembros del equipo de Socialab, así como también por las personas entrevistadas ajenas a la organización. En la evaluación intermedia del proyecto apoyado por el FOMIN, Lead to Change concluye que *“hace falta un mayor énfasis en la medición de los impactos”*. Conscientes de esta necesidad, en 2014 Socialab contrata a una organización especializada en la evaluación de impacto en el sector social y el sector productivo, J-PAL,<sup>21</sup> para que la asesore sobre sus procesos de medición de impacto y forme a los equipos en estos mismos procesos.<sup>22</sup> La primera diagnosis de J-Pal es que *“hay una gran cultura de entusiasmo, pero poca metodología para la evaluación y*

<sup>20</sup> El Festival Internacional de Innovación Social.

<sup>21</sup> The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), [www.povertyactionlab.org](http://www.povertyactionlab.org).

<sup>22</sup> J-Pal imparte en 2014 un curso de cuatro jornadas intensivas a lo largo de un mes durante el cual los mismos equipos y emprendedores incubados en Socialab tienen que diseñar sus propios procesos de evaluación.

*ni una base de evidencia científica*". "Lo difícil con este tipo de organización muy innovadora es que tienen mucho entusiasmo y quieren cambiar el mundo, pero no saben cómo lo van a hacer", comenta Anne Thibault, gerente de formación de J-PAL Chile, y añade que "uno tiende a enamorarse de su programa, su intervención, en vez de hacerlo de su resultado". Además, observa que *"hay muchas cosas implícitas que tendrían que ser explícitas y que falta la percepción de que medir el impacto es clave para conseguir la financiación"*.

Otro reto para Socialab en cuanto a la medición de su impacto social es el hecho de que los proyectos que apoya suelen estar en una etapa de pilotaje y de pequeña escala, por lo cual resulta difícil cuantificar un impacto significativo, además de que la intervención puede estar poco definida y el modelo de negocio tiene un alto nivel de variabilidad. J-PAL reconoce esta dificultad, pero desaconseja esperar hasta que el proyecto esté demasiado avanzado para medir su impacto; *"por otro lado, si esperas mucho y el proyecto ya se ha escalado, ya no puedes identificar un buen grupo de comparación para medir el impacto. Entonces se tiene que pensar la evaluación en una etapa temprana, pero cuando la intervención ya esté claramente definida"*. En conclusión, el momento de realizar la evaluación es clave. Otra solución para este reto es la medición de resultados intermedios, tal como propone Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab: *"Entonces, si tu impacto social es mejorar la salud de las personas en un asentamiento entregando agua potable, no lo puedes medir en un año o dos. Es un seguimiento difícil, pero podrías acotarlos más y medir la incidencia de enfermedades estomacales, por ejemplo"*.

Como resultado del proceso de formación de J-PAL, Socialab está implementando dos procedimientos en cuanto a la evaluación. Por una parte, en el momento de evaluar un proyecto se incluirá el modelo de teoría de cambio como criterio de selección. La teoría de cambio representa una cadena causal entre las necesidades del problema identificado y la solución diseñada, los resultados intermedios y los impactos (esperados y no deseados). En este caso, los mismos proyectos tienen que mapear los diferentes procesos de su intervención y construir unos indicadores para poder medir las distintas metas de sus programas.<sup>23</sup> Por otra, Socialab se comprometió a elaborar "una plataforma de evidencias",<sup>24</sup> que era financiada por el FOMIN para proporcionar a los emprendedores de Socialab datos rigurosos publicados por organizaciones de referencia sobre las diferentes temáticas de pobreza tratadas. La plataforma de evidencias tiene como objetivo asegurar que los mismos proyectos están siendo diseñados sobre una base de información de calidad que eventualmente permitirá un proceso de evaluación válido.

<sup>23</sup> Para más información sobre la teoría del cambio en el contexto de evaluaciones experimentales, véase [www.povertyactionlab.org/es/introducci%C3%B3n-las-evaluaciones-experimentales](http://www.povertyactionlab.org/es/introducci%C3%B3n-las-evaluaciones-experimentales).

<sup>24</sup> [www.wikifails.org](http://www.wikifails.org)

## El cambio cultural como impacto social

El Instituto de Innovación Social de la Universidad del Desarrollo (UDD) es otro actor implicado en la medición de impacto de las actividades impulsadas por Socialab. Actualmente, dicho instituto está investigando el cambio cultural generado por el FIIS. Se han identificado dos tipos de público, a cada uno de los cuales se aplica una evaluación diferente; por una parte, está el público que va por la música, y, por otra, el que está motivado por el contexto de innovación social. En el primer caso, se busca identificar seis meses después cuán movilizadora se sintió la persona y si ello se tradujo en alguna acción o no. En el segundo, se investiga si su proyecto se ve potenciado por los contactos generados en el festival.

El impacto de Socialab en cuanto a la generación de cultura ha sido reconocido por diversos actores como, por ejemplo, Juan Manuel Santa Cruz, director del Instituto de Innovación Social de la UDD, quien constata que *“Socialab es uno de los nodos clave de innovación social en Chile, la actitud joven y de compromiso (todos han sido voluntarios en TECHO) es el verdadero catalizador”*. Por otro lado, Lead to Change observa la importancia del cambio cultural como previo a la acción social; *“el cambio cultural y de paradigma siempre es un paso previo a la acción y a la generación de un caldo de cultivo necesario para crear impacto real”*. Otra observación respecto al impacto social de Socialab es su continuada ambición y pasión por convertir el concepto de innovación social en un fenómeno cultural masivo. Y, en este sentido, actualmente tiene un proyecto en etapa de diseño con un productor internacional en los Estados Unidos para desarrollar una serie de *reality TV* sobre los emprendedores sociales, con el objetivo de llegar a un millón de personas. Finalmente, cabe destacar el nombramiento de Julián Ugarte, fundador de Socialab, como *Ashoka Fellow* en 2014<sup>25</sup> como un buen indicador del reconocimiento del impacto social generado por la organización. Además, uno de los fundadores de Panal, una iniciativa en proceso de incubación dentro de Socialab, también ha recibido el nombramiento de *Ashoka Fellow* este año.<sup>26</sup>

## 2. Sostenibilidad económica

*“El valor que agregamos nosotros [Socialab] es cómo hacer un concurso de innovación abierta, cómo llegar a la base de la pirámide, cómo levantar los desafíos y cómo transferir metodologías de innovación a través de mecanismos dinámicos, allí está nuestra sostenibilidad económica”*, José Antonio Massaro, director de Finanzas y Administración de Socialab.

El modelo de negocio actual de Socialab se ha basado en los últimos años en dos fuentes principales de ingresos; por una parte, convenios con grandes

<sup>25</sup> Véase [www.ashoka.org/fellow/julian-ugarte](http://www.ashoka.org/fellow/julian-ugarte).

<sup>26</sup> Véase [www.ashoka.org/fellow/tom%C3%A1s-despouy](http://www.ashoka.org/fellow/tom%C3%A1s-despouy).

organizaciones para fomentar la innovación social y, por otra, el desarrollo de desafíos para entidades públicas, ONG y empresas. Como complemento a estas dos fuentes principales, Socialab ha recibido aportaciones de fundaciones internacionales como la Fundación Porticus o Avina, y, por último, de forma más reciente está desarrollando una línea de consultoría para empresas. En este marco, su plataforma de casi 300.000 usuarios es un elemento clave dentro de su capital social generado, que ahora empieza a capitalizar a través de los concursos a medida como el organizado para UNICEF.

La alianza estratégica que ha sostenido el crecimiento de Socialab en los últimos tres años ha sido el convenio con el FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo y Telefónica Movistar como contraparte local, con un aporte total de 2,4 millones de dólares que se ha repartido entre 2011 y 2014.

En la fase inicial del convenio, este apoyo representaba casi el 100% de los ingresos para los proyectos de Socialab, mientras que ahora se ha reducido a poco menos del 50% debido al crecimiento de ingresos de desafíos a otros clientes y la incipiente área de consultoría. Durante los primeros dos años del convenio, Socialab todavía actuaba legalmente como parte de TECHO, pero en 2013 se creó una nueva estructura legal, una fundación, y a partir de entonces empezó a gestionar sus finanzas de forma independiente de TECHO.

#### **Cuatro líneas de acción**

Actualmente, el trabajo de Socialab se centra en cuatro actividades principales para impulsar un nuevo modelo de desarrollo socioeconómico centrado en resolver los principales problemas de la humanidad a través de iniciativas innovadoras y sustentables.

- 1)** Convocatorias de innovación abierta. A través de la plataforma web se detecta a los mejores emprendedores sociales, se les financia en sus estados iniciales y se fomenta un movimiento de creativos que estén pensando constantemente en soluciones para cambiar el mundo. Actualmente, Socialab Chile está buscando la séptima generación de desafíos y esta área representa un 42% de los ingresos actuales.
- 2)** Aceleración de start-ups. Se integran los mejores emprendedores en un ecosistema de emprendimiento, apoyándoles con asesoramiento, espacio de coworking, apoyo comunicacional y redes de contacto. Por una parte, las start-ups representan un gasto para Socialab en términos de espacio y recursos humanos, y, por otra, como accionistas en algunas de las empresas se espera un retorno económico.

