



# **Cómo promover innovaciones de alto impacto a través de fondos de innovación social**

**Las oportunidades de la  
cooperación público-privada**

**Carlos Guaipatín**

**Banco  
Interamericano de  
Desarrollo**

Instituciones para el  
Desarrollo  
División de  
Competitividad e  
Innovación

**DOCUMENTO DE DEBATE**

**# IDB-DP-319**

**Noviembre 2013**

# **Cómo promover innovaciones de alto impacto a través de fondos de innovación social**

**Las oportunidades de la  
cooperación público-privada**

Carlos Guaipatín



**Banco Interamericano de Desarrollo**

**2013**

<http://www.iadb.org>

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Junta Directiva o de los países que ellos representan.

El uso comercial no autorizado de los documentos del Banco está prohibido y puede ser sancionado de acuerdo con las políticas del Banco y/o las leyes aplicables.

Copyright © 2013 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados. Puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Contacto: Carlos Guaipatín, [Cguaipatin@iadb.org](mailto:Cguaipatin@iadb.org)

## Resumen\*

El propósito de esta nota conceptual es servir como documento de referencia para una discusión interna del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre un nuevo enfoque para la atención de problemas sociales, en el que se combinen la experiencia y capacidades de las ventanillas del BID que atienden al sector público y al privado. Este documento esboza las oportunidades de la creación de Fondos para la Innovación Social (FIS), como programas específicos a cada país, que movilizarían recursos públicos y privados con el objetivo de promover innovaciones de alto impacto social, por medio de la concertación de ideas de la ciudadanía, mecanismos habilitantes de los gobiernos y la flexibilidad, empuje y capital para la innovación del sector privado.

**Códigos JEL:** F34, F30, G21, I32, M13, O2, O31, O32, O38

**Palabras clave:** Préstamos, Banco de Desarrollo, Emergentes, BID, Préstamo internacional, Préstamo, Riesgo, Desigualdad, Bajos ingresos, Pobres, Crecimiento de la pobreza, Medición de la pobreza, Espíritu empresarial, Innovación, Investigación y desarrollo, Innovación tecnológica, Adaptación, Ciencia, Científico, Técnico, Tecnologías, Tasa ajustable, Banco, Banco de Préstamos, Bancos, Cajas de ahorros, Bancos comerciales, Entidades financieras, Intermediario financiero, Riesgo financiero, Tasa fija, Plazo fijo, Préstamos, Desarrollo, Cuenta de capital, Internacional finanzas, Capitalista de riesgo, Industria, Innovación social, Fondos de innovación, Fondos, Licitación Pública, Garantías, Problemas, Soluciones, Inversión, Mitigación de riesgos, Incentivos, Capital del paciente, Gobierno, Sector privado, Ciudadanos, Equidad, Inversiones en acciones, Rendimiento, tasa de mercado, Escala, Escala, Empresario, Emprendedor, Emprendimiento, Microempresarios, Nuevas empresas, América Latina, Caribe, América Latina y el Caribe

---

\* Este documento se ha beneficiado de las experiencias y percepciones de los colegas de las ventanillas del sector privado del BID, especialmente de Gema Perez (SPA). El autor agradece las contribuciones de la División de Competitividad y Innovación (CTI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Juan Carlos Navarro, Federica Tourreilles, Claudia Suaznabar, Gustavo Crespi, Nicola Magri, Pablo Angelelli y Gonzalo Rivas. La información y las opiniones que se presentan en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no representan la posición del BID.

## Introducción

### ¿Por qué innovación social?

Los problemas sociales surgen cuando la gente no tiene acceso a los mercados laborales, a productos y a servicios públicos y no poseen, por tanto, medios para revelar sus preferencias y desafíos al mercado ni al gobierno. Actualmente, existe una creciente conciencia y reconocimiento de que la innovación y las nuevas tecnologías son una fuerza que debe ser tomada en consideración para solucionar problemas sociales, y que captar las opiniones y preferencias de los beneficiarios finales es un componente esencial de la innovación social.

### ¿Cómo apoyar la innovación social?

Las alianzas público-privadas son esenciales para la materialización de innovaciones de gran impacto social. **Un Fondo para la Innovación Social (FIS)** ofrecería una estructura de alianza público-privada, creada por los gobiernos y apoyada por el BID con asistencia técnica y financiamiento, que apuntaría a maximizar el impacto social del dinero de los contribuyentes movilizandando recursos adicionales desde el sector privado.

El FIS ofrecería al menos dos diferentes vehículos de inversión independientes: un fondo de subsidios no reembolsables, totalmente suministrado con recursos del gobierno (el **Fondo de Subsidio para la Innovación Social**), con el objetivo de dar vida a innovaciones que aborden las necesidades de los pobres; y un fondo de capital reembolsable (el **Fondo de Inversión para la Innovación Social**) provisto con al menos un 50% de fondos de gobierno, que deberán ser apalancados hasta una proporción máxima de 1:1 con fondos adicionales del sector privado, para financiar la escalabilidad de innovaciones sociales a través de la participación del sector privado.

El ámbito de problemas sociales que pueden abordarse y enfrentarse por medio de la innovación es amplio. La priorización que los gobiernos hacen de temas tales como la desnutrición infantil, el mejoramiento de la educación escolar, la mortalidad infantil y otros es determinada por su agenda social. Una vez que un tópico haya sido identificado, el FIS puede iniciar el proceso de innovación social, que incluye: i) determinar los desafíos más apremiantes con la participación de los beneficiarios; ii) identificar las soluciones, con empresas, emprendedores y universidades, entre otros; iii) identificar innovaciones con posibilidades de impacto social; y finalmente iv) ampliar la escala de estas innovaciones.