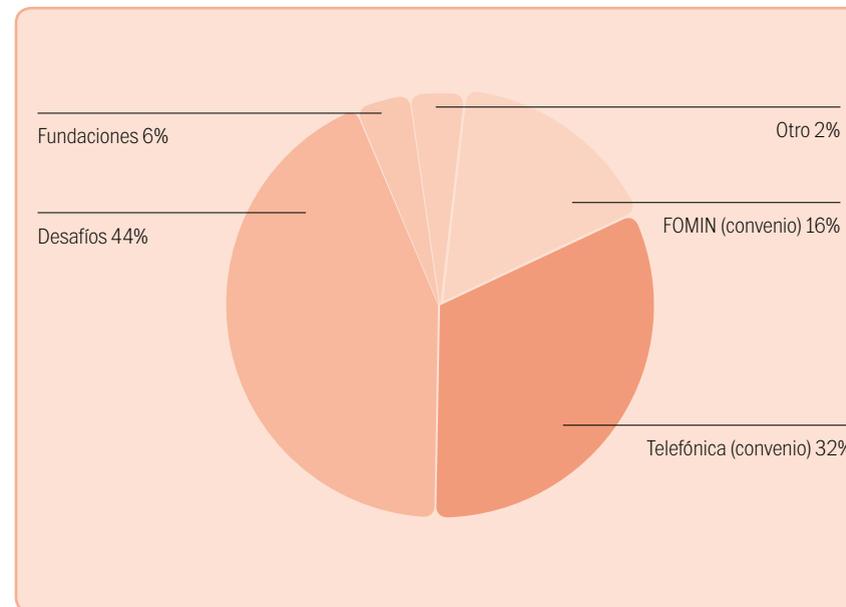
**3) Consultoría y talleres.** A través de metodología basada en el Design Thinking para la base de la pirámide, se ofrecen talleres prácticos en formato de consultoría. La consultoría ayuda a empresas y gobiernos a desarrollar productos, servicios y modelos de negocios win-win para los segmentos socioeconómicos más vulnerables de la sociedad.

**4) Movimiento social.** Se fomenta la transferencia de conocimiento y el espíritu de cambio en todos los sectores de la sociedad, realzando la labor de los emprendedores sociales como los verdaderos changemakers para construir un mejor futuro. Todo ello a través de eventos, charlas y talleres que masifiquen el mensaje como, por ejemplo, el FIIS.

*Fuente: Socialab, 2014*

La distribución de ingresos de Socialab durante 2013, su primer año independizado de TECHO, demuestra que la aportación más grande sigue procediendo de los convenios con el FOMIN y Telefónica (48%); sin embargo, los desafíos representaron un 44% de los ingresos. Otros ingresos provinieron de fundaciones internacionales como en el caso de Avina y Porticus.<sup>27</sup>

**Figura 7. Distribución de ingresos de Socialab 2013**



<sup>27</sup> Véase [www.avina.net](http://www.avina.net) y [www.ukporticus.com](http://www.ukporticus.com).

Tabla 6. Ingresos operacionales de Socialab 2013

Ingresos operacionales 2013	Dólares EE. UU.
<b>Convenios</b>	
FOMIN	168.300
Telefónica Movistar	331.934
<b>Desafíos</b>	
Imagina Chile	303.389
Universidades	14.450
Desafío Clave	55.250
Imagina Chile 5	17.000
Creo Antofagasta	57.711
<b>Fundaciones</b>	
Fundación Porticus	15.300
Fundación Avina	25.500
Fondo de inversión social	21.250
<b>Otro</b>	
Evento de fundraising	21.250
<b>TOTAL</b>	<b>1.031.334</b>

### Las alianzas estratégicas

El modelo de negocio actual de Socialab depende de la continuación de las alianzas estratégicas, que le permiten cubrir su base dado que la venta de servicios todavía no tiene la capacidad de sostener la entidad y, por otro lado, es necesario tener recursos para asumir el alto riesgo que significa apoyar *start-ups* sociales en etapas iniciales, lo que conlleva un alto grado de incertidumbre. Además del apoyo del FOMIN y Telefónica Movistar, ha tenido el respaldo del Instituto de Juventud del Gobierno de Chile durante sus primeros años y actualmente está negociando un apoyo del Ministerio de Economía. En este sentido, la dependencia de los fondos públicos puede entenderse como una debilidad del modelo

de negocio de la entidad, sobre todo por lo que implica de exposición al riesgo de cambio de color político, un hecho que conlleva incertidumbre en las relaciones y la estrategia a largo plazo de Socialab. Tanto el equipo como los emprendedores de Socialab consideran que la dependencia respecto a los fondos públicos es demasiado alta, “*ahora estamos en el tope máximo de dependencia*”, dice José Antonio Massaro, director de Finanzas y Administración de Socialab. Desde fuera, Natalia Espinoza, fundadora de Papinotas y ex funcionaria del Ministerio de Educación, comenta que “*Socialab tienen mucho fondo público, demasiado*”.

### La generación de desafíos

El producto más establecido de Socialab es el concurso de innovación abierta, con 18 ediciones desde 2011. Además, dado el éxito de difusión y ruido generado por los desafíos en Chile, es el producto más fácil de vender en los nuevos países. En este sentido, Socialab Colombia realizó tres desafíos abiertos en su primer año de actividad en colaboración con otras entidades públicas y privadas,<sup>28</sup> Argentina ha implantado dos y Uruguay, uno. Los desafíos iniciales en Chile eran apoyados por diferentes organismos del sector público como, por ejemplo, el Instituto de Juventud. Sin embargo, el modelo más reciente de desafío está siendo financiado en colaboración con el sector privado y fundaciones, como es el caso de la Fundación Teletón y el grupo minero CAP, que cofinancian un concurso sobre soluciones para personas con discapacidad. Otro modelo es el diseño de una convocatoria a medida para una entidad que quiere colectivizar la resolución de una problemática específica. Este ha sido el caso del desafío *First 72 hours* organizado para UNICEF.

#### First 72 Hours

El desafío First 72 Hours fue gestionado por Socialab para UNICEF con el objetivo de crear respuestas tecnológicas e innovadoras como solución a las principales problemáticas surgidas durante los primeros tres días después de una catástrofe o una emergencia humanitaria. Un total de 269 creativos provenientes de 50 países de los cinco continentes presentaron 278 ideas y respondieron a las categorías de Comunicaciones e Información; Agua y Alimento; Salud y Energía.

Las ideas ganadoras fueron Instanet, de Suecia, un sistema que restablece telecomunicaciones de emergencia utilizando paracaídas y drones con motores; y Aguapallet, de Nueva Zelanda, un pallet de transporte que funciona como recipiente para agua potable. Los dos ganadores recibieron 15.000 dólares estadounidenses en capital semilla, además de un viaje a Chile para incubar sus proyectos con el equipo de Socialab en julio de 2014. También tuvieron la posibilidad de ser parte de los laboratorios de innovación de UNICEF para su aplicación a gran escala.

[www.first72hours.org](http://www.first72hours.org)

<sup>28</sup> Los tres concursos realizados por Socialab Colombia han sido organizados en colaboración con (y con el apoyo de) la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema y Compartamos con Colombia. Para más información respecto a esta iniciativa, véase la publicación *Compartamos con Colombia: Un Bróker de Innovación Social*, FOMIN e Instituto de Innovación Social de ESADE, 2014.

Hasta el día de hoy los concursos y las convocatorias han sido el mejor producto de Socialab para difundir el mensaje a gran escala, buscar proyectos, transferir metodología de innovación social, financiar *start-ups* y la operación de Socialab y comunicar conceptos de innovación y emprendimiento social. Por lo tanto, este producto es el que más fácil se exporta a otros países y el que está generando actualmente ingresos independientes. Según José Antonio Massaro, director de Finanzas y Administración de Socialab, el valor que agrega Socialab es el conocimiento sobre cómo hacer un concurso, cómo llegar a la base de la pirámide, cómo levantar los desafíos y cómo conseguir que este conocimiento tenga un valor para los distintos actores. Sin embargo, el equipo de Socialab es consciente de que el suyo no es un modelo para siempre y que eventualmente habrá que crear algo diferente para mantenerse en la punta de la lanza en términos de innovación. El mismo director de Finanzas expresa esa duda, *“nosotros pensamos que los concursos se van a acabar en algún momento”*, y por este motivo el equipo está estudiando nuevas vías de innovación como, por ejemplo, la realización de una serie de televisión para el mercado internacional que definen como *“un reality TV para emprendedores sociales”*.