***El principio básico del FIS es maximizar los recursos y las capacidades públicas y privadas disponibles para aportar soluciones a los problemas de la sociedad especialmente a las de los grupos más excluidos.***

## Promover innovación social de alto impacto a través de alianzas público-privadas: el Fondo para la Innovación Social

### ¿Por qué crear Fondos para la Innovación Social?

Una innovación con alto impacto social es aquella que ofrece una solución escalable a un problema social bien definido. Aunque tanto las políticas sociales como las de innovación (tradicionalmente orientadas a mejorar la productividad de las empresas) siempre han existido en América Latina y el Caribe, la combinación de ambas es única. ¿Por qué y de qué manera deberíamos promover la innovación como instrumento para abordar desafíos sociales?

Vivimos en una época de transformaciones tecnológicas. Nuevas tecnologías, especialmente de la comunicación, están generando ideas e innovaciones originales por medio de la integración de grupos interdisciplinarios geográficamente dispersos. Al mismo tiempo, estas tecnologías facilitan que la gente se mantenga informada acerca de las desigualdades existentes y ofrecen a las personas afectadas por las desigualdades la oportunidad de organizarse para manifestar a los gobiernos sus frustraciones y desafíos, lo que, a su vez, genera nuevas presiones sobre los gobiernos. Como resultado de esto, el diseño de políticas sociales no puede desestimar la activa participación de los beneficiarios. El involucramiento de la sociedad, especialmente los grupos más excluidos, en el diseño de soluciones a sus problemas no solo es posible sino necesario y urgente.



Las alianzas público-privadas son esenciales para materializar innovaciones sociales de alto impacto. Los gobiernos son conscientes de que ellos no pueden abordar por sí mismos todos los desafíos sociales, dado que eso requiere conocimientos y capacidades del sector privado que están fuera de la esfera pública. A la inversa, el sector privado no está dispuesto a abordar estos desafíos por cuenta propia. Los procesos de innovación y de investigación y desarrollo (I&D) llevados a cabo por las empresas generan beneficios sociales superiores a sus respectivos beneficios privados. Dado que las empresas no pueden apropiarse enteramente de todos los beneficios asociados con sus innovaciones, su inversión en éstas será sub-óptimas desde una perspectiva social, por tanto se justifica el apoyo público. .

Es por eso que el escalamiento de una innovación social requiere de dos ingredientes clave: incentivos/mitigación de riesgos y capital paciente. La experiencia en otras regiones muestra que la alianza con actores privados, tanto para diseñar soluciones como para financiar su ampliación, maximiza los recursos de los gobiernos para crear impacto social positivo (Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, 2013). Como resultado, la innovación social de alto impacto solo puede ser abordada exitosamente por un esfuerzo conjunto y concertado entre el sector público y el privado.

### **El elemento clave: involucrar a los sectores excluidos en el proceso de innovación**

Los problemas sociales surgen cuando la gente no tiene acceso a los mercados laborales, a productos y a servicios públicos y no poseen, por tanto, medios para revelar sus preferencias y necesidades al mercado ni al gobierno. Para enfrentar esto, el primer paso de cualquier política social debe ser diseñar instrumentos que permitan a las personas marginadas comunicar sus desafíos y necesidades. La tecnología es un instrumento esencial para facilitar y construir canales de colaboración entre diferentes grupos.

La División de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) organizó una **Convocatoria de problemas** a través de un sitio web interactivo, en la cual la gente pudo comunicar los desafíos que ellos consideraran más relevantes para la inclusión económica de las personas con discapacidad. A su vez, las personas pudieron votar por los temas que juzgaron más pertinentes. Posteriormente, el BID organizó una **Convocatoria de soluciones**, que mediante apoyo financiero alentó a empresas y universidades a encontrar soluciones a los primeros cinco problemas votados. A través de este proceso, los beneficiarios “saltaron” desde la periferia al centro mismo del proceso de innovación, su conocimiento sobre sus desafíos más urgentes fueron ideas que inspiraron el desarrollo de innovaciones.<sup>1</sup>

El mecanismo de crear un concurso de problemas y soluciones es un modo efectivo de generar innovaciones sociales, primordialmente porque tecnologías de bajo costo, como los sitios web o

---

<sup>1</sup> Para mayor información véase BID (2013).

los teléfonos celulares, pueden movilizar conocimiento entre grupos dispersos social y geográficamente (por ejemplo, *crowdsourcing*), permitiendo a beneficiarios, universidades y empresas convertir un problema en una idea que consecuentemente se transforma en la clave de la solución.