### La inversión en las start-ups

Además de la gestión de los desafíos y la consultoría, Socialab está desarrollando una vía de ingresos relacionada con sus propias *start-ups*. *“Nosotros, como apoyamos negocios, también tenemos que hacer negocios para poder hacer la innovación social”*, señala José Antonio Massaro, director de Finanzas y Administración de Socialab. Hay dos estrategias respecto a las inversiones en las *start-ups*. Por una parte, se está creando un portafolio de proyectos atractivos para inversores; aquí el papel de Socialab es de bróker con el inversor, y, en caso de éxito, toma entre un 5-10% del valor de la inversión conseguida. Por otra, Socialab empieza a realizar préstamos a las *start-ups* en formato de deuda convertible, tal como ha sido el caso para Lab4U, que ha recibido un préstamo de 10.000 dólares en 2014.

#### Start-ups seleccionadas en 2014

Actualmente, Socialab está apoyando su quinta generación de proyectos de innovación social y, entre los 20 que postularon en 2014, se seleccionaron los siguientes:

Balud: una herramienta que conecta a donantes privados con personas de bajos ingresos para apoyar el financiamiento de tratamientos médicos.

Mediconecta: una plataforma web que integra videoconferencias, expedientes médicos virtuales y prescripciones digitales, lo que permite un mayor acceso a consultas médicas.

*“El desafío es compartido y queremos que cada uno de estos emprendimientos se conviertan en empresas que generen un beneficio social”*, Francisca Severino, directora del Área Start-Up de Socialab.

### 3. Tipo de innovación

*“¿Qué pasaría si los mejores creativos se dedicaran a solucionar los problemas más importantes del mundo?” (Socialab, 2014).*

Partiendo de sus orígenes en TECHO, Socialab nace en un caldo de cultivo joven abierto a la innovación y al compromiso social. *“TECHO es un semillero de personas increíbles, entonces, si tú fueras capaz de detectar esos semilleros, esa es una fuente de innovación al final. Sin personas con actitudes y capacidades innovadoras no existe la innovación, por más que hayan procesos e instituciones”,* Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab. Las dos entidades tienen mecanismos diferentes para estimular la innovación social; TECHO se centra en la movilización de gente joven que sale de una experiencia vivencial transformadora con un nivel de compromiso social muy alto después, mientras que Socialab motiva a los jóvenes emprendedores a enfocar sus carreras laborales en la resolución de problemas sociales vía la comunicación masiva a través de las redes sociales y eventos masivos como el FIIS.

#### Innovación tecnológica

El núcleo de la innovación de Socialab es el uso de nuevas tecnologías para resolver problemas sociales. *“La idea que tiene Socialab es cómo usamos estas herramientas que son increíbles, internet, el poder de la computación, de la tecnología, de la robótica, de los negocios, pero con una visión humana”,* Julián Ugarte, director ejecutivo de Socialab. En esta línea, la fundación tiene una estrecha relación con Singularity University, una referencia mundial en la innovación tecnológica para generar cambios de paradigma e implementar soluciones a gran escala y con crecimiento exponencial. Así, varios miembros del equipo, el fundador y algunos emprendedores ganadores de los concursos han recibido becas para asistir a los cursos de Singularity.

#### Lab4U · Chile

Como respuesta a la realidad de que el 88% de los colegios en Chile no tienen laboratorio y de que el índice de alfabetización científica es muy bajo (350 científicos por cada millón de habitantes), la iniciativa Lab4U ha desarrollado una aplicación para poder llevar experimentos científicos al aula vía un Smartphone. Las aplicaciones desarrolladas incluyen *Spectrocell*, que posibilita que un Smartphone sea utilizado como espectrofotómetro o colorímetro; *Lab4Phycis*, con varios sensores para estudiar las leyes de física; o *Lab4Space*, para visualizar el espacio desde el teléfono con la realidad aumentada.

El modelo de negocio está basado en un modelo *freemium* donde estudiantes y profesores pueden acceder a las aplicaciones básicas sin coste, mientras que las escuelas, los colegios y las universidades compran una suscripción que les permite acceder a herramientas adicionales para facilitar el uso de estas aplicaciones como, por ejemplo, una guía pedagógica. Además del modelo *freemium*, Lab4U espera ofrecer consultoría para el Gobierno, las universidades y las fundaciones basada en el análisis de los datos generados por el uso del sistema en diferentes regiones del país; por ejemplo, datos sobre la incidencia científica en distintos colegios e incluso regiones del país. Lab4U ha realizado varios pilotos y ha conseguido financiación semilla y ahora está buscando inversión para desarrollar el proyecto.

<http://lab4u.cl>

**Top Smart · Colombia**

Un proyecto de innovación en salud basado en biotecnología y nanotecnología que favorece la detección oportuna de enfermedades de alta frecuencia en salud pública. Consiste en una toalla higiénica que detecta enfermedades de alta frecuencia en las mujeres jóvenes como diabetes, infección urinaria o infección vaginal y, por otro lado, embarazo. El proyecto busca garantizar la salud para las comunidades más pobres y, de paso, reducir costos hospitalarios favoreciendo el empoderamiento de las mujeres en su propia salud. El proyecto está en fase de desarrollo de prototipos y está siendo incubado por Socialab Colombia.

[www.socialab.com](http://www.socialab.com)

## Innovación disruptiva de alto impacto social

Socialab está enfocado en soluciones radicales que rompen moldes, pero a la vez que sean soluciones económicamente sostenibles alineadas con el concepto de valor compartido.

*“Son empresas con doble impacto, impacto social y financiero; obviamente con el impacto social como foco principal, y, en base a eso y junto con la innovación radical, buscamos que rompan el statu quo de donde están o generen nuevas soluciones de mercado o dejen obsoleto un mercado existente”,* Matías Rojas, director de Operaciones, Socialab.

La innovación disruptiva es uno de los cinco criterios que los proyectos postulados tienen que cumplir, aunque es cierto que no todas las iniciativas llegan a ser disruptivas. *“Es una respuesta novedosa, eficiente y sostenible a las problemáticas y el contexto general de los segmentos con menores oportunidades que surge de una experiencia colectiva”* (Socialab, 2014).

*“Socialab transmite en su red el mensaje de pensar en los dos tercios más pobres de la población como mercado y como clientes, mostrando que esto es posible, pensando en un modelo de negocios que llega a esta población, tal como lo hicieron con Telefónica”,* Juan Manuel Santa Cruz, director del Instituto de Innovación Social, Universidad del Desarrollo.

El director de la federación empresarial más antigua de Chile, SOFOFA, fundada en 1883, y miembro del consejo asesor original de Socialab reconoce y aplaude la ambición de este enfoque: *“Lo que ocurre con ellos es que mezclan dos cosas que están de moda y que son atractivas, como son el emprendimiento y la innovación, con un foco social. Lo que aportan es que aplican este modelo pensando en la base de la pirámide, [...] aunque es un desafío enorme”,* Cristóbal Phillipi, secretario general de SOFOFA.

#### Tipología de innovación de Socialab

Grado: incremental a radical	Socialab busca fomentar proyectos radicales que requieren inversión y sustituyen productos/servicios o procesos que conllevan alto riesgo y altas expectativas. Además, en sus propias actividades, como la generación de concursos abiertos, el Festival Internacional de Innovación Social y una futura serie de televisión (la propuesta de reality TV sobre emprendedores sociales), siempre está buscando romper moldes en sus metodologías.
Alcance: producto o proceso	Los proyectos que atrae Socialab son una mezcla de bienes (p. ej., Top Smart), servicios (p. ej., Papinotas) y métodos de comercialización (p. ej., Algramo). En cuanto a los métodos de organización, Socialab trabaja de manera horizontal y colaborativa, generando instancias de reunión entre todo el equipo dos veces a la semana para fomentar la toma de decisiones colectivas.
Apertura: abierta o cerrada	Socialab es especialista en la innovación abierta y utiliza la metodología de los concursos para acelerar la innovación y expandir los mercados y las oportunidades. Además, el 10% de la valoración de los proyectos es por los votos de la comunidad, lo que obliga al emprendedor a abrirse a su comunidad.
Origen: intra o entre	Por una parte, los concursos fomentan el emprendimiento social independiente; por otra, Socialab ofrece consultoría a entidades que implica el intraemprendimiento, como ha sido el caso del desarrollo de concursos abiertos desarrollado para UNICEF y Movistar.

Por último, un reto importante para Socialab es lograr la compatibilidad entre los requisitos de convenios de largo plazo con entidades públicas y la forma de trabajo dinámico y flexible que requiere la innovación disruptiva que plantea la organización. Un ejemplo concreto de esta incompatibilidad ocurrió cuando el equipo se dio cuenta de que las charlas en las universidades y los desayunos con empresas no producían los resultados deseados, por lo que se decidió cambiar la estrategia y poner más esfuerzo a través de las redes sociales, entre otras acciones. Sin embargo, estas acciones habían sido establecidas como algunos de los indicadores del progreso de Socialab en el marco del convenio con el FOMIN y Telefónica Movistar, y cambiarlas no fue una tarea fácil. Ceñirse a indicadores establecidos en el plazo de un año dentro de un proyecto tan joven como Socialab, donde los parámetros pueden cambiar de forma muy rápida, supone un reto tanto para Socialab como para sus financiadores. *“Nuestra manera de trabajar es vertiginosa, con mucha incertidumbre, no sabemos qué va a pasar mañana, podemos hablar de otra cosa o se nos ocurre hacer otra cosa, aparece un emprendedor que quiere hacer otra cosa, y lo vamos a apoyar, y así vamos pivoteando”*, José Antonio Massaro, director de Finanzas y Administración de Socialab. La innovación implica un alto nivel de riesgo y, según Julián Ugarte, esto representa un reto para las instituciones: *“Les da miedo el riesgo, pero si te da miedo, no podés innovar”*.

## 4. Colaboración intersectorial

*“La cocreación es la base del éxito de Socialab en todo ámbito”, (Socialab, 2013).*

La metodología del desafío de Socialab se basa en la participación, colaboración y cocreación de la academia, el sector privado y las familias vulnerables. Consiste en articular una relación entre diferentes actores para enfrentar una determinada problemática social, lo que favorece la generación de vínculos entre instituciones públicas y privadas, emprendedores sociales, creativos y vecinos de las comunidades y barrios más vulnerables. Tal como se observa en el análisis de la red social de Socialab, las entidades que tienen un mayor nivel de impacto social percibido en cuanto a su relación con Socialab vienen del sector privado, del Gobierno y de las fundaciones, con lo cual se constata que hay un alto nivel de multisectorialidad en el ecosistema.

### Metodología de cocreación

- 1) Exploración:** el primer paso consiste en una inmersión en terreno, estudios etnográficos cualitativos y diálogo con los vecinos de los asentamientos para identificar y entender la problemática (p. ej., conectividad a internet, financiación de la vivienda, acceso al agua potable).
- 2) Apoyo institucional:** Socialab negocia la ayuda de instituciones públicas y privadas de diferentes niveles tales como ministerios, agencias públicas, ayuntamientos, fundaciones privadas y ONG internacionales para articular un llamado que atraiga a emprendedores en el ámbito que concierne a esa institución.
- 3) Codiseño:** inicialmente se solicitan ideas mediante un formulario simple y se las hace públicas en la plataforma. En etapas posteriores se exige a las ideas la validación de las propuestas en terreno con sus posibles usuarios y beneficiarios, lo que implica una maduración del proyecto. Un 10% de la valoración del proyecto se basa en los votos a favor del proyecto; por lo tanto, la comunidad virtual juega un papel importante en el proceso.
- 4) Iteración:** Socialab acompaña a los proyectos en el proceso de exploración, análisis y cambio para validar la idea inicial del proyecto a través de brainstorming, clustering y el desarrollo de prototipos rápidos. Cuenta con una red de mentores profesionales especializados en diferentes ámbitos de la innovación social que orientan a los postulantes en el diseño de sus proyectos.
- 5) Implementación:** puesta en marcha de los proyectos que responden al desafío planteado.

*“Creo que el éxito que tuvimos se relaciona con la capacidad de generar sinergia, no solo redes, sino sinergias y proyectos con estas redes [...]. Por otro lado, nos dimos cuenta de que la comunidad no es el único elemento importante, sino que todos deben estar en un mismo nivel, el Gobierno, la empresa y la comunidad”, Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab.*

**El sector privado**

La colaboración con el sector privado se desarrolla, por una parte, a través de los servicios de consultoría para proyectos de valor compartido e innovación social y, por otra, vía alianzas estratégicas a largo plazo, como es el caso de la colaboración con Telefónica Movistar.

En cuanto a la consultoría, Socialab plantea las siguientes preguntas a las empresas con que trabaja: *“Qué pasaría si pudiéramos reorientar el core business de la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que viven en situación de vulnerabilidad? ¿Qué pasaría si pudiéramos desarrollar productos y servicios destinados en especial a aquella gran cantidad de personas que viven con menos de 4 dólares diarios, aproximadamente un 63% del mundo?”*. A través de estas preguntas nacen las consultorías y los talleres de innovación social, que combinan la investigación en terreno con metodologías de innovación. La meta es comprender los fenómenos que ocurren en los segmentos más vulnerables para así desarrollar nuevas oportunidades de proyectos de emprendimientos y negocios focalizados en mejorar su calidad de vida de manera sostenible. Algunos ejemplos son la ampliación del mercado de internet a los segmentos vulnerables en Chile junto con Telefónica Movistar y proyectos desarrollados para empresas del sector energético (CGE - Compañía General de Electricidad), del consumidor (Jarden) y de la minería (CAP).

Telefónica Movistar ha jugado un papel importante en la evolución de Socialab al brindarle un apoyo institucional de tres años a cambio de resultados concretos que incluyen un concurso y un evento al año relacionados con proyectos de valor compartido en el ámbito de la conectividad en los asentamientos. La colaboración ha permitido, por una parte, a la empresa entender mejor las necesidades de las poblaciones de los asentamientos más vulnerables, lo que es un elemento importante ya que son usuarios potenciales de sus servicios, y, por otra, ha permitido a Socialab la realización de proyectos de conectividad de gran escala. *“Creemos firmemente en el emprendimiento como motor de progreso, por eso transferimos nuestra experiencia y conocimiento a jóvenes a través de programas que propician, potencian su desarrollo y aceleran sus ideas para conectarlos posteriormente al mercado”*, Alfonso Gómez, presidente ejecutivo de Telefónica Movistar Colombia.

Otra colaboración con el sector privado a destacar sería la desarrollada con Sistema B.<sup>29</sup> Tal como se ha observado a través del análisis del ecosistema de innovación social, Socialab y Sistema B tienen una intensa relación con una alta percepción de impacto social generado. Uno de los resultados más visibles de esta colaboración hasta la fecha ha sido la cocreación del FIIS y el proyecto “Company Builder”, creado conjuntamente

---

<sup>29</sup> Sistema B es una empresa que promueve la certificación de Empresas B en América Latina; hasta la fecha hay más de 1.100 empresas certificadas en la región.

con el CAF<sup>30</sup> para potenciar los emprendimientos que ya están consolidados,<sup>31</sup> en el cual Socialab y Sistema B tuvieron un papel protagonista. Otras empresas con las que Socialab ha colaborado son CGE (Compañía General de Electricidad), Jarden (una multinacional de productos de hogar) y CAP (el principal grupo minero-siderúrgico de Chile). Asimismo, en sus inicios y conscientes de la importancia de implicar a la industria en la innovación social, Socialab invitó al gerente principal de SOFOFA, la mayor federación de industrias de Chile,<sup>32</sup> a participar como miembro del consejo asesor en las discusiones iniciales en torno al modelo de Socialab.

#### **La Administración pública**

En la evaluación intermedia de Socialab, Lead to Change reconoció el “*peso importante*” del sector público en la articulación territorial de soluciones. Desde sus inicios Socialab ha contado con el apoyo del sector público, inicialmente a través de una colaboración genérica con el Instituto de Juventud para realizar algunos de los primeros desafíos para estimular la emprendeduría social entre las generaciones jóvenes, y, posteriormente, con diferentes iniciativas impulsadas desde la Administración central como CORFO y su iniciativa Start-Up Chile, un programa que estimula la creación de empresas en el país. Varios proyectos impulsados por Socialab han pasado a Start-Up Chile para desarrollar su modelo de negocio después de su fase de articulación y arranque con Socialab, como ha sido el caso de Algramo. Y, a la vez, empresas que han aterrizado en el país con el apoyo de Start-Up Chile han pasado posteriormente a Socialab, como es el caso de TOHL.<sup>33</sup> Además, en Argentina y Colombia Socialab ha colaborado con diferentes actores públicos en el codesarrollo de soluciones innovadoras para enfrentar la pobreza como, por ejemplo, el desarrollo del eje productivo en las villas de Buenos Aires junto con el Gobierno de la Ciudad y la investigación sobre vivienda y ahorro para la generación de emprendimientos junto con ANSPE. “*El Ministerio TIC apoya convocatorias como SocialApp, que incentiva la creación de aplicaciones con un alto impacto social, además de contribuir al fortalecimiento del emprendimiento colombiano por medio de las TIC*”, Diego Molano Vega, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.

#### **Las universidades**

En los orígenes del proyecto financiado por el FOMIN, las universidades tenían un papel clave y se definían como aliados para la incubación de emprendimientos sociales. En ese momento se consideró que las universidades aportarían mano de obra (voluntarios) a los proyectos, pero, según la evaluación intermedia del convenio

30 CAF es un banco de desarrollo de América Latina. Véase más información en: [www.caf.com](http://www.caf.com)

31 Véase más información en: <http://socialab.com/noticias/ver/147>.

32 Según Cristóbal Phillippi, secretario general de SOFOFA, la actividad de sus miembros representa alrededor del 30% del PIB del país.