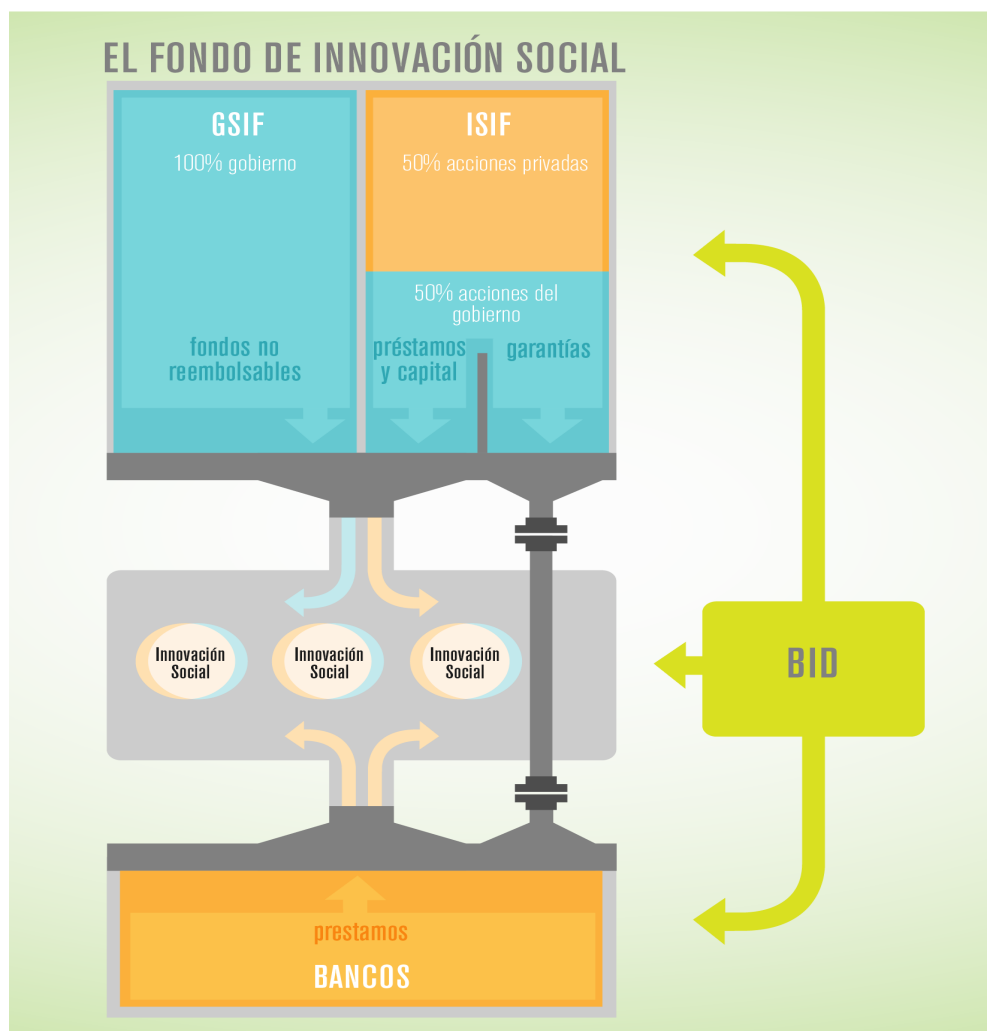
Dada la complejidad de los problemas sociales, estas interacciones y enfoques interdisciplinarios son esenciales para identificar soluciones a problemas sociales. Proveen, adicionalmente, mejor entendimiento de las idiosincrasias de los grupos, de su aversión al riesgo, sus flujos financieros, su capital económico y humano y de las redes sociales en las que participan. Adicionalmente, este mecanismo legitima la política social, en la medida que convierte a los beneficiarios en partícipes activos en el proceso de innovación.

### **Los principios y estructura del Fondo para la Innovación Social**

**El Fondo para la Innovación Social** ofrecería una estructura de alianza público-privada, creada por los gobiernos y apoyada por el BID con asistencia técnica y financiamiento, que apuntaría a maximizar el impacto social del dinero de los contribuyentes movilizando recursos adicionales desde el sector privado. El FIS podría adoptar diferentes estructuras jurídicas, dependiendo de la jurisdicción, pero debería albergar, al menos, dos diferentes vehículos de inversión independientes: un fondo de subsidio no reembolsable, totalmente suministrado con recursos del gobierno (el **Fondo de Subsidio para la Innovación Social** o FSIS), y un fondo de capital reembolsable provisto con al menos un 50% de fondos de gobierno, que deberán ser apalancados hasta una proporción máxima de 1:1 con fondos adicionales del sector privado (el **Fondo de Inversión para la Innovación Social** o FIIS).

El principio básico del FIS es maximizar los recursos y capacidades públicas y privadas disponibles para aportar soluciones innovadoras a problemas sociales. Por ejemplo, asumiendo una provisión total de recursos financieros públicos de US\$100 millones, el FIS colocaría US\$50 millones como fondo de subvención y el remanente de US\$50 millones sería aportado al FIIS, como inversión privada. El FIIS, a su vez, recaudaría una suma adicional de US\$50 millones de participación entre inversionistas privados en forma de deuda subordinada o deuda senior de largo plazo, dependiendo de las preferencias del mercado, pero, en todos los casos, debe ser senior frente a la cuota de participación del gobierno para optimizar los costos generales de capital del fondo. Cada subfondo deberá mantener un presupuesto independiente.