33 TOHL es una empresa que desarrolla soluciones para problemas de acceso a agua.

de Socialab, al final los voluntarios no tuvieron el impacto previsto ni el espíritu emprendedor deseado en el proyecto (Lead to Change, 2013). Se suponía que iba a ser un modelo parecido al de TECHO, y en sus inicios Socialab realizaba una serie de charlas, talleres y seminarios (llegando a un total de 8.000 estudiantes) para poder involucrar a los jóvenes en la innovación social. Si bien a nivel de generación de cultura las actividades contribuyeron de forma positiva, después de esta etapa inicial se decidió cambiar la estrategia porque no estaban produciendo los resultados deseados. Dado que las calificaciones finales de sus estudios eran las motivaciones principales de los estudiantes, al terminarse el semestre se desentendían de los proyectos de innovación social.

Actualmente, Socialab tiene una relación estrecha con Singularity University, adonde envía a estudiantes emprendedores a perfilar sus modelos y abrir sus horizontes. Está, además, conectado con la incipiente red universitaria de Ashoka-U. Por su parte, TECHO siempre ha tenido una relación integral con las universidades como fuente principal de voluntarios, y Socialab (sobre todo en sus inicios) ha mantenido esta conexión académica, contando con varios académicos en su directorio y en su entorno más inmediato.

#### **Las comunidades**

Socialab aplica, entre otras, metodologías de *design thinking* que implican que las comunidades participen en el mismo proceso de cocreación para definir las necesidades por cubrir, los costos de una solución, los canales óptimos de distribución y otros atributos del producto tales como el servicio o modelo de negocio en desarrollo. Socialab entiende las comunidades no por su localización geográfica, sino por su relación en torno a una problemática particular —por ejemplo, una escuela vulnerable, una cárcel o un asentamiento precario—. Esta visión fomenta la capacidad de escala de las *start-ups* ya que de esta forma tienen una visión más global de la implantación de una solución. Esta implicación de la comunidad se concentra al inicio del proceso del desafío, es decir, en el proceso de “levantamiento” del problema, y se realiza a través de visitas, entrevistas y reuniones en terreno con el equipo de Socialab. Aunque los desafíos siempre empiezan con este proceso, desde Socialab se ha observado la necesidad de un mayor involucramiento de las comunidades en la identificación de las soluciones y, sobre todo, en la evaluación posterior de su impacto. “[Las comunidades] son el eje articulador de las metodologías y el núcleo desde el cual es posible evaluar el impacto de los proyectos de Socialab [...], aunque se está trabajando el tema del lenguaje, incentivos y confianza, se observa un cierto distanciamiento con las comunidades. Es necesario encontrar el punto óptimo de equilibrio, ni ser intrusivos ni alejarse”, (Lead to Change, 2013).

Finalmente, Socialab tiene una relación activa con otros polos de innovación social en Chile y cada vez más en los otros países donde trabaja, como es el caso de Ashoka,

la red de emprendedores sociales, y Sistema B, impulsor de una nueva cultura de responsabilidad social empresarial en Latinoamérica a través de un sistema de certificación desarrollado en los Estados Unidos. Socialab, Ashoka y Sistema B fueron los principales iniciadores del Festival Internacional de Innovación Social, y, tal como comenta Alexandra Edwards, directora ejecutiva de Ashoka Chile, *“lo que queremos hacer es un hotspot [punto focal] de changemakers [agentes de cambio], unidos con empresas”*.

## **5. Escalabilidad y replicabilidad**

Socialab inició un proceso de replicación de su modelo en Colombia, Argentina y Uruguay en el año 2012. En cada caso este proceso empezó aprovechando la estructura internacional que ya tenía TECHO, utilizando las oficinas existentes en los diferentes países además de la base de red social. En el caso de Argentina y Uruguay, los emprendedores de Socialab siguen acogidos por TECHO y se cuenta con tres personas en Argentina y dos en Uruguay. En el caso de Colombia, desde 2013 Socialab ya tiene su propio espacio en las oficinas del Impact HUB Bogotá, donde trabaja un equipo de cuatro personas además de los emprendedores que ya están desarrollando sus propios proyectos con el apoyo de incubación de Socialab Colombia.

### **Modelo de expansión**

La filosofía de replicación de Socialab en Latinoamérica se basa en un modelo informal y relativamente poco estructurado, tal como su director ejecutivo, Julián Ugarte, explica en el contexto de una oportunidad de replicar el modelo de Socialab en otro país: *“Hoy yo diría: —Toma un par de estos flacos y llévalos para allá”*.

En el caso de Colombia, surgió la oportunidad a raíz de la invitación de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE) a participar en la creación del Centro de Innovación Social, lo que coincidió con el entusiasmo y la disposición de dos miembros del equipo para mudarse a Bogotá. Al inicio cada filial se desarrolla con el apoyo de la oficina de Chile en dos aspectos relacionados con la administración de sus finanzas: por una parte, recibiendo un préstamo para el impulso inicial de sus actividades y, por otra, en cuestiones de compatibilidad y revisión de presupuestos. La aspiración es que cada filial debería llegar a una situación de autonomía financiera y tener la capacidad de autofinanciarse durante un período de seis meses. Sin embargo, según José Antonio Massaro, director de Finanzas y Administración de Socialab, en la práctica Socialab Chile, al ser la entidad más consolidada, es la que acaba financiando las otras oficinas. Él mismo reconoce que el proceso de replicabilidad ha sido arriesgado porque los equipos se han lanzado a otros países sin una garantía cierta sobre los recursos con que contaban y definía el modelo en su origen como *“una bomba de tiempo”* potencial. Sin embargo, a pesar de esa falta de estructuración, él mismo comenta que *“ha pasado lo contrario y las otras oficinas han podido desarrollarse”*.

*No sé explicarlo, la falta de estructura es algo que pasa siempre, pero siempre acabamos consiguiendo lo que queremos”.*

La situación actual de Socialab Colombia es la más consolidada de las tres filiales, con entidad legal propia establecida, oficinas alquiladas, tres concursos gestionados y unos 150.000 dólares levantados en capital semilla. Actualmente, considerando los aprendizajes obtenidos con este primer proceso de replicación, Socialab se encuentra desarrollando un modelo más liviano y replicable que se comenzará a implementar en el segundo semestre de 2015.

#### **¿Por qué la expansión a Colombia?**

El 30% de los 47,7 millones de personas en Colombia viven en situación de pobreza y el 9% viven en situación de pobreza extrema. Sumado a un alto nivel de desigualdad, el país vive un conflicto armado desde hace 50 años.<sup>34</sup> La erradicación de la pobreza fue marcada como una prioridad para el Gobierno del presidente Santos y, para generar nuevas respuestas a este problema tan complejo, en 2012 la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema creó el Centro de Innovación Social y Socialab fue invitado a participar en su desarrollo. *“En ese momento vivimos maravillados cómo un país era capaz de dar este paso. Un ejemplo para toda la región. No quisimos quedarnos fuera de este momento histórico y nos preguntamos por qué no luchar también en Colombia”* (Julián Ugarte, director ejecutivo de Socialab).

Socialab Colombia es una de las filiales que más ha logrado en su breve historia. Desde su participación en la inauguración del Centro de Innovación Social (CIS) ha sido contratado para gestionar **tres concursos de innovación abierta**. En estos concursos se seleccionaron **14 proyectos** de entre los miles presentados, y entre los actores implicados se levantó un total de **165.000 dólares en capital semilla**. En Colombia, Socialab ha participado en actos nacionales públicos, en la organización de eventos de inspiración y en emprendimientos en las universidades, ha colaborado en seminarios organizados por el sector privado y plataformas internacionales como TedX y ha sido reconocido como un ejecutor efectivo de concursos de innovación abierta. A continuación se presentan las cifras básicas de los tres concursos realizados en 2013 en colaboración con el CIS en el marco de la alianza Pioneros de la Innovación Social. En octubre de 2014 se lanzó un cuarto concurso sobre la economía colaborativa, AintNoNeed. Para cada concurso, el equipo de Socialab Colombia inicia el proceso con un trabajo de campo en distintos departamentos del país para identificar y entender las distintas problemáticas enfrentadas por las poblaciones en situación de pobreza extrema. Actualmente se está gestionando un concurso sobre la <sup>35</sup>economía colaborativa.

<sup>34</sup> Socialab (2014).

<sup>35</sup> Para más información, véase <http://anspe.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/genera-es-una-convocatoria-para-innovadores-sociales-con-iniciativas-de>.

### Proyecta Colombia

*Meta:* soluciones innovadoras que permitan a las familias financiar proyectos de vivienda.

*Aliados:* ANSPE, Compartamos con Colombia, TECHO Colombia, Ashoka.

*Proyectos presentados:* 113

*Capital semilla levantado:* 78.000 dólares estadounidenses

*Ganadores:* 5

*"Los días en campo nos permitieron entender la importancia de la autoconstrucción, la oportunidad de utilizar materiales alternativos y el potencial de desarrollo que tiene una vivienda digna",* Alejandra Camacho, consultora de Compartamos con Colombia.

<http://socialab.com/desafios/ver/proyecta-colombia>

### Genera

*Meta:* soluciones para aumentar los ingresos de las familias beneficiarias del programa del Gobierno nacional 100mil viviendas gratis.

*Aliados:* ANSPE y Compartamos con Colombia.

*Proyectos presentados:* 123

*Capital semilla levantado:* 40.000 dólares estadounidenses

*Ganadores:* 3

- Little Big Money: plataforma de microfinanciación colectiva para micropymes.
- Activoz: plataforma que contrata a mujeres en situación de pobreza extrema.
- Empleomobil: plataforma de microtarefas y microempleos.

<http://anspe.gov.co>

### SocialApp

*Meta:* aplicaciones tecnológicas para dar solución a problemas de salud, educación, bancarización, acceso a justicia, dinámica familiar y otros retos de la población en extrema pobreza.

*Aliados:* ANSPE, Compartamos con Colombia, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Apps.co, Fundación Telefónica y Telefónica Movistar.

*Proyectos presentados:* 229

*Capital semilla levantado:* 47.000 dólares estadounidenses

*Ganadores:* 6

- Cultivando futuro: aplicación móvil para el sector agrícola.
- Mi pediatra al día: aplicación para realizar consultas de educación pediátrica.
- Agéndame: sistema para realizar trámites del sistema de salud vía móvil.
- Mami: herramienta para educar a la madre gestante vía mensajes de texto.
- Minga: plataforma de intercambio de servicios estilo banco de tiempo.
- Iniciativa lista: sistema de educación financiera vía tableta diseñada para mujeres

<http://socialab.com/desafios/ver/colombia-socialapp>

### Factores de éxito para replicar el modelo

En términos de replicabilidad del modelo, hay que seleccionar personas altamente motivadas y con un compromiso personal hacia el proyecto, como ha sido el caso para Colombia. Aunque la cultura de TECHO ha creado en casi todos los países latinoamericanos una generación de jóvenes motivados por cambiar el mundo, el perfil profesional que acompaña esta pasión con la capacidad de generar y apoyar modelos de negocio sostenibles y escalables no es tan fácil de encontrar. La cultura de Socialab es muy diferente de la de TECHO y, según Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab, TECHO no comparte esta visión más positiva del rol de las empresas en la sociedad.

Otro factor de éxito para la replicación del modelo es el contexto político y cultural del país donde se replica el modelo. En el caso de Colombia, el apoyo público al concepto de innovación social ha sido significativo en el proceso de despliegue de Socialab. *“Por ejemplo, en Colombia tenemos una definición de innovación social un poco distinta en la práctica de la que manejamos acá; entonces, cuando en Colombia se habla de innovación social, se habla de proyectos de Estado que se hacen de forma innovadora [...]. Después nos dimos cuenta de que Colombia también es un mercado emergente para este tipo de cosas. Uruguay es un país chico, y estamos viendo de qué manera trabajamos ahí, y Argentina es muy complejo a nivel económico, entonces es difícil trabajar ahí”*, Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab Chile.

Otro elemento que afecta al proceso de replicabilidad del modelo es la estructura política del país. *“Colombia es un país formado por muchos países pequeños y debemos adaptarnos a esta realidad innegable, mientras que Chile está muy centralizado y, por lo tanto, Socialab concentra sus esfuerzos desde la capital”*, Matías Rojas, director de Operaciones de Socialab. En este sentido, en Colombia tendrían un modelo con varias oficinas, mientras que en Chile se gestionaría todo desde Santiago.

# 5

## Consideraciones finales

Aquí volvemos a considerar los retos originalmente planteados para la situación actual de Socialab: cómo sostener el acelerado nivel de crecimiento que ha tenido en los dos últimos años, cómo abordar el proceso de expansión internacional y, por último, de qué manera es mejor demostrar y probar los resultados de sus esfuerzos.

**Sostener el crecimiento**

Una de las recomendaciones de la evaluación intermedia del proyecto financiado por el FOMIN era *“definir la aportación de valor para cada uno de los clientes e ingresos al margen de los sponsors y crear un portafolio de servicios”* (Lead to Change, 2011). Ahora, superado el paso de establecer las nuevas líneas de ingreso que no dependen de la donación de organismos internacionales, como es el caso de los desafíos y los proyectos de consultoría, un siguiente paso podría ser definir y empaquetar estos productos y servicios para su futura comercialización. Naturalmente, el proceso de venta hasta ahora ha sido oportunista e informal, en gran parte debido a la extendida red que tiene Socialab y su reputación como experto y dinamizador de procesos de innovación social. Sin embargo, para capitalizar esta red y la experiencia realizada hasta ahora y para multiplicar las oportunidades de venta de sus servicios, sería útil un proceso de formalización de los productos y servicios.

Otro elemento a considerar para sostener el boom que ha vivido Socialab y para madurar el proceso de venta de sus servicios y productos es el perfil humano de su equipo. Actualmente, la mayor parte de los jóvenes miembros del equipo vienen del sector creativo (diseñadores gráficos, programadores web y comunicadores sociales), sin competencias desarrolladas en la consultoría, la gestión y administración de empresa, las finanzas y el marketing. Además de ampliar la diversidad del equipo, será cada vez más importante sostener su entusiasmo, cuidando así el clima laboral con incentivos para poder gestionar el talento y el conocimiento. Asimismo, sería un buen complemento al equipo actual atraer el talento de profesionales o académicos más sénior para la mentoría de las *start-ups*.

Finalmente, Socialab está en una excelente situación para capitalizar su posición de poder en el ecosistema de innovación social en Chile. Dada la naturaleza multisectorial de sus proyectos y el conjunto de relaciones ya

desarrolladas, existen unas condiciones muy favorables para cocrear una iniciativa todavía más ambiciosa conjuntamente con los otros dos actores mejor posicionados en la red: Ashoka y Sistema B (con CORFO y el Laboratorio de Innovación Social de la PUC también jugando un papel significativo). Dados sus enfoques complementarios, Sistema B dirigido a las empresas y Ashoka a los emprendedores sociales, este trío podría abarcar un abanico amplio de jugadores en el ecosistema de innovación social para plantear cambios sistémicos.

#### **Consolidar el modelo de expansión**

Con equipos ya replicando el modelo de Socialab en tres países además de Chile, existe la oportunidad de sistematizar los procesos de las diferentes áreas de Socialab, tanto los concursos como las *start-ups* y la consultoría. Por una parte, sería útil documentar los pasos, las oportunidades y los riesgos para que un posible cuarto o quinto país pudiera adoptar el modelo, y, por otra, este proceso sería de gran apoyo para los equipos ya activos en Colombia, Argentina y Uruguay. La formalización del modelo de expansión podría ayudar no solo a reducir los riesgos que enfrentan los nuevos equipos en diferentes países, sino que también podría ayudar a proteger Socialab Chile, que tiene que sostener a los nuevos equipos en el caso de que no logren su propia autonomía a tiempo.

Por otro lado, la consideración de las características del ecosistema de innovación social en los nuevos territorios y la identificación de los actores con mayor conectividad y capacidad de intermediación podrían ser útiles para el proceso de expansión. Cocrear proyectos junto con actores con alta capacidad de bróker sería una buena estrategia para que los modelos de Socialab lleguen a ser rápidamente adoptados en nuevos contextos.

#### **Demostrar el impacto social**

En cuanto a la evaluación del impacto social, Socialab se enfrenta con el reto común a muchas organizaciones que abordan problemáticas sociales tan complejas como es la superación de la pobreza. Actualmente, está en un proceso de maduración respecto a sus procesos de evaluación que le permitirá eventualmente poder demostrar sus resultados de forma más efectiva y así retroalimentar sus propios procesos de diseño y cocreación.

Socialab tiene dos posibilidades para demostrar su impacto social; por una parte, a través de los propios proyectos que apoya (los resultados de los mismos emprendedores, *start-ups* y empresas que pasan por sus procesos) y, por otra, por sus propias iniciativas como el FIIS o la serie de televisión en proceso de diseño. En ambos casos Socialab está siendo acompañado por expertos: en el caso de los proyectos tiene el apoyo de J-PAL, que ayuda en la implementación

de la teoría de cambio, entre otras herramientas; y en cuanto al FIIS, cuenta con el apoyo del Instituto de Innovación Social de la UDD. Una orientación para medir resultados tempranos, además de implantar un sistema de indicadores a largo plazo, ayudaría a Socialab a poder demostrar con coherencia y rigor su contribución al cambio. También ayudaría a sostener su proceso de crecimiento y asegurar un modelo de expansión sólida donde la evaluación de resultados sea una prioridad para la organización.