### Fondo de Subsidio para la Innovación Social

El propósito del FSIS es dar vida a innovaciones que atienden las necesidades de la sociedad en especial las de los grupos más excluidos. El FSIS proveerá incentivos (subsidiros, asistencia técnica y otros servicios no reembolsables) a empresas, emprendedores y universidades, para generar innovaciones que enfrenten temas sociales apremiantes. Este Fondo puede contemplar sus partidas presupuestarias con rubros que se relacionan con el desarrollo de aceleradoras, eventos en redes e investigación que mejoren el clima de innovación en el que se desempeñan estos actores. El FSIS estaría también encargado de lanzar y dirigir el proceso de consulta pública a través de concursos de problemas y soluciones (véanse los apartados Identificar los desafíos e Identificar la solución). En resumen, el FSIS financiará las actividades que tradicionalmente han sido financiadas por los programas de innovación del CTI,<sup>2</sup> y usará los

<sup>2</sup> Para mayor información, visítase la página web <http://www.iadb.org/en/topics/competitiveness---technology---and---innovation/competitiveness---technology---and---innovation,1366.html>

misimos criterios de selección, nivel y tipo de apoyo, las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

### **Fondo de Inversión para la Innovación Social**

El objetivo del FIIS es financiar el escalamiento de innovaciones sociales a través de la participación del sector privado. El Fondo mantendrá un enfoque comercial, ya que persigue alcanzar independencia financiera por medio de la rentabilidad de sus inversiones, préstamos y garantías. El FIIS buscará construir una cartera de inversión que rinda recursos suficientes para pagar las comisiones de administración del Gestor Independiente del Fondo (GIF) (la práctica de mercado es de alrededor del 2% de la cartera activa), así como para remunerar a los inversionistas privados con el rendimiento esperado, de acuerdo con su posición de prelación en el fondo.

Los inversionistas privados pueden ser tanto locales como internacionales. Entre ellos puede haber filantropías, fundaciones, fondos de pensión, particulares con alto poder de inversión, inversionistas de impacto, bancos y otros actores del sector privado, interesados no solo en el rendimiento financiero del fondo sino también en su potencialmente elevado rédito social. Idealmente, los inversionistas privados podrían tener un perfil social (esto es, inversionistas de impacto, socialmente responsables, fundaciones, etc.). Esto permitiría compartir una visión más alineada con los objetivos sociales que el FIS busca lograr y potencialmente disminuir también las expectativas de rendimientos financieros de su participación en el FIIS. De esta manera, los costos totales de capital del FIIS podrían ser reducidos y a su vez, también los costos financieros de los proyectos de innovación social. El BID respaldaría al gobierno en el esfuerzo por conseguir financiamiento adicional para el FIIS.

A diferencia de los inversionistas de capital tradicionales, el gobierno buscaría la preservación de sus US\$50 millones de capital, sin un retorno adicional; es decir, al final de la vida útil del fondo, los US\$50 millones deberían haber sido preservados para permitir una potencial reinversión o expansión de la vida o mandato del FIIS.

La prudente proporción de apalancamiento de 1:1, con un 0% de expectativa de rendimiento del monto aportado de capital del gobierno, conlleva dos consecuencias importantes.

1. **Mitigación de riesgo para los inversionistas privados:** el primer 50% de las potenciales pérdidas de las inversiones del FIIS es absorbido por el capital del gobierno; es decir, los fondos de los inversionistas privados sólo se verían afectados, en caso de que el FIIS perdiera más del 50% de sus inversiones.
2. **Financiamiento blando para la innovación social:** si el 50% del capital del FIIS espera no tener rendimientos, los costos financieros para los receptores y deudores de fondos del FIIS disminuyen a la mitad, al tiempo que los inversionistas privados pueden todavía percibir un rendimiento adecuado. Por ejemplo, si los inversionistas en el fondo esperan

recibir un rendimiento del 10% por su inversión en el 50% en el FIIS, el costo de capital combinado resultante para el FIIS es de 5% y, por lo tanto, podría otorgar préstamos e inversiones en innovaciones sociales a la mitad del costo real de mercado, aumentando así sus posibilidades de éxito y escalamiento.

El FIIS ofrecerá una combinación de productos, dependiendo de la complejidad de la innovación, etapa en el ciclo de vida, madurez de la compañía ejecutora o potenciales cofinanciadores. La decisión acerca de qué producto financiero aplica mejor a proyectos concreto deberá ser tomada por el GIF.

1. **Inversiones de capital.** Se proporcionan a los proyectos que tienen necesidad de ingresos frescos de capital, para hacer inversiones iniciales en I&D y capital semilla. El FIIS buscará estrategias de salida dentro de un horizonte de 5 a 10 años y un multiplicador de precio/valor de 1,5x. Dado el perfil de mayor riesgo y la menor liquidez de productos de capital, la cartera de capital de inversión del FIIS no debe exceder el 50% de la cartera total.
2. **Préstamos de largo plazo por debajo de las tasas de mercado.** Se proporcionan a compañías más maduras con suficiente capacidad de apalancamiento, que buscan financiamiento de largo plazo y bajo costo.
3. **Garantías.** Se proporcionan para cubrir los riesgos crediticios de proyectos de innovación social cofinanciados por bancos locales. El nivel de cobertura de riesgo provisto por las garantías puede variar, dependiendo del plazo de financiamiento de los proyectos y el riesgo que éstos conlleven.

El gobierno podría lanzar un acuerdo de alianzas con bancos locales para estimularlos a ofrecer crédito a las innovaciones sociales a nivel de proyecto. La ventana del sector privado del BID podría prestar directamente a bancos locales para ofrecerles la liquidez de largo plazo necesaria para que co-presten a proyectos de innovación social junto con el FIIS. Adicionalmente, aquellos proyectos ejecutados por compañías maduras podrían también recibir financiamiento de la ventana del sector privado del BID, que presta directamente a corporaciones sin garantías soberanas.