## **Anexo 1: Metodología**

### **1) Entrevistas de 20 stakeholders clave**

En primer lugar, con el objeto de captar las distintas percepciones que existen sobre el rol de Socialab en el fomento de la innovación social en su entorno, se ha entrevistado a veinte personas de diferentes entidades y sectores que juegan un papel importante en la promoción de la innovación social en Chile y que, a su vez, mantienen una amplia relación con Socialab. Si bien las entrevistas han abordado preferentemente la comprensión del rol de Socialab en la promoción de la innovación social, han tomado como punto de partida el marco teórico de las cinco variables de la innovación social propuestas desde el Instituto de Innovación Social de ESADE.<sup>36</sup> Se puede ver un listado de las personas entrevistadas en el anexo 2.

### **2) Análisis de red social de 50 entidades del ecosistema de Socialab**

Para conocer el funcionamiento del ecosistema en el cual se desempeña la labor de Socialab, se ha realizado un análisis de red social desde una perspectiva sociocéntrica, es decir, partiendo de un listado cerrado compuesto por un total de **50 entidades**. De estas últimas, **37 entidades** han sido seleccionadas de forma intencional a partir del conocimiento previo complementado por recomendaciones de varios miembros de la red. Para ampliar la muestra, se han obtenido **13 entidades** adicionales, que han sido mencionadas por las entidades originales puesto que mantienen relación con ellas.

Seguidamente, se ha elaborado un **questionario en línea** que ha sido distribuido entre las entidades y en el cual se recogen:

---

<sup>36</sup> Buckland, H. y Murillo, D.: *Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social*, ESADE Instituto de Innovación Social, 2013.

1) las características básicas de la entidad entrevistada (nombre, cargo, con/sin ánimo de lucro); 2) las relaciones de la entidad entrevistada con el resto de entidades que constituyen el listado cerrado y previamente elaborado —es de este apartado del que se obtiene la red de relaciones de cada entidad si han colaborado en los últimos seis meses—; y 3) dos características relevantes, la frecuencia de relación y el impacto social que se considera que han tenido sus colaboraciones en proyectos vinculados a la innovación social. Cabe destacar en este punto que cada persona entrevistada representa a una entidad y, por lo tanto, el cuestionario solo se ha enviado a un único miembro de la entidad. Finalmente, se solicita a la entidad entrevistada que nombre a cinco entidades con las cuales haya tenido relación y que envíe el cuestionario a dichas entidades o facilite sus correos para gestionar el envío.

Posteriormente,<sup>37</sup> se han calculado las frecuencias de las variables atributivas disponibles para visualizar las estructuras relacionales y se han calculado los indicadores de redes que permiten obtener las características de la estructura de la red. La posición en el espacio que ocupan los nodos no supone unas coordenadas basadas en ningún dato.

Como limitaciones de esta investigación, puede contemplarse el hecho de que algo más del 50% de las entidades que formaban el listado original no han contestado al cuestionario. Esto supone no haber podido recoger la totalidad de relaciones que presenta el entorno relacional de Socialab, sino solo aquellas relaciones que han podido ser especificadas. En este sentido, se entiende que el estudio supone una primera aproximación, aunque en profundidad, de la información disponible.

### **3) Análisis sobre la base de las cinco variables de innovación social**

Se ha analizado toda la información recopilada según las cinco variables de innovación social de Socialab anteriormente mencionadas: la consideración de su impacto social, el tipo de innovación generada, la sostenibilidad económica y la viabilidad a largo plazo de la organización, su interacción con diferentes sectores y, por último, su capacidad de escalar y replicar el modelo en otros contextos.

---

<sup>37</sup> Se han utilizado los programas Ucinet 6 y SPSS.

## Anexo 2: Personas entrevistadas

Las siguientes personas fueron entrevistadas en junio de 2014 en Santiago por Heloise Buckland, investigadora, y David Murillo, profesor del Instituto de Innovación Social de ESADE, a partir de un cuestionario semiabierto realizado sobre el rol de Socialab en el impulso de la innovación social en Chile y en Latinoamérica.

Nombre	Cargo	Entidad
Salvador Achondo	Gerente de Desarrollo	Algramo
Alexandra Edwards	Directora ejecutiva	Ashoka, Chile
Nicolas Gobuloff	Subgerente de Emprendimiento	Corfo
Anne Thibault	Gerente de Formación	J-PAL (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab)
Carolina Carrasco	Especialista	BID-FOMIN
Nicolás Monge	Fundador	Fundación para la Innovación Social
Komal Dadlani	Directora ejecutiva	Lab4U
Ignacio Blanco	Director País	NESST, Chile
Tomás Despouy y Felipe Merino	Cofundadores	Panal
Natalia Espinoza	Fundadora	Papinotas
Sebastián Gattica	Director del Inst. de Innovación Social	Pontificia Univ. Católica de Chile
Cristobal Philippi	Secretario general	SFOFA
José Antonio Massaro	Director de Admón y Finanzas	Socialab
Matías Rojas	Director de Operaciones	Socialab
Julián Ugarte	Fundador	Socialab
Francisca Severino	Directora Área de Start-Up	Socialab
Rodrigo Chaves	Coordinador Área de Start-Up	Socialab
Patricio Guzman	Cofundador de Socialab Colombia	Socialab Colombia
Carolina Rossi	Directora de Business Development	Start-UP Chile
Ignacio Pinto	Director operativo	TECHO
Juan Manuel Santa Cruz	Director del Inst. de Innovación Social	Universidad del Desarrollo

### Anexo 3: Entidades participantes del análisis de ecosistema<sup>38</sup>

Entidad	Sector	Web
<b>Con ánimo de lucro</b>		
Advanced Innovation Centre (AIC Chile)	Empresa	www.aicchile.com
Algramo	Empresa	www.algramo.cl
Banco de crédito e inversiones (BCI)	Empresa	www.bci.cl
Cria	Empresa	http://criaglobal.com
Cumplo	Empresa	www.cumplo.cl
Diario <i>El Definido</i>	Empresa	www.eldefinido.cl/
Digital MEAT	Empresa	www.meat.cl
<i>El Mercurio</i>	Empresa	www.elmercurio.cl
Emprediem	Empresa	www.emprediem.com
IF (la iniciativa no tiene web propia todavía)	Empresa	www.stgomakerspace.com/
Lab4U	Empresa	www.lab4u.cl
Lead to Change	Empresa	www.leadtochange.net
Mivoz	Empresa	www.mivoz.cl/
NASCA Ventures	Empresa	www.nazcaventures.com
Papinotas	Empresa	www.papinotas.cl
Santiago Makerspace	Empresa	www.stgomakerspace.com/
Singularity University	Universidad	singularityu.org/
Telefónica Movistar Chile	Empresa	www.fundaciontelefonica.cl/
Travolution	Empresa	www.travolution.org
U-Start	Empresa	https://www.u-start.biz

<sup>38</sup> Son las 50 entidades que figuran en el estudio de este informe, no pretende ser un listado exhaustivo.