### **Los órganos de administración del FIS**

El FIS tendrá dos cuerpos de decisión y dirección: el Comité Independiente Interdisciplinario de Selección (CIIS) y el Gestor Independiente del Fondo (GIF).

#### ***El Comité Independiente Interdisciplinario de Selección (CIIS)***

1. Determina qué ideas tienen el potencial de ser implementadas a una escala importante desde la perspectiva de su posible impacto social.
2. Selecciona el plan de negocios y las compañías que pudieran ejecutar las ideas seleccionadas.

### 3. Monitorea el desempeño financiero y social del FIS y proporciona orientación al GIF.

El CIIS deberá reunirse cada vez que se abran concursos de problemas y soluciones. También de manera trimestral para revisar las carteras de las compañías y ofrecer orientación estratégica al GIF. El CIIS tendrá que ser formado por cinco expertos de: i) el sector social, relacionado con los temas sociales prioritarios (salud, educación, seguridad ciudadana, etc.) para cerciorarse de que las soluciones sugeridas realmente enfrenten los desafíos implícitos en el problema; ii) el gobierno, para asegurar que las soluciones sugeridas están alineadas con sus prioridades en ese sector particular; iii) las compañías del sector privado que operan en esa industria particular, para ofrecer una perspectiva realista sobre los desafíos que una compañía privada enfrentaría en el proceso de implementación de ese tipo de solución y lo que puede hacerse de manera realista; iv) la industria de capital de riesgo, para ofrecer aportes de lecciones aprendidas en el mundo de las compañías emergentes e identificar las ideas que tienen los ingredientes para convertirse en innovaciones exitosas; y v) la industria bancaria, a fin de ofrecer su visión sobre las ideas que pudieran ser interesantes, apropiadas para recibir financiamiento bancario después de sobrevivir sus etapas iniciales.

#### ***El Gestor Independiente del Fondo (GIF)***

El GIF deberá ser seleccionado por el CIIS a través de un proceso de concurso público. El GIF deberá reportar directamente al CIIS. Una vez que las ideas y sus ejecutores son seleccionados por el CIIS, el GIF ejercerá la gestión de las inversiones en representación del FIIS. El rol del GIF será el de un capitalista de riesgo, responsable no solo de estructurar los términos y condiciones de los instrumentos financieros más apropiados, sino también de acompañar las inversiones y proyectos a través de su ciclo de crecimiento, ofreciendo directrices y apoyo especializado.

La experiencia señala que la asistencia técnica de un gestor de inversiones es crucial para el éxito de los proyectos de innovación, especialmente aquellos que se encuentran en un estadio temprano de vida, en el contexto de inversiones de impacto.<sup>3</sup>

Por tanto, el GIF deberá demostrar un historial comprobado de éxito como gestor de inversiones, tanto en capital privado como de préstamos de renta fija, en el contexto de inversión en compañías innovadoras tanto locales como internacionales. El GIF tendrá las siguientes funciones:

1. Identificar el producto financiero apropiado (esto es, capital de inversión, préstamo o garantía) para respaldar la innovación, dependiendo de su ciclo de vida, la naturaleza del problema a resolver y el tipo de proveedor que llevará la solución a su ampliación.

---

<sup>3</sup> Véase Keystone Accountability “What Investees Think”. Disponible en <http://www.keystoneaccountability.org/node/516>.

2. Negociar los términos de los contratos y el financiamiento a ser provisto a cada compañía ejecutora (plazos, convenios, tasas de interés, etcétera).
3. Acompañar las inversiones a través de sus diferentes estadios de crecimiento, ofreciendo pericia especializada, que incluye la negociación de financiamiento adicional con otros co-inversionistas y estrategias de salida con la venta de las compañías una vez que han alcanzado madurez financiera.
4. Recopilar información reportada tanto del desempeño social como financiero que debe ser notificada al FIS.

## **Las cuatro fases del proceso de innovación social**

El ámbito de problemas sociales que pueden ser abordados y enfrentados por medio de la innovación es amplio. La priorización que los gobiernos hacen de temas tales como la desnutrición infantil, el mejoramiento de la educación escolar, la mortalidad infantil y otros está determinada por su agenda social. Una vez que un tema ha sido identificado se puede iniciar el proceso de innovación social, que incluye las siguientes cuatro fases.

### ***1. Identificar los desafíos***

La creación de una innovación social de alto impacto comienza con la identificación del problema, lo que solamente puede lograrse exitosamente involucrando a los grupos beneficiarios. Los beneficiarios son los únicos que tienen el conocimiento sobre sus problemas. Esto no significa que sea suficiente preguntarles directamente acerca de sus desafíos y preocupaciones. En algunos casos un abordaje directo podría funcionar, pero en otros, la identificación de soluciones podría requerir un análisis más cuidadoso para ayudarles a revelar sus prioridades.

#### **Rol del FIS**

El FIS, a través del FSIS, financiaría y apoyaría el lanzamiento de un concurso de problemas en las áreas prioritarias identificadas por el gobierno. El concurso captaría las opiniones y preferencias de los beneficiarios finales acerca de los asuntos más relevantes que necesitan ser abordados. El concurso de problemas tendría que ser público y transparente, y debería promover la interacción entre beneficiarios, académicos, gobierno y sector privado.

### ***2. Identificar la solución***

Los problemas identificados demandan soluciones que aborden específicamente sus desafíos. Esta fase conlleva la identificación de soluciones innovadoras, a través de concursos con base en la web, abiertos a empresas, emprendedores y universidades, entre otros. Soluciones innovadoras

son aquellas que crean valor y abordan los problemas de una manera nueva y creativa. Estas soluciones usualmente suponen desarrollos tecnológicos y comportan riesgos e incertidumbres inherentes.

En esta etapa no se considera la escalabilidad de las soluciones. El concurso de problemas y soluciones es un mecanismo para alentar y generar nuevas ideas. No todas las ideas pueden ser escalables y aun así, el desarrollo de ideas puede generar externalidades positivas, masa crítica y una multitud de efectos colaterales positivos. Por esta razón, la generación de soluciones potenciales al nivel de ideas es una buena política pública en sí misma y, por tanto, hace que el ejercicio valga la pena. Entre las ideas que aparecen, algunas tendrán el potencial de ser escalables y de convertirse en una innovación social, mientras que otras, no.

El ejercicio implícito en esta fase se asemejaría a un proceso democrático participativo. Los beneficiarios tendrían la posibilidad de contribuir con sus ideas a la identificación de las soluciones. Un panel de expertos (algunos con antecedentes técnicos en el campo de las soluciones propuestas) seleccionará las soluciones en orden correspondiente a su grado de innovación, aunque también deberá considerar otros elementos relacionados con el potencial impacto económico y social de las soluciones.<sup>4</sup>

### Rol del FIS

El FIS, a través del FSIS, debería abrir un concurso de soluciones con un conjunto claro de desafíos que necesitan ser enfrentados, de acuerdo a cómo fueron identificados en la fase previa. Este concurso sería abierto a cualquiera interesado en contribuir con el conocimiento y la experiencia para abordar un tema social.

El concurso de soluciones se concentraría en la generación de ideas, no en el plan de negocios que conllevaría su implementación. Al no restringir el concurso a las compañías que licitan con planes de negocios listos para ser implementados, se incrementa la posibilidad de generar un banco de ideas más grande y más rico. El proceso de ideas puede también se puede realizar a través del *crowdsourcing*, tal como una votación pública abierta a la ciudadanía para clasificar sus soluciones por orden de preferencia. El equipo del FSIS sería el responsable del lanzamiento del concurso de soluciones, por medio de un portal web, ofreciendo el apoyo relacionado con la gestión del concurso y el manejo de la comunicación en la web.

### **3. *Buscar innovaciones escalables***

Todas las innovaciones comienzan con una idea, pero no todas las ideas llevan a la innovación. Lo que hace que una idea se convierta en una innovación de alto impacto es su escalabilidad, es

---

<sup>4</sup> Los programas de innovación del CTI del BID ofrecen lecciones aprendidas y mejores prácticas para la selección de proyectos de innovación y pueden servir como modelo para orientar este proceso.

decir, la posibilidad de ejecutarla de una manera efectiva y eficiente, alcanzando las necesarias economías de escala para crear impacto en una mayor escala. Mientras más escalable sea una innovación, mayor es su impacto social.

Las ideas generadas por el público, que es precipitada mediante el concurso de soluciones, necesitan pasar por un filtro de escalabilidad que determinará si tienen el potencial para ser escaladas.<sup>5</sup>

### Rol del FIS

El CIIS estaría a cargo de aplicar el filtro de escalabilidad y de seleccionar las compañías privadas que tienen la mejor credencial para escalar esas ideas y transformarlas en innovaciones exitosas. Los filtros serían aplicados en un proceso de dos pasos:

1. En el primer proceso de selección, el CIIS examinaría todas las ideas recibidas para determinar cuáles de ellas cumplen con los criterios para alcanzar un exitoso escalamiento, al tiempo que abordan plenamente los desafíos sociales identificados en la fase 1. A fin de lograr eso, el CIIS aplicaría la experiencia de sus miembros y las lecciones aprendidas de la industria de capital de riesgo y de inversión privada, para determinar qué ingredientes o denominadores comunes llevan a un modelo de negocios exitoso y escalable.
2. Una vez que las soluciones con potencial de ser escalables han sido identificadas, el FIS debería lanzar una licitación pública para que las compañías presenten un plan de negocios a fin de implementar la innovación social. El plan de negocios sería presentado por compañías que ya estén establecidas, las cuales incubarían el proyecto internamente, y también por emprendedores sociales que desarrollarían una compañía dedicada a abordar el desafío social identificado. El CIIS debería seleccionar entonces el plan de negocios que mejor se adecua al proceso de implementación. En este caso, los criterios de selección estarían enfocados en la experiencia y credenciales de los gerentes, las mejoras sugeridas al proceso de implementación, las proyecciones financieras realistas, sus asociaciones, redes, etcétera.

### ***4. Escalar la innovación social***

Para escalar exitosamente una innovación social, se requieren dos ingredientes principales:

1. **Incentivos.** Para emprendedores, los incentivos incluyen salarios para cubrir sus necesidades, apoyo a través de incubadoras y redes, financiamiento para costos de

---

<sup>5</sup> La Stanford Social Innovation Review, por ejemplo, ha identificado por lo menos cinco ingredientes necesarios clave: ser apta a su misión, entender el problema a resolver, tener estructuras que mitiguen riesgos, aumentar valor más allá de los dólares y medir los réditos financieros y sociales. Para más información, visítese la página web [http://www.ssireview.org/blog/entry/building\\_venture\\_capital\\_from\\_within](http://www.ssireview.org/blog/entry/building_venture_capital_from_within).

derechos de propiedad intelectual (DPI), registros, patentes, pruebas de laboratorio, entrenamiento, asistencia científica de alto nivel, apoyo para la preparación de planes de negocios, entre otros.

2. **Capital paciente.** Los inversionistas de capital paciente están dispuestos a invertir en un proyecto sin expectativas de lograr un rendimiento rápido. Al apoyar el proyecto con flujos de capital desde sus primeros estadios de vida, declinan un rendimiento inmediato a cambio de mayores rendimientos en el largo plazo, relacionados con beneficios sociales.

### Rol del FIS

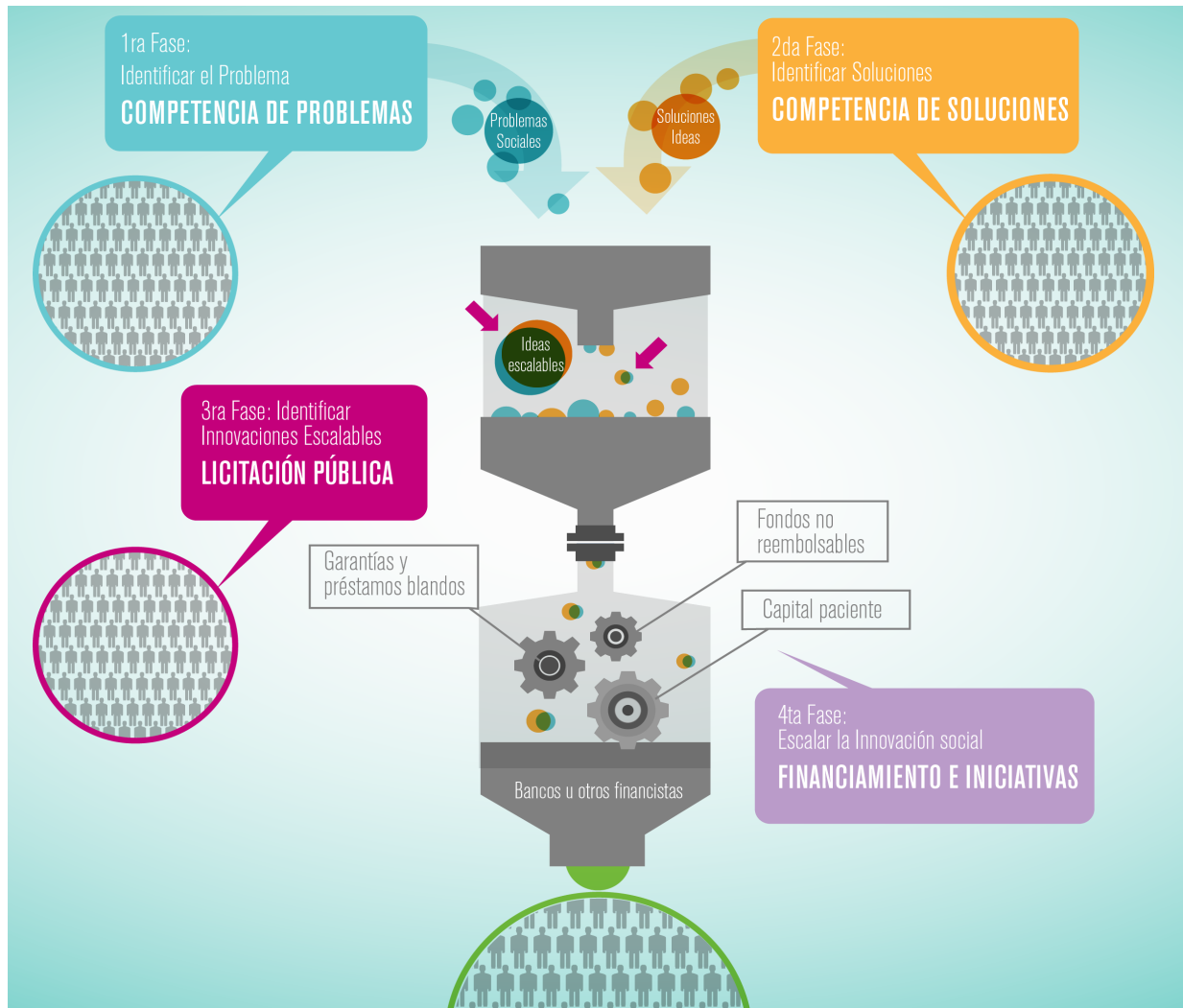
El FIS debería ofrecer los dos ingredientes necesarios para escalar las innovaciones: el FSIS proveería los incentivos, mientras que el FIIS, el capital paciente.

El GIF estaría a cargo de estructurar y negociar los apropiados instrumentos financieros a largo plazo. Dependiendo de las características de la compañía ejecutora o del proyecto, el GIF valorará qué instrumento es el más apropiado y la posibilidad de combinar ambos. El GIF también trabajará con el director del proyecto para estructurar las condiciones de la inversión. Este proceso incluirá ocuparse de las proyecciones financieras del proyecto, para determinar en qué momento, en el tiempo, será más apropiado el pago de dividendos, salidas del capital o, en el caso de préstamos, cupones o pagos nocionales. Los costos financieros serán también parte de la negociación. El GIF valorará el riesgo que comporta el proyecto y buscará una remuneración que refleje ese riesgo, al tiempo que asegure que tanto el proyecto de innovación social como el FIIS alcancen sus respectivos objetivos meta.

Adicionalmente al respaldo de largo plazo y de capital paciente del FIIS, el FIS podría también utilizar recursos de FSIS para ayudar a que los proyectos seleccionados obtengan fondos adicionales a través de otros canales, por ejemplo, modelos de *crowdfunding*, tales como el sitio web Kickstarter, el financiamiento de arranque de la CIA, los modelos de apuestas de equipos deportivos, etc. Estos modelos alternativos de recaudación de fondos ayudarían a enlazar mejor aspiraciones filantrópicas con objetivos socialmente sensibles.

Finalmente, a través del FIS el gobierno podría crear acuerdos de alianza con bancos locales para financiar directamente los proyectos implicados. Esos bancos proveerían créditos de largo plazo a los proyectos del FIS, al tiempo que se beneficiarían de garantías totales o parciales del FIIS. Las garantías facilitarían que los bancos locales prestaran a costos reducidos, dado que el FIIS estaría asumiendo el riesgo del banco (el riesgo de que el FIIS no cumpla con la garantía si el proyecto quebrara). El BID prestaría recursos de largo plazo a los bancos locales, de manera que ellos puedan apalancar activos y pasivos, al dar crédito de largo plazo a los proyectos de innovación social.





## ¿Qué diferencia al FIS de otros fondos de innovación?

Tres características distinguen al FIS:

1. El compromiso entre ciudadanía, gobierno y actores del sector privado, que genera ideas por medio del *crowdsourcing*, para identificar auténticos problemas y soluciones sociales. Esta es una forma de asegurar impacto social. El dinero va a aquellos proyectos que los beneficiarios reales han identificado como relevantes a su situación y necesidades.
2. La alianza público-privada. El FIS reúne de una forma simbiótica dos elementos de la ecuación que se complementan entre sí, pero que no siempre coinciden. Por un lado, los gobiernos gastan grandes sumas de dinero en innovación sin que éstas necesariamente logren una escala que maximice su impacto social. Por el otro, inversionistas del sector privado con frecuencia no tienen el capital paciente o los recursos de subsidio que

podrían ayudarlos a escalar sus impactos. Al combinar ambas piezas, el potencial de impacto logrado podría ser mucho mayor.

3. El FIS también abre la puerta al apalancamiento de recursos externos, al financiar directamente los proyectos implicados por medio de alianzas con bancos locales, que son cubiertas por garantías provistas por el FIS.

### **Cuadro 1. Definición del rol del sector público y el privado**

<b>Fase</b>	<b>Sector privado</b>	<b>Sector público (gobierno)</b>	<b>Ciudadanía beneficiaria</b>
<b>1. Identificar el problema</b>		Diseñar e implementar instrumentos para descubrir las necesidades y preferencias de los beneficiarios (concurso de problemas)	Revelar sus preferencias
<b>2. Identificar la solución</b>	Proponer soluciones	Lanzar un concurso de soluciones	Participar en la identificación de la solución
<b>3. Identificar la idea escalable</b>	Diseñar innovaciones que proporcionen soluciones a los problemas identificados y priorizados	Financiar soluciones/innovaciones	
<b>4. Escalar la innovación social</b>	Ejecutar planes de negocio para implementar la solución. Inversionistas privados y bancos financian a las compañías para que implementen las soluciones	Proporcionar incentivos y capital paciente a las compañías ejecutoras  Proporcionar garantías y colchones de mitigación de primeras pérdidas a las compañías ejecutoras	

## Lecturas adicionales sobre innovación social

- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2013. "Social Innovation: The Experience of the IDB's Innovation Lab". Washington, DC: BID. Disponible en <http://www.bidinnovacion.org/>.
- Cajaiba-Santana, G. 2014. "Social Innovation: Moving the Field Forward. A Conceptual Framework". *Technological Forecasting and Social Change* 82 (febrero de 2014): 42-51.
- Georges, G. y S. Goldsmith. 2010. "Leading Social Innovation". *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 5(2): 13-21. Disponible en [http://dx.doi.org/10.1162/inov\\_a\\_00008](http://dx.doi.org/10.1162/inov_a_00008).
- McKinsey & Company. "Social Innovation. McKinsey on Society". McKinsey on Society, Disponible en <http://mckinseysociety.com/topics/social-innovation>.
- Mulgan, G., et al. 2007. "Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated". Oxford Said Business School: Oxford, Londres. Diponible en <http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>.
- Pol, E. y S. Ville. 2009. "Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?" *The Journal of Socio-Economics* 38, nro. 6 (diciembre de 2009): 878-885. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053535709000249>.
- Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. 2013. "Breaking the Binary: Policy Guide to Scaling Social Innovation". Ginebra, Suiza: Schwab Foundation for Social Entrepreneurship.
- Sloane, P. 2011. *Guide to Open Innovation and Crowdsourcing: Practical Tips Advice and Examples from Leading Experts in the Field*. Londres: Kogan Page.
- Stanford Center on Philanthropy and Civil Society. 2013. *Stanford Social Innovation Review. Informing and Inspiring Leaders of Social Change*. Stanford, CA: Stanford Center on Philanthropy and Civil Society. Disponible en <http://www.ssireview.org/>.