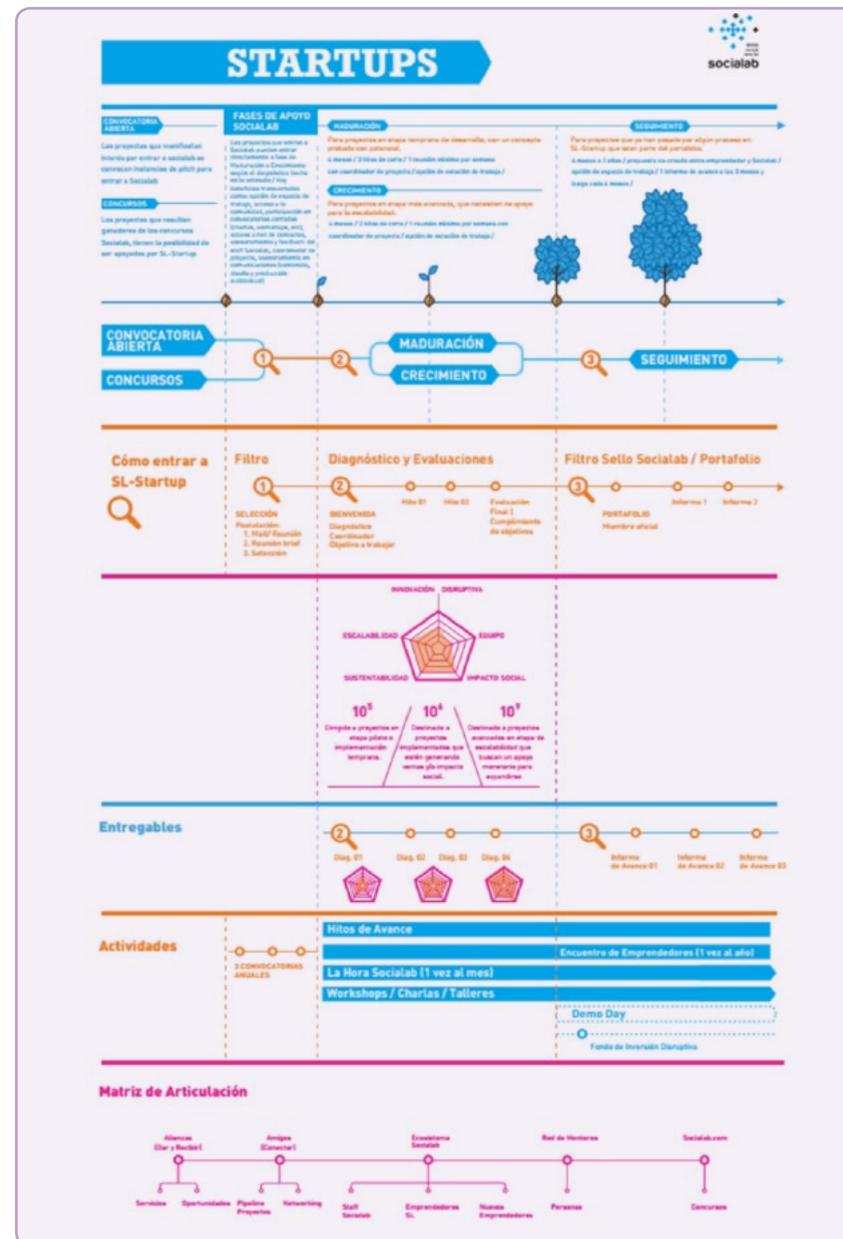
Entidad	Sector	Web
<b>Sin ánimo de lucro</b>		
Ashoka	Org. internacional <sup>39</sup>	www.chile.ashoka.org
Asociación de Emprendedores en Chile (ASECH)	Asociación <sup>40</sup>	www.asech.cl
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Gobierno	www.iadb.org
Club Budeo	Fundación	www.antofagastabodyboard.cl
Laboratorio de Innovación Social de la Pontificia Universidad de Chile (CoLab PUC Chile)	Universidad	http://innovacionsocial.uc.cl
Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO)	Gobierno	www.corfo.cl
Echoing Green	Org. internacional	www.echoinggreen.org
Festival Internacional de Innovación Social (FIIS)	Proyecto	www.fiis.org
FOMIN	Gobierno	www.fomin.org
Foro Innovación	Fundación	www.foroinnovacion.cl
FSG	Empresa	www.fsg.org
Fundación AVINA	Org. internacional	www.avinat.net
Fundación Vertical	Fundación	www.fundacionvertical.cl
Instituto Injuv	Gobierno	www.injuv.gob.cl
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Gobierno	www.economia.gob.cl/
NESST	Org. internacional	www.nesst.org
PANAL	Fundación	www.fundacionpanal.cl
Región Fértil	Gobierno	www.regionfertil.com
Sistema B	Empresa	www.sistemab.org

<sup>39</sup> Se refiere a una entidad sin ánimo de lucro con actividad internacional.

<sup>40</sup> Se refiere a una agrupación de empresas, emprendedores o asociaciones.

<b>Entidad</b>	<b>Sector</b>	<b>Web</b>
<b>Sin ánimo de lucro</b>		
Socialab Argentina	Fundación	<a href="http://www.socialab.com">www.socialab.com</a>
Socialab Chile	Fundación	<a href="http://www.socialab.com">www.socialab.com</a>
Socialab Colombia	Fundación	<a href="http://www.socialab.com">www.socialab.com</a>
SOFOPA	Asociación	<a href="http://www.sofofa.cl">www.sofofa.cl</a>
Start-Up Chile	Gobierno	<a href="http://www.startupchile.org">www.startupchile.org</a>
TechnoServe	Org. internacional	<a href="http://www.technoserve.org">www.technoserve.org</a>
TECHO - Chile	Fundación	<a href="http://www.techo.org/paises/chile">www.techo.org/paises/chile</a>
UNICEF	Org. internacional	<a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>
Universidad Adolfo Ibáñez	Universidad	<a href="http://www.uai.cl/">www.uai.cl/</a>
Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad	<a href="http://www.uc.cl/">www.uc.cl/</a>
Universidad del Desarrollo	Universidad	<a href="http://www.udd.cl">www.udd.cl</a>

### Anexo 4: Modelo de *start-ups* de Socialab



# 6

## Referencias

**ALCAIDE, V.:** *El capital social y las trayectorias laborales. Las redes personales como mecanismos y recursos para la inserción y la trayectoria laboral.* Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona, tesis doctoral, 2013.

**BID-FOMIN:** *Modelo de innovación social para poblaciones de bajos ingresos (CH-M1046). Memorando de donantes.* Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones, 2011.

**BUCKLAND, H. y MURILLO, D.:** *Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social.* ESADE Instituto de Innovación Social, 2013.

**BUCKLAND, H. y MURILLO, D.:** *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes.* ESADE Instituto de Innovación Social y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo), 2014.

**INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL:** *Innovación Social. Una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas.* Fundación Miguel Kast – Universidad del Desarrollo, 2014.

**LEAD TO CHANGE:** *Modelo de innovación social para poblaciones de bajos ingresos. Informe de evaluación intermedia.* BID-FOMIN, Socialab y Lead to Change, 2012.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE:** *La Innovación Social en Chile y el Rol del Estado en su Desarrollo.* Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012.

**RODRÍGUEZ, H. y ALVARADO, U.:** *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, 2008.

**SOCIALAB:** *Memoria del primer año de Socialab en Colombia.* Socialab Colombia, 2014.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), solicitó la elaboración de este informe al Instituto de Innovación Social de ESADE con el fin de generar una base conceptual y un estudio práctico sobre el cual FOMIN pueda desarrollar su intervención en la temática de Innovación Social en América Latina. El proyecto - compuesto por un primer marco conceptual, dos casos de innovación social y una última propuesta de estrategias para FOMIN - ha sido redactado por Heloise Buckland y David Murillo del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Agradecemos a los equipos de Compartamos, Socialab y FOMIN, a todas las personas que han sido entrevistadas en Colombia, Chile y Washington, al equipo del Instituto de Innovación Social y a las personas siguientes para la redacción de este informe: Jordi Juanos de Upsocial (España), Marina Pol de FSG (Chile), Mladen Koljatic de la Pontificia Universidad de Chile, Rosa Amelia González del IESA (Venezuela), Elsa del Castillo de la Universidad del Pacífico (Perú) y Daniel González de Avina (Colombia).

---

#### **Autores**

**Heloise Buckland.** Licenciada y Máster en Idiomas Modernos (Universidad de Oxford, 1997), Máster en Política Ambiental (Imperial College, 2000) y acreditada como *Chartered Water and Environment Manager* (CEnv). Es cofundadora de la cooperativa Barcelona, especializada en el desarrollo de servicios de aprendizaje, comunicación e investigación para una sociedad más resiliente. Tiene 14 años de experiencia trabajando en educación para la sostenibilidad en América Latina, el Reino Unido y España, con ONG, entidades públicas, universidades y escuelas de negocios. Es presidenta de la asociación empresarial Ecoemprenedors cofundadora de *Avalon Sustainability School* y editora de la revista *Educación y Sostenibilidad*. Colabora con ESADE desde 2004 en proyectos de investigación y docencia, en los ámbitos de la RSE, la innovación social y la sostenibilidad.

---

**David Murillo.** Licenciado en ADE (1996) y en Humanidades (2003). Doctor en Sociología (2008). Profesor asociado del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE desde 2009 e investigador del Instituto de Innovación Social desde 2002. Es autor de varias publicaciones y artículos sobre ética empresarial, RSE y filosofía moral y política. Su experiencia profesional abarca los sectores privado (banca comercial), público (desarrollo económico) y no lucrativo (sector asistencial). Entre sus últimas publicaciones, cabe señalar "Governmentality and the politics of CSR", en *Organization* (Sage), y "CSR, SMEs and social capital: An empirical study and conceptual reflection", en *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, ambos textos publicados en 2012 en coautoría con Steen Vallentin. También es coautor, junto con Heloise Buckland, del libro *Social Innovation: Pathways to Systemic Change*, publicado por GreenLeaf en 2013.

---

# ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

**ESADE, Instituto de Innovación Social**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallés  
Barcelona (Spain)

[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)

[www.esade.edu](http://www.esade.edu)



**Fondo Multilateral de Inversiones**

Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue NW  
Washington, DC 20005

[mifcontact@iadb.org](mailto:mifcontact@iadb.org)

[www.fomin.org](http://www.fomin.org)

Con la colaboración de:

