



“EVALUACIÓN DEL PROGRAMA NODOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL”

**ACTIVIDAD FORMATIVA PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

Alumno: Daniel Castillo Salazar

Profesor Guía: Roberto Álvarez Espinoza

Santiago, Marzo 2016

Agradecimientos

Quisiera agradecer a todas las personas que hicieron posible la realización de esta memoria.

A mi familia, por el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

A mis compañeros del Magíster en Políticas Públicas, por la experiencia de aprender y crecer juntos durante estos años.

A mi profesor guía, Roberto Álvarez, por sus orientaciones, correcciones y oportunos aportes durante la realización de este trabajo.

A Gianncarlo Durán, Giovanni Capodiferro, Gabriela Valenzuela, Francisca Julve y todo el equipo de NESIS, por su buena disposición al recibirme y colaborar con mi investigación.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	4
I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. REVISIÓN DE LITERATURA	8
<i>Definiendo el concepto de Innovación Social</i>	8
<i>El estado de la innovación social en Chile</i>	12
III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA NESIS: NODOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	15
IV. METODOLOGÍA.....	19
V. LECTURA CRÍTICA DEL PROGRAMA	20
<i>Análisis Interno</i>	21
<i>Análisis Externo</i>	25
VI. DISCUSIÓN	39
VII. CONCLUSIONES.....	44
REFERENCIAS	46
ANEXOS.....	49

Resumen

La presente investigación busca realizar un análisis del programa Nodos de Educación Superior para la Innovación Social (NESIS), proyecto que obtuvo el fondo CORFO destinado a iniciativas que promuevan el emprendimiento y la innovación social en Chile.

Ante la falta de datos cuantitativos que permitan generar una evaluación de impacto, se realiza un análisis crítico del programa para establecer parámetros que permitan realizar una evaluación certera de su desempeño. Para ello, se genera un análisis interno en función de los datos levantados por los realizadores del programa, y un análisis externo a partir de las opiniones que poseen tres actores clave: los beneficiarios del proyecto, los directores, y la contraparte de CORFO.

Para desarrollar el análisis se aplica una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas, a partir de las cuales se establece que NESIS es un programa positivo, en tanto logra realizar sus objetivos y realizar de buena forma la mayor parte de sus líneas de acción.

Finalmente, se indica que si bien el programa en sí mismo constituye una buena experiencia que sirve para profundizar el desarrollo del ecosistema de innovación social, no logra dar respuesta a dicho elemento por sí mismo, ya que ello requiere dedicar más recursos y capacidades en el diseño y ejecución de nuevas políticas públicas, que permitan la difusión y consolidación del emprendimiento y la innovación social.

I. INTRODUCCIÓN

Las estadísticas socioeconómicas sobre Chile, indican que nuestro país posee un Índice de Desarrollo Humano “muy alto”.¹ Sin embargo, pese a dicho progreso aún persiste un alto grado de desigualdad social y económica (Domanski et. al, 2015). Lo cierto, es que uno de cada cinco chilenos es pobre, y uno de cada cuatro reporta que no les alcanza el sueldo para comprar la comida que necesitan en el mes (OCDE, 2014). De acuerdo al estudio de Innovación Social realizado por la Universidad del Desarrollo, en el año 2014 en Chile siete de cada diez trabajadores ganaba menos de 350 mil pesos al mes, y tres millones de personas vivían en situación de relativa pobreza. Frente a esta realidad han comenzado a cambiar el rol del Estado, del sector privado y de la sociedad civil, y en este contexto ha surgido con fuerza la idea del emprendimiento e Innovación Social (IS), como una nueva herramienta para combatir la pobreza.

Para Hernán Cheyre, ex vicepresidente ejecutivo de la CORFO, la innovación social (IS) tiene espacio para desarrollarse en los más diversos ámbitos del quehacer nacional, como los servicios públicos, la empresa privada, las ONG o los centros de estudio, entregando soluciones diferentes a problemas sociales tradicionales. De esta forma, la IS estaría llamada a jugar un rol fundamental para que nuestro país pueda cruzar el umbral del desarrollo, en tanto permite abordar diversos problemas sociales desde miradas alternativas y originales, buscando transformar la calidad de vida de las personas (Instituto de Innovación Social, 2014:7).

Pese a estas declaraciones, en donde se plantean las intenciones de desarrollar la IS en Chile, diversas investigaciones plantean que ésta aún no juega un papel importante dentro de las políticas públicas (Matus, 2004), ni siquiera en el contexto de las políticas generales de innovación (Domanski et. al, 2015). Como consecuencia de esto, y a diferencia de la mayoría de los otros países miembros de la OCDE, en Chile aún no existe un desarrollo sistemático de un sistema nacional de investigación social (2015:23).

No obstante, se pueden identificar algunas iniciativas gubernamentales que aportan a satisfacer la demanda del incipiente ecosistema de la IS, entre las cuales se encuentra el Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación Regional (PAE), cuyo objetivo es justamente fomentar el desarrollo de un entorno y/o cultura que busque

¹ Este Índice es elaborado anualmente por las Naciones Unidas. Para ver en detalle: <http://bit.ly/1lBz2ag>.

mejorar la competitividad de nuestra economía, a través de programas de alto impacto regional que validen y promuevan la opción de emprender y el uso de la innovación como herramientas privilegiadas de desarrollo económico y social.²

Justamente dicho fondo fue el que se adjudicó el proyecto NESIS, Nodos de Educación Superior para la Innovación Social, pensado como una instancia para dar un paso más allá de la promoción de prácticas emprendedoras e innovadoras sociales. NESIS es la materialización avanzada de pequeñas iniciativas que se habían realizado en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, relacionadas con el ámbito de la Responsabilidad Social Universitaria, en donde se viene a resaltar el principio de participación de las universidades en el desarrollo humano sostenible de la comunidad en la cual está inserta (Vallaey, 2008b).

De esta forma, el propósito de NESIS es potenciar el desarrollo del Emprendimiento e Innovación Social (EIS) específicamente en el sector académico chileno, trabajando en conjunto con jóvenes, docentes y las Instituciones de Educación Superior del país. Surge para incubar agentes de cambio, emprendedores sociales en potencia, para lo cual se plantea la necesidad de fomentar un cambio sistémico a nivel de instituciones de educación superior latinoamericanas, conectándolas con nuevas prácticas en la combinación de ideas, tecnologías, procesos sociales, inclusivos, participativos y co-creadores. Busca constituirse en una ventana hacia una innovación social activa, empática, alineada con las necesidades sociales de Chile y sus regiones, y que se pone en disposición de actores multisectoriales, desde lo público, privado, académico y ciudadano (NESIS, 2014).

El presente trabajo busca realizar un análisis crítico del programa NESIS, combinando los datos levantados por quienes implementaron el programa³, con un análisis tanto de las impresiones de los diversos actores involucrados, como del contexto institucional en el cual se insertan. De esta forma, se buscará establecer si logró desarrollar un funcionamiento razonable, si generó nuevas capacidades en quienes participaron, y si en definitiva, esta experiencia puede considerarse como un aporte para la formulación de nuevas políticas públicas en el ámbito de innovación social.

² Disponible en: <http://bit.ly/1mWM7iw>.

³ Se tomó la decisión de realizar un análisis crítico, ya que las características de los datos disponibles no permitían la realización de una evaluación de impacto propiamente tal.

El documento se desarrolla del siguiente modo: para comenzar, se realiza una revisión de la literatura en materia de Innovación Social, explorando definiciones y aplicaciones del concepto para definir cuál será utilizada. Luego, se describirá en detalle el programa NESIS, caracterizando los elementos que lo componen. A continuación, se realizará una lectura crítica del programa en base a dos elementos: en primer lugar, a partir de los datos que ellos mismos proporcionan; y en segunda instancia, a partir de las opiniones de los beneficiarios, los directores y la contraparte de CORFO⁴. Luego, se realizará una discusión tomando en consideración tanto los aspectos que emerjan del análisis, como la literatura revisada y otras experiencias similares que se han desarrollado tanto en Chile como en el extranjero. Para finalizar, en las conclusiones se establecerá si la propuesta del programa NESIS consiste en una buena política pública para fomentar la Innovación Social, y si puede ser replicable a una mayor escala.

⁴ En este punto, así como en el resto del documento, cuando se habla de la “contraparte CORFO” nos referimos a la funcionaria de la unidad técnica de seguimiento que estuvo a cargo de monitorear el proceso de NESIS. Ella fue quien accedió a concederme una entrevista para hablar del tema.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

Habiendo revisado diversas formas de abordar el concepto de Innovación Social (IS), se hace bastante difícil poder llegar a una conclusión cerrada sobre cuál es la mejor forma de plantearlo, ya que en la literatura explorada no existe un consenso al respecto, sino que más bien se pueden encontrar varias líneas de pensamiento que ponen énfasis o acento en algunos de los diversos elementos que componen dichas definiciones (Escuela de Administración, 2012, p.17). Además, muchas de esas definiciones poseen un carácter instrumental en tanto se orientan a analizar políticas públicas o iniciativas concretas, lo cual dificulta aún más la tarea de encontrar rasgos comunes en sus enunciaciones. Por lo tanto, antes de señalar cuál es la definición que se utilizará en el presente estudio, se realizará un breve repaso de los diversos enfoques para plantear qué aspectos abarca la idea de IS.

Definiendo el concepto de Innovación Social

La palabra innovar proviene del latín *innovare*, que significa modificar algo introduciendo novedades⁵. La idea de innovación suele relacionarse con términos como novedad, cambio y creatividad, con la creación de algo nuevo, que puede ser un producto o un proceso asociado a una nueva forma de hacer las cosas. Sin embargo, hasta hace algunos años la literatura existente al respecto, incluyendo las definiciones conocidas por organismos internacionales como la OECD, se enfocaba casi exclusivamente en el desarrollo comercial de productos, o bien, en el proceso para que lleguen de mejor forma al mercado (OECD, 2005). Por estas mismas razones, es que dicho enfoque limita bastante la dimensión desde donde se puede abordar la innovación, particularmente aquella relacionada con el concepto de Innovación Social (IS), concepto que en Chile desde hace muy poco tiempo se viene desarrollando de forma pública y masiva (Caravaca, Gonzáles, & Silva, 2005).

Méndez (2002) señala que la IS viene siendo considerada desde los años 90 para hacer mención a problemas de desarrollo territorial asociados a las nuevas formas empresariales y económicas adoptadas en el país. Esta visión concuerda con el ya citado estudio de la Escuela de Administración de la PUC (2012), en donde se indica que ésta “aterrizó en Chile como un concepto que plantea encontrar soluciones efectivas a problemas de carácter territorial que no están siendo abordados en este caso ni por organismos privados o públicos, como organizaciones del tercer sector.” (2012:83).

⁵ Fuente: Diccionario de la Real Academia Española.

En dicho estudio se presentan diversas definiciones del concepto IS, a partir de las cuales se van incorporando diversos elementos: como solución eficaz, eficiente, sostenible y justa que genera valor para toda la sociedad (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008); que consiste en nuevas ideas que se materializan en actividades y servicios innovadores motivados por alcanzar objetivos sociales (Mulgan, Tucker, Ali, & Sanders, 2007); nuevas formas de hacer las cosas que permiten fortalecer la conciencia ciudadana y con ello la democracia de nuestra región (CEPAL, 2010); como proceso complejo de introducción de productos, proceso o programas, que actúan en cierto contexto social y apuntan a generar un cambio (Westley, 2008). A partir del análisis de dichos aspectos, construyen la siguiente definición: “La Innovación Social es la generación de valor para la sociedad a través de la introducción de un producto, servicio o proceso novedoso que satisface una necesidad social de mejor forma que las soluciones existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema social” (Escuela de Administración, 2012, p.4).

En estas iniciativas le asignan una gran importancia al trabajo de colaboración y la generación de relaciones e interacciones entre personas y organizaciones, permitiendo así la elaboración de una propuesta de valor diferente de las empresas tradicionales y perseverar en ello, para lo cual ha sido central su apoyo e interacción con otros emprendedores y organizaciones afines. Se destaca entonces la relevancia de la generación de redes al interior del ecosistema de la IS, que permita el traspaso de información, conocimiento y experiencias entre distintas iniciativas y actores (2012:6). Esto implica que la caracterización de un territorio innovador debe incluir movilización y concertación social, cooperación entre las distintas instituciones y autoridades con competencias en el territorio, y especialmente una participación activa de la población, en proyectos que pueden influir en la determinación de su futuro (Caravaca, González, & Silva, 2004). Así, parte de los efectos positivos que debería generar una buena IS consisten en fortalecer la cohesión social y territorial, permitir el desarrollo de sinergias, reforzar la identidad local y generar una implicación de las instituciones locales en estos proyectos colectivos, todos estos potenciales efectos, muchas veces suelen poseer un carácter intangible (2004:10). En este mismo plano, se ubica la definición de Astorga (2004): “Es un cambio en la práctica social que realiza una comunidad organizada, un proyecto del gobierno local o una organización no gubernamental con el fin de mejorar el impacto en la atención social o en la dinámica productiva del proyecto o práctica social” (2004:45).

Desde una perspectiva de desarrollo comunitario, la IS puede tener una doble acepción: en primer lugar, una que se encuentra vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas (Moulaert & Ailenei, 2005), acepción que se acerca al concepto de *desarrollo humano* propuesto por el PNUD, en tanto se reconoce que la estrategia de crecimiento de la economía de mercado no ha sido capaz de satisfacer una buena parte de las necesidades humanas (Zurbano, 2008). En segundo lugar, posee un significado que pone el énfasis en la innovación de las relaciones sociales entre individuos y grupos sociales de la comunidad, y en las formas de gobernanza asociadas a las mismas (Moulaert, 2005).

Por lo tanto, para el éxito de cualquier programa de innovación social se requieren dos condiciones básicas: la participación de la comunidad, que debe estar presente en la ejecución de cada una de las acciones; y el liderazgo institucional, que se refiere tanto a la capacidad técnica de organización como a la capacidad de articulación política, a la voluntad y habilidad para promover alianzas y preservarlas, incluso en condiciones adversas (Rey de Marulanda & Tancredi, 2010).

En vista de ello, es importante considerar que la IS debe entenderse como algo más amplio que la simple provisión de un servicio o la generación de un nuevo producto final, debe comprenderse como un proceso, desde que se da origen al producto como desde el impacto sistémico derivado de dicho proceso (Phills et al., 2008), puesto que para que ésta sea exitosa debe tener cierta durabilidad en el tiempo; pero eso no se logra fácilmente.

Rodríguez & Alvarado (2008) advierten que “las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, allí donde el mercado no ha ofrecido ninguna alternativa a la población, y tampoco el sector público, ya sea central o municipal, ha respondido adecuadamente a sus necesidades y demandas. Es por esto que muchas veces es difícil que las innovaciones se diseminen más allá del ámbito local en que se originan, o que se multiplique el número de sus beneficiarios” (2008:20).

Por su parte, el estudio “Claves para la Innovación Social en América Latina”, realizado por la CEPAL en el año 2008, destaca la importancia de que las innovaciones se conozcan y se difundan, puesto que la reducción de las brechas económicas, sociales, culturales y políticas requieren del surgimiento y la multiplicación de dichas innovaciones en el campo social. Sin embargo, el diagnóstico de la región indica que si bien en esos años ya existían muchas innovaciones en marcha que estaban transformando las prácticas en el campo social, en su mayoría estas no eran lo suficientemente visibles ni reconocidas, es decir, no

eran sistemáticamente detectadas ni informadas por los medios de comunicación, ni difundidas entre los gestores de políticas públicas (Rodríguez & Alvarado, 2008).

Pese a esta situación, se señala que la mayor parte de las innovaciones sociales son resultado de la réplica creativa de innovaciones que han tenido lugar en otras esferas o en otros proyectos, ya que en general lo que se multiplica y replica son ideas cuya eficacia ya se ha probado. Entonces, aunque el propósito de una innovación puntual sea resolver una necesidad particular de un grupo específico, lo cierto es que en su mayoría tienen origen en las soluciones alcanzadas por otro grupo en otro contexto, y su destino muy posiblemente sea seguir aplicándose en una escala superior, para beneficio de un mayor número de personas (2008:22).

Por ello, una de las potencialidades que posee la IS es que puede tener un desarrollo amplio y democrático, en tanto puede ser un concepto apropiado por diversos actores sociales: organizaciones sin fines de lucro, las empresas y los mercados, el Estado, los movimientos sociales y la academia (Socialab, 2015, p.10). Y en tanto la IS apunta a transformar la calidad de vida de las personas generando valor para la sociedad en su conjunto (2015:11), se puede establecer que el objetivo primordial de las innovaciones sociales es generar un cambio social (Christiensen, 2006).

En vista de los diversos aspectos planteados por las diferentes definiciones revisadas, en el presente estudio se utilizará la propuesta realizada por Socialab (2015), en tanto aparece como una buena síntesis y posee la capacidad funcional de establecer un marco general para el análisis del programa a evaluar (NESIS). En ésta, se entiende la Innovación Social como un desarrollo novedoso mediante el cual “se construye un proceso, producto, servicio o modelo con impacto cuantificable, que es más sustentable o justo que lo existente, solucionando una problemática de interés público, y donde el valor generado es distribuido en la sociedad” (2015:21). Así, la IS se constituye como una herramienta de amplio alcance que puede ser utilizada por diversos actores que promueven un desarrollo novedoso que genera algún impacto social cuantificable, que es más sustentable o justo que lo existente, y en donde el valor generado es distribuido en la sociedad, sin desmedro de la generación de beneficio privado. En el marco de dicho estudio, desde Socialab se propone que las Innovaciones Sociales desarrolladas en Chile se pueden categorizar según tres tipos:

- 1. IS Funcional:** Corresponde a la oferta de un producto, servicio o proceso, que entrega una solución más eficiente o sustentable que las conocidas previamente.

2. **IS Temática:** Corresponde a una acción que da respuesta a una demanda social no atacada satisfactoriamente por organismos públicos o privados.
3. **IS Sistémica:** Genera un cambio que remueve los cimientos culturales, afectando actitudes, valores, estrategias, políticas, o procesos organizacionales.

El programa NESIS corresponde al grupo de las innovaciones sociales sistémicas, es decir, a organizaciones cuya misión final involucra el desarrollo de los emprendedores y las herramientas de innovación. Son organizaciones que buscan posibilitar una cultura de innovación y emprendimiento, a la vez brindar las herramientas necesarias para que se desarrollen, posicionando a la innovación social y el emprendimiento como una alternativa posible para todos los ciudadanos, como una oportunidad al alcance de todos.

En términos concretos, las actividades que estas organizaciones realizan son principalmente charlas, eventos y/o cursos en instituciones de educación formal, en donde se brindan las nociones básicas de innovación y emprendimiento. También se muestran referentes de éxito cercanos al público, buscando aportar en la creación de una cultura base. Junto a ello, brindan diversas herramientas a las personas naturales y/o actores sociales que se encuentran en el camino de emprender o buscan herramientas de innovación. Los recursos que suelen ofrecer son: herramientas metodológicas, redes de contacto, espacios, y/o canales de trabajo colaborativo, mentorías en negocios y especialidades técnicas (2015:46). Todo esto, apunta a empoderar a las comunidades o ciudadanía en general, para que ellos mismos sean los agentes de cambio.

Al respecto, el diagnóstico de Socialab (2015) es que las organizaciones de IS Sistémicas en Chile son más bien emergentes, ya que tanto ellas como el mismo ecosistema de innovación social aún siguen siendo muy jóvenes en nuestro país.

El estado de la innovación social en Chile

En el estudio realizado por la Escuela de Administración de la Universidad Católica el año 2012, se señala que la IS aun cuando era un fenómeno muy incipiente a nivel nacional, sí generaba múltiples opciones para una mayor acción del Estado en apoyo del surgimiento y consolidación de este fenómeno. Se evidenciaba la necesidad de avanzar en la realización de estudios, instrumentos de fomento y revisión de iniciativas existentes que permitan fomentar un proceso de conocimiento y visibilidad de lo que efectivamente se estaba

realizando en Chile, para que el Estado pueda desarrollar y consolidar estructuras de fomento de la IS. En definitiva, se planteaba v

Para el año 2014, se destacaba que los avances que había tenido Chile en el ámbito de las políticas públicas ya estaban dando resultados positivos en su propósito de fortalecer el emprendimiento y la innovación, situándonos como uno de los países mejores posicionados en la región (Kantis, Federico, & Ibarra García, 2014). En dicho contexto, el citado estudio de la Universidad del Desarrollo destaca un enfoque específico: ya no se trataba sólo de generar innovaciones que utilicen mecanismos de mercado para vender bienes y servicios de alta calidad a menos precio a quienes están en la base de la pirámide social; ahora lo que se buscaba con la IS era crear valor desde la base misma de la pirámide, lo cual implica dinamizar y empoderar a las personas al interior de las comunidades, para que desde allí surjan diseñadores de productos, inventores de soluciones o incluso emprendedores que lleven a cabo proyectos sustentables en el tiempo (2014:8).

Al año siguiente, la ONG Socialab planteaba que la IS se estaba posicionando cada vez con mayor fuerza en nuestro país y en toda la región, convirtiéndose en una prioridad en la agenda de fundaciones, organizaciones y empresas, bajo el propósito de construir una sociedad mejor (2015:5). Sin embargo, este empuje aún no permite que Chile haya logrado desarrollar un sistema nacional de innovación, como si ha ocurrido en la mayor parte de los países que también son miembros de la OCDE (Domanski et. al, 2015).

En este contexto, es importante especificar cuál es el papel que juega el Estado. Tokman & Zahler (2014) indican que la política de innovación en nuestro país está tan influenciada por la ideología como la política económica, lo cual explica que el Estado no tenga la intención de operar como fundador o dueño de un emprendimiento, por lo cual simplemente queda fuera de la participación de compañías orientadas a la innovación. En la misma línea, Domanski y otros autores plantean que el principal esfuerzo gubernamental para apoyar el desarrollo de la innovación consiste en co-financiar, mediante subsidios directos, a las empresas o entidades de investigación que se orienten al desarrollo de la innovación social (2015:20), mediante instituciones tales como la CORFO, SERCOTEC, FOSIS o el INJUV (Escuela de Administración, 2012).

Y a partir de este escenario subsidiario, la CORFO desarrolló una de las iniciativas puntuales de apoyo a la innovación: el Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación Social (PAE). El objetivo del programa, es fomentar el

desarrollo de un entorno y/o cultura que busque mejorar la competitividad de nuestra economía, a través de programas de alto impacto regional que validen y promuevan la opción de emprender y el uso de la innovación como herramientas privilegiadas de desarrollo económico y social. Su apoyo consiste en entregar un subsidio de hasta un 80% del costo total del proyecto⁶, para financiar las actividades orientadas al desarrollo de una cultura para el emprendimiento e innovación.⁷

La adjudicación de este fondo, durante el año 2013, fue lo que permitió la puesta en marcha del proyecto NESIS.

⁶ Con un tope máximo de \$70.000.000.

⁷ Fuente: CORFO. Disponible en <http://bit.ly/1mWM7iw>.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA NESIS: NODOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

Desde el año 2010, la unidad Nexo Responsabilidad Social Universitaria de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile venía trabajando en introducir la innovación y el emprendimiento social como temática relevante a tratar desde la educación superior a nivel nacional. Entre los factores motivacionales que los llevaban a desarrollar esas iniciativas, se destaca la convicción de que es necesario que el ciudadano común pueda tener un rol activo frente a los diversos problemas sociales que afectan a nuestro país, que es fundamental desarrollar la capacidad de “hacer algo”, ya que su solución no le corresponde solamente al Sector Público ni se podrá realizar con los recursos económicos que pueda aportar el Sector Privado. En este sentido, se plantea la postura de que las instituciones de Educación Superior (IES) deben declararse actores relevantes en la materia, ya que el Sector Académico tiene mucho que aportar para el desarrollo social y económico de Chile (NESIS, 2014).

Esta convicción se alimenta también de un análisis basado en los datos elaborados por la INJUV (2012), según los cuales el 50% del total de los jóvenes chilenos (grupo etario con el que mayormente se relaciona la academia) declaran estar interesados en abordar problemáticas sociales. A la vez, los jóvenes declaran estar desconectados de instancias o agrupaciones que actualmente están trabajando en aquello; desconectados también de herramientas que les permitan avanzar desde ese interés a una idea, y desde esa idea al desarrollo de un proyecto concreto que signifique un aporte a la sociedad. Y por último, muchas de las instituciones de educación superior con las que la juventud se vincula, no incluyen en sus espacios curriculares o extracurriculares el emprendimiento ni la innovación desde un punto de vista social (2014:5).

En este contexto nace el proyecto NESIS, Nodos de Educación Superior para la Innovación Social, pensado como una instancia para dar un paso más allá de la promoción de prácticas emprendedoras e innovadoras sociales. NESIS nace con el propósito de potenciar el desarrollo del Emprendimiento e Innovación Social (EIS) en el sector académico chileno, trabajando en conjunto con jóvenes, docentes y las Instituciones de Educación Superior del país.

Su misión es “potenciar el desarrollo del emprendimiento e innovación social de los jóvenes, profesores e instituciones de educación superior de Latinoamérica, generando de esta

manera una red multisectorial de actores tanto públicos, privados y ciudadanos; y adicionalmente una red interdisciplinaria de educación superior que facilite la interacción y el traspaso de experiencias, conocimientos e ideas entre los beneficiarios Su visión, es “constituirse en la red de instituciones de educación superior referente en emprendimiento e innovación social con mayor impacto en Latinoamérica” (2014:6).

Durante el año 2013 el proyecto se adjudica el fondo PAE de la CORFO, lo cual permite su puesta en marcha. La forma de llevar a cabo las actividades es desde la colaboración y la descentralización, planteando que si bien NESIS es un programa ejecutado por la Universidad de Chile, no busca ser un programa exclusivo de ésta.

En palabras de Giancarlo Durán, coordinador del programa entre los años 2013 y 2015, el proyecto se pensó *“como una incubadora de emprendedores sociales... queríamos que la Universidad de Chile se encargue de hacer lo que mejor hace, que es generar capacidades para innovar socialmente”*.⁸

En función de aquello, se diseñaron y ejecutaron colaboraciones con instituciones de educación superior (IES) de todo Chile y otras instituciones del ecosistema regional. Para que la ejecución de proyectos no se concentre sólo en la capital, se realizaron tres Nodos regionales de acción. Específicamente, se inició el Nodo Centro durante el 2013 en la Región Metropolitana; el Nodo Norte en la Región de Atacama durante el primer semestre del 2014 y el Nodo Sur en la Región de Los Ríos durante el segundo semestre del 2014.

En concreto, el programa NESIS busca desarrollar 4 líneas de acción, que pueden plantearse como objetivos específicos del programa:

1. Promover

Una de las líneas de acción fundamentales de NESIS es promover amplia y transversalmente una cultura de emprendimiento e innovación social. El cumplimiento de este objetivo viene dado en la realización de actividades e incorporación de sujetos activos en la IS a través de la organización de una agenda pública de actividades como seminarios, MeetUps, talleres y otras actividades.⁹ También se busca cumplir el rol de difundir noticias

⁸ Fuente: entrevista a directores NESIS.

⁹ El listado de actividades públicas realizadas es la siguiente: Taller “Buenas prácticas para el emprendimiento y la innovación social en Chile”; Taller en el Festival Internacional de Innovación Social (FIIS): “Co-creando sueños para cambiar el mundo”; Talleres en el Mes del Emprendimiento Social (MES): “Economía del Bien Común: Hacia otro modelo de desarrollo”, “Emprender: menos yo, más nosotros”, “La web al servicio de la

del ecosistema local e internacional, para lo cual se utilizan las redes sociales como Twitter y Facebook con el fin de visibilizar las distintas experiencias.

2. Educar

En tanto NESIS es un proyecto que nace desde el sector académico, busca facilitar la adquisición del conocimiento. Para ello, la propuesta es instalar y fortalecer habilidades de ideación y gestión de emprendimientos e innovaciones sociales en jóvenes, docentes y otros ciudadanos emprendedores.

En función de aquello, en cada uno de los Nodos (norte, centro y sur) se imparte un programa formativo introductorio de emprendimiento e innovación social de carácter extracurricular, que tiene por objetivo formar a los participantes en la formulación, diseño y gestión de emprendimientos e innovaciones sociales. La metodología utilizada es un acercamiento teórico-experiencial a los contenidos, combinando clases lectivas con experiencias personales y colectivas que fomentan el diálogo, la facilitación en el traspaso de experiencias, la ideación, la generación de empatía, la co-creación, el coaching, el pensamiento creativo, y el liderazgo personal y territorial, y el contacto real con comunidades de entorno, entre otras.

El programa posee una duración de 50 horas cronológicas, tras lo cual los egresados se transforman en Agentes NESIS, quienes deberían ser capaces de esparcir entre sus pares la idea de que todos pueden ser agentes de cambio desde sus acciones cotidianas, lo que combinado con una actitud emprendedora, puede provocar innovaciones de impacto social.

Para los Agentes que quieran replicar la experiencia educativa recibida, se ofrece un programa de Facilitadores NESIS que consta de 38 horas cronológicas, que comprende un espacio de habilitación en docencia teórico-experiencial y una práctica de facilitación en alguna organización o institución que permita llevar a cabo su propia versión de programa de formación de agentes.

3. Co-crear

participación ciudadana”, “Herramientas de participación ciudadana”; Barcamp UChile “¿Es la educación formal la única forma de transmitir conocimiento y cultura?”; Chela Social en Mil Metros Cuadrados: “Colaboración para el cambio; Meetup con ASECH Atacama; Meetup con La Nube CoWork Startup Valdivia. Fuente: NESIS, 2014.

En el contexto del espacio educativo generado en los nodos, NESIS busca utilizar la co-creación como una forma de acompañar a quienes participan de la experiencia, en la concepción de nuevas ideas e iniciativas que sean innovadoras en la forma en cómo abordan los problemas sociales de la región y del país. En términos concretos, más del 50% de las actividades del programa educativo de NESIS está dedicado a levantar estas iniciativas, en donde los emprendedores sociales en potencia son mentoreados técnicamente en su diseño, y también desde el coaching y el reforzamiento de habilidades blandas.

4. Articular

En función de este objetivo, NESIS impulsó y actualmente coordina¹⁰ la articulación de la primera Red Nacional de Instituciones de Educación Superior por el Emprendimiento y la Innovación Social (RESIS), red que está compuesta por 18 instituciones¹¹. El objetivo, es reunir en un espacio común a aquellos actores del sector académico con experiencia en innovación social, o con la inquietud de aprender al respecto, para así instalar el fenómeno en sus casas de estudio.

Por otra parte, los Nodos buscan, además de ampliar dicha red, poder promover en nuevas regiones el emprendimiento e innovación social, conectando a los participantes con el ecosistema y con otros actores que puedan aportar en sus emprendimientos (mentores o financistas).

A largo plazo, se aspira a convertir a esta coordinación de instituciones en una Red Latinoamericana de Instituciones de Educación Superior, que mediante un trabajo colaborativo, descentralizado e interdisciplinario, pueda propiciar el emprendimiento e innovación social en la educación superior, integrando actores públicos y privados, con el fin de co-crear proyectos que den respuesta a problemáticas sociales de nuestro continente. En definitiva, a lo que se aspira, es a convertirse en un referente para generar un impacto en las políticas públicas de los países que se sumen a la iniciativa.

¹⁰ Hasta el momento se han realizado 5 encuentros en instituciones de educación superior entre los años 2013 y 2014.

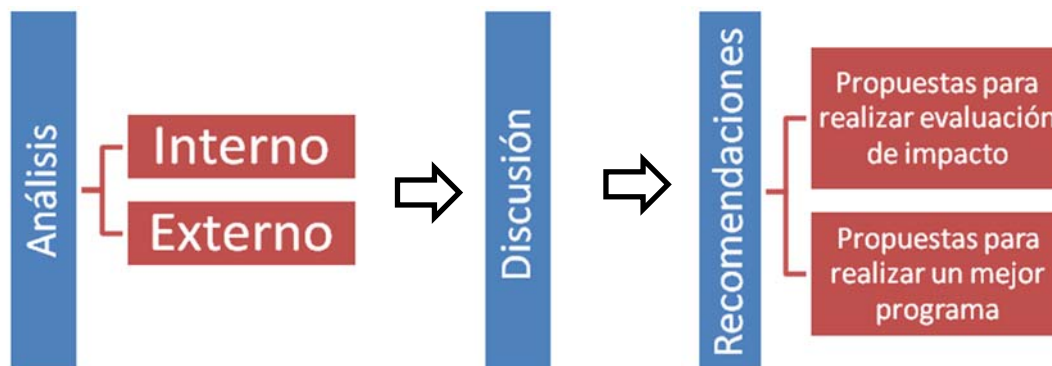
¹¹ Las instituciones participantes en la red son las siguientes: UCH, PUC, UDD, UAH, UAI, UNAB, UCN, UCSH, UATACAMA, UPLA, UCEN, USACH, UTEM, UDLA, UST, DUOC UC, INACAP, IP CHILE

IV. METODOLOGÍA

Ante la falta de datos que permitan realizar una evaluación de impacto, de corte cuantitativo, se tomó la decisión de realizar una lectura crítica, metodología cualitativa que se orienta a profundizar el análisis de un caso para analizar su lógica interna (Escuela de Administración, 2012) pero sin perder de vista el conjunto del proyecto en la evaluación de sus partes, desde un punto de vista interpretativo (Abad et al., 2007).

La lectura crítica es el proceso de evaluar e interpretar la evidencia aportada por la literatura científica, considerando sistemáticamente los resultados que se presentan, su validez y su relevancia para el propio trabajo (2007:363). En otras palabras, sirve para establecer una definición objetiva del éxito de un programa, en este caso mediante variables de corte cualitativo que sirven para identificar qué cosas han salido bien y cuáles han fallado. De esta forma, nos permite discriminar los puntos fuertes y débiles de la metodología utilizada, generando información válida y fiable que promueve el avance del conocimiento y puede aportar a mejorar las decisiones de política pública tomadas por los *policy makers*.

Para realizar el análisis crítico del proyecto NESIS, se utilizarán dos estrategias complementarias: en primer lugar, se realizará un análisis interno, y en segundo lugar, un análisis externo. De esta manera, se dará paso a un debate, en donde se contrastarán los resultados del análisis tanto con la discusión hallada en la literatura, como dos experiencias de proyectos similares, una nacional y otra internacional. Finalmente, se plantearán las recomendaciones en función de dos ejes: proponer aspectos que un programa similar podría incorporar para realizar una evaluación de impacto; y proponer aspectos que un programa similar podría incorporar para mejorar en su ejecución. El esquema general de la metodología de análisis, se sintetiza de la siguiente manera:



Para realizar el análisis interno, se tomará como base el informe de Memoria elaborado para la CORFO (NESIS, 2014). En relación a los 4 elementos fundamentales del proyecto (Promover, Educar, Co-Crear y Articular), lo que se requiere es identificar qué aspectos se busca lograr en cada uno de ellos; cómo se trabajan; qué indicadores se utilizan para ponderarlos; y qué datos han levantado al respecto.

Para realizar el análisis externo, se realizaron entrevistas semi estructuradas a la contraparte de CORFO y a dos directores del proyecto NESIS.¹² Además, se aplicaron cuestionarios a 3 Agentes NESIS (beneficiarios del programa): uno del Nodo Norte, uno del Nodo Centro y otro del Nodo Sur.

En primer lugar, la información recogida se sistematiza en una matriz de vaciado que está ordenada en las 4 dimensiones principales del proyecto: Promover, Educar Co-crear y Articular. En función de estas dimensiones, se ordenará el análisis de sus discursos.

Tabla 1. Matriz de vaciado para sistematizar entrevistas

Dimensión	Contraparte CORFO	Directores NESIS	Agentes NESIS
Promover			
Educar			
Co-Crear			
Articular			

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, se aplicarán tres rúbricas de evaluación para analizar los testimonios de los directores del programa y de la contraparte CORFO, las cuales se construyeron a partir de los siguientes modelos de análisis¹³ encontrados en la literatura:

- a. Las reflexiones estratégicas sobre la innovación en el campo social (CEPAL, 2008)
- b. Los roles relevantes dentro del ecosistema de la innovación social (Escuela de Administración, 2012)
- c. Los criterios para calificar como un emprendimiento social innovador (SOCIALAB, 2015)

V. LECTURA CRÍTICA DEL PROGRAMA

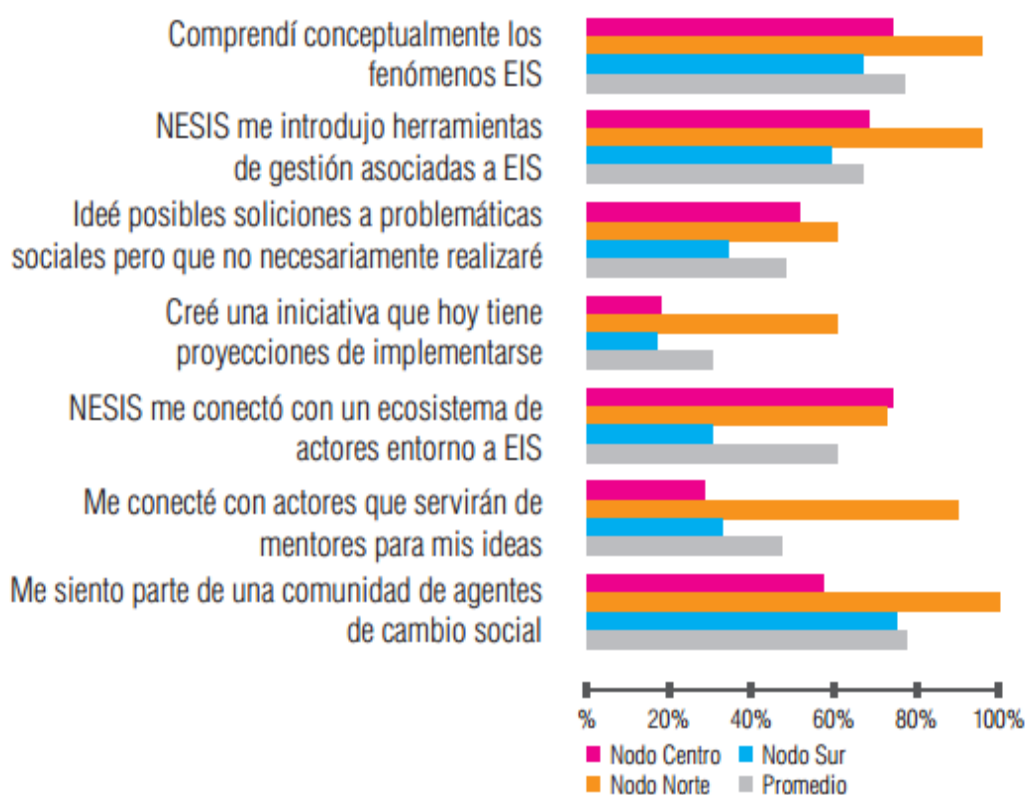
¹² Gianncarlo Durán y Gabriela Valenzuela.

¹³ Para tener referencias explícitas acerca de cada uno de los modelos, y ver el contenido de las rúbricas que fueron aplicadas, ver en Anexo 1.

Análisis Interno

Para realizar el presente análisis, se utilizará como referencia única el informe de Memoria elaborado por NESIS para la CORFO en el año 2014, en tanto es el documento que contiene la síntesis de todos los datos levantados durante la realización del proyecto. Atendiendo al propósito de potenciar el desarrollo del Emprendimiento y la Innovación Social en el sector académico chileno, al culminar la realización de cada uno de los nodos se aplicó una encuesta a los beneficiarios del programa. Su opinión acerca de los beneficios de haber participado en el programa, se presenta en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Los beneficios de los agentes tras haber participado en NESIS



Fuente: NESIS, 2014

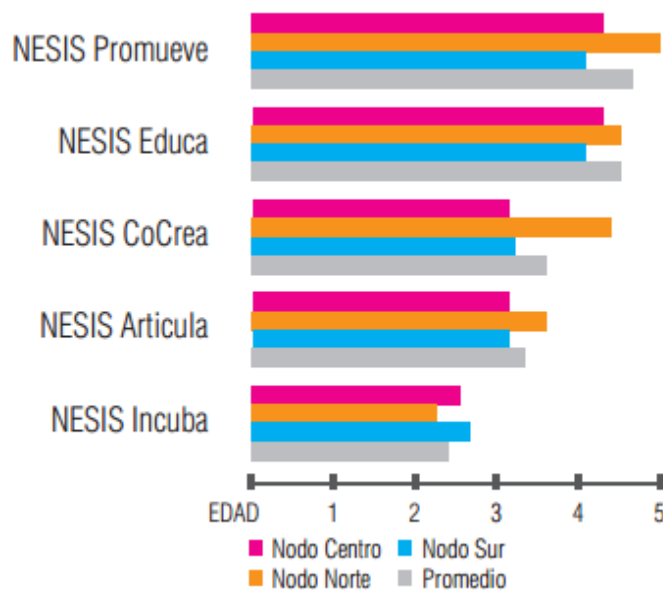
Al observar la ilustración, se evidencia que en términos generales los participantes del Nodo Norte quedaron con la percepción de haber obtenido más beneficios del programa que los del Nodo Centro y que los del Nodo Sur, siendo estos últimos quienes reportan haber obtenido menos beneficios en términos comparativos.

Puntualizando en cada uno de los ítems, el que obtuvo una menor tasa de respuestas positivas fue "Creé una iniciativa que hoy tiene proyecciones de implementarse". Lo cual

señala que, de acuerdo a los beneficiarios, un aspecto débil de NESIS fue ayudar a incubar nuevos emprendimientos o innovaciones sociales. Por otra parte, los que obtienen una mayor tasa de respuestas favorables son “Comprendí conceptualmente los fenómenos EIS”, “NESIS me introdujo a herramientas de gestión asociadas a EIS”, y “Me siento parte de una comunidad de agentes de cambio social”.

Aquello podría interpretarse como un indicador de éxito del programa atendiendo a que su principal propósito tiene relación con difundir una cultura de emprendimiento e innovación social, sin embargo, este dato por sí solo no basta para sostener dicha afirmación. Para tener más información, veamos como los agentes evalúan las Líneas de Acción:

Ilustración 2. Evaluación de Líneas de Acción NESIS



Fuente: NESIS, 2014

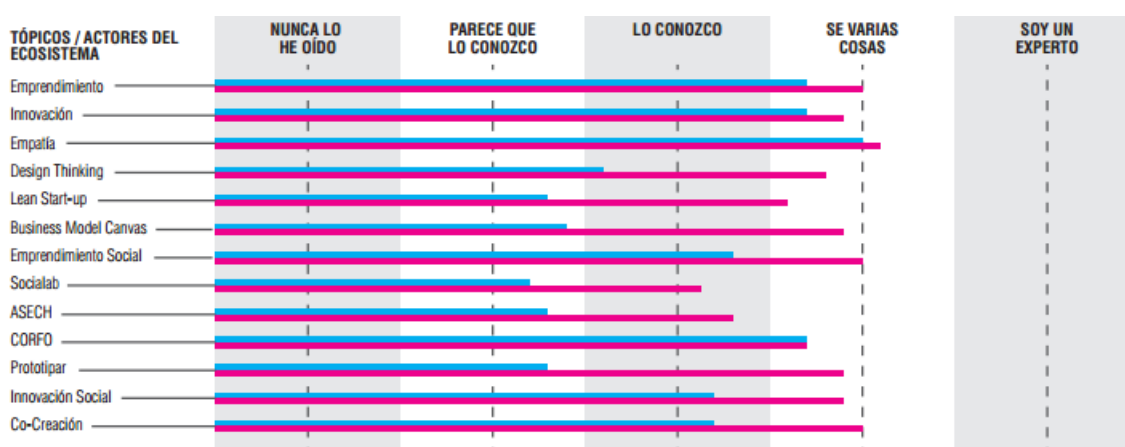
Las líneas mejor evaluadas por los beneficiarios son “NESIS promueve” y “NESIS Educa”. La peor evaluada, es “NESIS Incuba”. Esta información va en la misma dirección que la recientemente analizada, sin embargo, posee el problema de que fue recogida sólo al final de los nodos¹⁴, es decir, no hay como contrastarla con la opinión que ellos tenían antes de participar en el programa, por lo cual no podemos saber si su opinión es netamente fruto

¹⁴ Hecho que podría equipararse al final del programa, ya que cada beneficiario participó sólo del nodo que se realizó en su región.

de la acción de NESIS o si quizás era parte de su expectativa previa, es decir, de la idea que ellos se habían hecho del programa antes de realizarlo.

Sin embargo, existen datos que cumplen con esos requisitos. En la siguiente ilustración, se presenta el grado de conocimiento que los agentes NESIS declaran tener sobre un conjunto de tópicos asociados a la innovación social, ordenados en una escala que va del 1 (“Nunca lo he oído”) al 5 (“Soy un experto”). Las barras celestes indican el grado de conocimiento pre NESIS, mientras que las barras púrpura indican el grado de conocimiento post NESIS.

Ilustración 3. Conocimientos de agentes pre/post NESIS de ciertos tópicos y actores del ecosistema



Fuente: NESIS, 2014

Lo que muestra la ilustración, es que, en promedio, los beneficiarios del programa NESIS aumentaron su grado de conocimiento de todos los tópicos, excepto por “CORFO”. Los tópicos en donde menos aumentó el grado de conocimiento son “Emprendimiento”, “Innovación” y “Empatía”, todos ellos son conceptos directamente relacionados con las ideas que busca instalar NESIS. En los tres casos, el nivel de conocimiento previo de los agentes era bastante alto.

Por otra parte, los tópicos en donde los beneficiarios aumentaron en mayor cantidad su grado de conocimiento fueron “Design Thinkng”, “Learn Start-up”, “Business Model Canvas” y “Prototipar”. Los tres primeros, tienen que ver con metodologías específicas desarrolladas durante la realización de los nodos.

Estos datos, si bien son más completos que los anteriores, producto de hallarse situados tanto antes como después de la implementación del programa, tampoco bastan por sí

mismos para poder establecer con certeza si el programa cumple con sus objetivos, ni mucho menos para realizar una evaluación del impacto que generó sobre los beneficiarios.

Para ello, se hubiese requerido contar con un grupo de control que pudiese ser empleado como contrafactual, el cual podría haber estado compuesto por aquellas personas que comenzaron el programa pero no lo terminaron, o simplemente por un grupo de personas con características similares pero que no hubiesen participado en NESIS. Sólo de esa forma, podría establecerse a ciencia cierta si fue efectivamente el programa lo que provocó el efecto de aumentar el conocimiento de los agentes en los tópicos que aparecen en la ilustración.

De hecho, y tal como se mencionó previamente, al revisar en detalle el resto de los indicadores que se levantaron durante la aplicación del programa, se llegó a la conclusión de que no existía una base suficiente como para poder realizar una evaluación de impacto.

En términos específicos, al ligar los indicadores existentes con cada una de las 4 líneas de acción del programa, se puede establecer que los indicadores asociados a la línea de Promover tienen que ver principalmente con el número de gente que se incorpora al programa o que asiste a las actividades. La línea Educar es la que posee la mayor cantidad de indicadores, y en tanto el grado de conocimiento de los conceptos presentados anteriormente puede relacionarse con este aspecto del programa, ésta sería la única línea para la cual se contaría con datos pre y post implementación. En la línea Co-crear existe una clara escasez de indicadores, siendo la creación de nuevas innovaciones sociales la única forma de verificar su cumplimiento. Por último, se constata que el únicos indicadores que pueden asociarse a la línea Articular es la cantidad de actores o instituciones que asistan a las instancias convocadas con NESIS.

En la tabla 5, se presenta el nivel de congruencia que poseen los indicadores con cada una de las líneas de acción¹⁵:

Tabla 2. Congruencia de indicadores con las Líneas de Acción

Elemento	Línea de Acción	Efecto identificado a partir de la Línea de Acción	Congruencia de Indicadores
Promover	Propiciar una cultura de emprendimiento e innovación social	Aportar al desarrollo de una cultura de emprendimiento e innovación social	Media

¹⁵ En el Anexo 2, se presenta el detalle de cada uno de los indicadores específicos levantados por NESIS, asociados a cada Línea de Acción.

Educar	Instalar y fortalecer habilidades, capacidades y competencias de gestión de emprendimientos e innovaciones sociales en jóvenes, docentes y expertos en emprendimiento e innovación tradicional.	Instalar y fortalecer habilidades, capacidades y competencias de gestión de emprendimientos e innovaciones sociales en jóvenes.	Alta
		Instalar y fortalecer habilidades, capacidades y competencias de gestión de emprendimientos e innovaciones sociales en docentes.	Alta
		Instalar y fortalecer habilidades, capacidades y competencias de gestión de emprendimientos e innovaciones sociales en expertos.	Alta
Co-crear	Acompañar a los jóvenes en la concepción de nuevas innovaciones sociales.	Ser un soporte de la concepción de nuevas innovaciones sociales para los jóvenes.	Baja
Articular	Articular una red de instituciones de educación superior y actores de distintos sectores, como lo son el mundo público, privado y del sector ciudadano.	Articular instituciones de educación superior.	No hay
		Articular actores del sector público, privado y ciudadano.	Media

Fuente: elaboración propia a partir de datos hallados en NESIS, 2014

Dado que el conjunto de datos levantados por el propio programa no permite establecer con certeza el impacto que causó en sus beneficiarios, a continuación se realizará un análisis externo con el cual se pueda establecer si NESIS efectivamente fue un buen programa, y si posee algún tipo de proyección como política pública.

Análisis Externo

El siguiente análisis se basa en las entrevistas y cuestionarios aplicados a los directores del proyecto NESIS, la contraparte de CORFO y los Agentes NESIS, y se estructuró a partir de las 4 líneas de acción del programa, buscando establecer qué plantean los diversos actores en función de ellas:

a) NESIS Promueve:

La relevancia que posee esta línea de acción tiene que ver con la intención explícita, declarada por los directores de NESIS, de promover una cultura de emprendimiento e innovación social. Esto coincide con las expectativas de los Agentes, ya que al ser consultados por cuál fue su motivación inicial, todos responden justamente en eso:

“Aprender sobre emprendimiento e innovación social y generar redes con personas de intereses e inquietudes comunes a los míos.” [Agente Nodo Sur]

“Conocer con mayor profundidad sobre el Emprendimiento social y cómo transmitirlo a mis alumnos” [Agente Nodo Centro]

Recogiendo dicha expectativa, los directores puntualizan que el rol de NESIS no consiste en ser propiamente una incubadora de nuevas innovaciones sociales, sino más bien poner el foco en las personas, en inspirarlos y lograr que ellos puedan obtener los elementos necesarios para motivarse a innovar:

“No era una incubadora, era como una motivadora, era más bien una incubadora de emprendedores sociales.” [Director NESIS]

En este sentido, los actores que conocen más a fondo el contexto del ecosistema de innovación social, que son justamente los directores del programa y la contraparte de CORFO, destacan la importancia de reforzar un entorno adecuado para que las innovaciones puedan conectarse de mejor forma:

“Para fortalecer estos emprendimientos de innovación se requiere un entorno que sea adecuado, que la gente sepa del tema, que la gente tenga capacidades en el tema, que tenga habilidades” [Contraparte CORFO]

“Si bien salió esta cuestión del emprendimiento, también salió que se conectara más el ecosistema, que se necesitaba, por ejemplo en el sur salió hartito de que las ideas que salieron existían, sólo que no se sabía que existían, sólo que los *cabros* que están motivados por emprender socialmente no sabían que existían, entonces había una desconexión de los agentes del ecosistema que tenía que ser abordada de alguna forma.” [Directora NESIS]

Enfatizando aún más este punto, la contraparte de CORFO destaca la importancia de que el tema de la innovación se promueva en instituciones de Educación Superior. Ya que si bien CORFO también se plantea la necesidad de promover el surgimiento de emprendimientos sociales, el ámbito académico no estaba siendo abarcado por ellos antes de entregarle el fondo PAE a este programa:

“Se visualizó que había un espacio que no estaba abordado en los estudiantes, universitarios, docentes, etc. y ahí era necesario, porque además se da que ahí está la mayor cantidad de emprendedores e innovadores sociales.” [Contraparte CORFO]

A diferencia de los directores y la contraparte, los Agentes no tenían incorporado un análisis del contexto de la innovación social antes de participar en el programa. Sin embargo, frente a la pregunta de si es que ellos se consideran innovadores sociales, todos responden positivamente:

“Sí, porque estoy en constante búsqueda de soluciones de problemas en los que me enfrente diariamente, tales como en el transporte público, la salud, la pobreza, el medioambiente, entre otros.” [Agente Nodo Sur]

“Sí, puesto que ya hace 20 años decidí realizar una tesis doctoral que analice cómo gestionar de manera más eficiente las ONG importando herramientas del mundo lucrativo. Fue una innovación puesto que mi profesión es Administradora de empresas.” [Agente Nodo Centro]

Estas declaraciones sugieren que los agentes sí incorporaron de buena forma el concepto de qué significa ser un innovador social, y por lo tanto, estarían indicando que el proyecto sí logró promover una cultura de innovación y emprendimiento. La opinión de la contraparte, que estaba al tanto de dicho objetivo explícito del programa, es la siguiente:

“Fue destacado el proyecto, como innovador, tanto así que este proyecto se mostró, nosotros tenemos unas jornadas estratégicas, se mostró a todo el mundo en realidad, se llevó como uno de los tres o cuatro ejemplos, porque además para nosotros fue bien importante en el sentido de entrar, por ejemplo en el ámbito universitario, que para nosotros es nuevo, con estas metodologías distintas, y en el tema de innovación social.” [Contraparte CORFO]

A partir de las opiniones revisadas, se puede establecer que la línea de acción de Promover sí logró ser cumplida de buena forma por el programa NESIS.

b) NESIS Educa

Esta línea de acción tiene que ver con la capacidad de formar académicamente a los beneficiarios, de transmitir conocimientos que les permitan diseñar y gestionar emprendimientos e innovaciones sociales. Para los directores del programa, justamente aquí es en donde se encuentra su mayor fortaleza, incluso al compararse con otras experiencias de innovación social¹⁶:

“Ahora, si tú dices de todo lo que hemos hecho, en qué somos más exitosos, yo diría que en los programas de formación... en el tema de formación, ahí estamos muy por sobre de los otros, cuando nos comparas con la Católica o la San Sebastián.” [Directora NESIS]

¹⁶ Este aspecto de comparación con otras experiencias similares se desarrolla en el apartado “Discusión”.

La contraparte de la CORFO también concuerda con este análisis, e incluso destaca la importancia que tiene la incorporación de nuevas metodologías, de corte experiencial, que permitieron que los beneficiarios del programa pudiesen adquirir los conocimientos y capacidades que éste buscaba transmitir:

“Efectivamente se cumplió eso de generar capacidades, de incorporar a gente nueva, y de incorporar metodologías a las universidades, que ese también era un objetivo fundamental, entonces no sólo era importante que los jóvenes, sino que los profesores adquirieran estas metodologías para que siguieran trabajando en eso después, y eso se logró efectivamente.”

[Contraparte CORFO]

Yendo a un aspecto aún más específico, lo que más se destaca en el aspecto educativo por parte de la contraparte es el rol que jugó el equipo gestor del programa. Allí es en donde sitúan la clave del éxito de los programas que financian, y el punto desde donde se enfatiza la valoración del programa: en el compromiso y la dedicación plasmada por quienes lo diseñaron y lo llevaron adelante:

“Yo siempre rescato primero al equipo, si bien hubo cambios en el equipo durante todo el proceso, hubo mucho compromiso, hubo mucho, era muy ordenado, las metodologías muy adecuadas, convocaron tanto a participantes como a tutores, que fueron muy buenos, entonces se desarrolló un proceso bien adecuado. Y yo creo que generaron efectivamente una cantidad importante de jóvenes que pudieron adquirir estas capacidades y que empezaron a desarrollar”

[Contraparte CORFO]

Desde una perspectiva bastante diferente, las opiniones de los Agentes expresan cierta homogeneidad en su forma de entender la idea de innovación social, e incluso el papel que ellos mismos juegan dentro de dicho ecosistema. Cuando se les preguntó qué es para ellos la innovación social, todas las respuestas mencionaron elementos tales como la capacidad de resolver problemas de manera creativa:

“Es poder resolver los problemas sociales y/o medioambientales de un modo distinto al cual han sido abordados.” [Agente Nodo Sur]

“Es crear soluciones que respondan a problemas complejos de manera efectiva, viable y sostenible, a través de un proceso sistemático en base a la creación.” [Agente Nodo Norte]

Sin embargo, este efecto no puede ser atribuido de manera mecánica a la acción de NESIS, ya que puede ser que los Agentes hayan tenido conceptos parecidos antes de llegar al programa. Veamos cuáles fueron algunas de sus respuestas, al ser consultados sobre si su participación en NESIS había cambiado su concepto de innovación social:

“Claro que sí, porque comprendí que existen metodologías que permiten acelerar procesos de innovación, que se basan en el trabajo interdisciplinario, etnográfico, colaborativo y visual.”

[Agente Nodo Norte]

“Cambió porque en realidad aprendí sobre el concepto y sobre cómo ponerlo en práctica.”

[Agente Nodo Sur]

“No cambió pero sí pude profundizar en los conceptos y metodologías para elaborar un proyecto de innovación social” [Agente Nodo Centro]

Casi todos ellos indican que su concepto de innovación social cambió tras haber participado en el programa. Incluso, el único caso que declara que esto no cambió, admite que pudo profundizar en su conocimiento. Esto indica que, desde el punto de vista educativo, sí existe una fortaleza en tanto logró transmitirse un conocimiento específico, el que es reconocido por los Agentes al mencionar que profundizaron o cambiaron su percepción y conceptualización acerca de la temática específica del programa.

Pese a ello, la mayor parte de los agentes consultados coinciden en señalar una debilidad en el aspecto educativo del programa:

“Que no hubo entrega de diploma que acredite la capacitación.” [Agente Nodo Centro]

“Yo personalmente cumplí todos los requisitos para recibir mi certificación, y no recibí ninguna certificación ni explicación.” [Agente Nodo Sur]

A pesar de esta debilidad en la no entrega de credencial o certificación que entregue el programa, lo que fue identificado por sus propios beneficiarios, al analizar los discursos de cada uno de los tres actores se constata la emergencia de opiniones que apuntan a señalar que efectivamente NESIS logra cumplir el objetivo de Educar a sus Agentes.

c) *NESIS Co-crea*

Como se mencionó anteriormente, si bien NESIS no puede definirse como un programa destinado a incubar emprendimientos e innovaciones sociales, de todas formas busca acompañar a los Agentes a concebir formas innovadoras de abordar diversos problemas sociales. De hecho, lo que indican los directores de NESIS es que en sus orígenes, el programa fue concebido como un espacio para darle apoyo a las iniciativas generadas por los propios estudiantes:

“Lo que queríamos hacer era transformar los proyectos estudiantiles en proyectos sociales que se pudieran escalar, entonces FEN no tenía plata para experimentar en modelos de cómo

apoyar a los estudiantes, entonces lo que hicimos fue busquemos plata afuera para nosotros aprender, y nuestros aprendizajes poder llevarlos a otras universidades. Por eso se hacen los Nodos Centro, Norte y Sur.” [Directora NESIS]

Esa misma intención fue la que se plasmó al desarrollar la línea de acción de Co-crear, durante la realización de los tres nodos. En dichas instancias cada uno de los Agentes debía desarrollar un proyecto propio, que atacara alguna problemática social de la zona, la región o el país. Para dar cuenta de la diversidad de temas que emergieron durante los nodos, a continuación se presentan algunos de los problemas abordados por los agentes:

“El problema es la desarticulación de los esfuerzos medioambientales en Valdivia. La inquietud nace al darnos cuenta que existen varias organizaciones dedicadas al cuidado del medioambiente, pero no existe una comunicación entre los diferentes actores interesados. Además no existen los espacios físicos y concretos para reciclar en la ciudad, por lo que suponemos eso hace más difícil que los ciudadanos y ciudadanas puedan generar una cultura sobre el reciclaje.” [Agente Nodo Sur]

“Intenta entregar a los alumnos de Ingeniería Comercial otra alternativa de vida y laboral, desarrollando un emprendimiento social que permita mejorar su entorno (en general, vulnerable). Nace cuando observo la visión unidireccional de la carrera de Ing. Comercial.” [Agente Nodo Centro]

“El problema era la estigmatización de los jóvenes skaters en la comuna. Y la falta de restauración de skate park para realizar su deporte.” [Agente Nodo Norte]

De esta forma, vemos que efectivamente en los nodos se generaban los espacios necesarios para que los agentes pudieran pensar y desarrollar sus inquietudes, elaborando una idea inicial a partir de la cual innovar. El problema, para los Agentes, aparecía una vez que se acababan los Nodos, puesto que las ideas que allí fueron co-creadas, no se seguían desarrollando. Del total de los entrevistados, sólo hubo una persona que mantuvo su emprendimiento:

“El proyecto continúa pues la asignatura se sigue dictando, con el nombre de Responsabilidad Social Universitaria, en Formación General.” [Agente Nodo Centro]

Este caso, de un académico que diseñó un curso para dictar en la universidad, es una excepción. Lo más común, era que el espacio de co-creación quedase estrictamente acotado a la instancia de los nodos, y una vez que ésta finalizaba, se dejaba de prestar

apoyo directo a las ideas de los Agentes, quienes no lograron materializarlas en el mediano plazo y simplemente las abandonaron.

Al respecto, la contraparte de CORFO plantea que para lograr motivar de manera efectiva a los beneficiarios, es fundamental poder incorporarlos en el diagnóstico de los problemas, es decir, generar espacios de co-creación desde un comienzo. En el caso de NESIS, si bien existía la instancia para que ellos puedan desarrollar ideas personales a partir de sus propias inquietudes, el formato mismo del programa era muy estructurado, lo que dificultó la realización de algunas actividades, especialmente en el nodo sur, debido a la distancia con las instituciones que podían participar en el programa.

En esta línea de acción la evaluación que hace la contraparte de NESIS no es positiva, sin embargo, tampoco es del todo negativa, ya que plantea que de los errores cometidos por NESIS se generaron aprendizajes que hoy han sido claves para aquellos beneficiarios que siguen trabajando en innovación social.

“Yo creo que todos los aprendizajes de NESIS han servido para los detalles, para muchas cosas, por ejemplo me estaba acordando de, en NESIS se formó un tutor de alguna manera para estos efectos que fue Miguel, Miguel fue uno de los profesionales que trabajó en Los Ríos y que va a seguir trabajando, entonces hay un tema de recursos humanos que se ve continuidad, un tema metodológico, un tema de relación con la comunidad y con los territorios que se continúa.” [Contraparte CORFO]

Por su parte, cuando los directores del programa evalúan hoy este aspecto, reconocen que lo que los beneficiarios buscaban no era sólo un espacio para pulir o desarrollar sus ideas, sino un apoyo más concreto que les permitiera realmente poder proyectarlas y concretarlas.

“Basado en esas encuestas de satisfacción, lo que se necesitaba era por parte de los beneficiarios, era que se apoyaran las ideas que salían, porque al final no eran proyectos, eran ideas, entonces había que monitorearlas... el objetivo del programa era promover la cultura emprendedora socialmente, pero los beneficiarios de los tres nodos querían continuidad, querían emprendimiento.” [Director NESIS]

La falta de seguimiento o monitoreo a las iniciativas de los agentes, si bien no es una actividad explícita que el programa tuviera planificado realizar, puede ser indicada como una de sus debilidades, en tanto los espacios de co-creación efectivamente generaron la expectativa de que sus iniciativas sociales pudiesen llevarse a cabo.

d) NESIS Articula

La cuarta y última línea de acción de NESIS, buscaba reunir en un espacio común a diversos actores del sector académico, que tengan experiencia trabajando en innovación social o que al menos tengan la inquietud de aprender sobre el tema. La importancia de este elemento queda clara al observar que desde CORFO también lo destacan:

“Yo creo que lo que logran instancias como estas, que son súper importantes, es generar espacios de encuentro, entonces, porque si no tú sigues individualmente, y con eso no se logra ver la agencia colectiva, que es lo que se logra ver en estos equipos más grandes, donde hay diversidad.” [Contraparte CORFO]

Como se puede apreciar, la opinión de la contraparte es positiva respecto de este punto. Desde el punto de vista de los agentes la impresión también es positiva, la que queda en evidencia al preguntarles si ellos consideraban que el hecho de haber participado en NESIS les había permitido articularse con otros actores sociales:

“Sí, con Cooperativa Valdivianos Sin Basura, Activa Valdivia, con JJVV.” [Agente Zona Sur]

“Sí, con varios emprendedores sociales y otras Universidades.” [Agente Zona Norte]

Las respuestas de todos los Agentes consultados fueron positivas. Enfatizando aún más este aspecto, desde CORFO puntualizan la importancia de generar articulación entre profesionales de diversas áreas del conocimiento:

“Esa era una de las cosas importantes del proyecto, que no fuera ponte tú sólo ingenieros comerciales. Que hubiera ingenieros comerciales, que hubiera diseñadores, que hubiera trabajadores sociales, gente que estudiara, no sé, un técnico en administración, un técnico en electricidad, cualquiera, eso sólo lo logran los espacios más grandes.” [Contraparte CORFO]

De esta forma, se resalta el valor de generar diversos espacios de encuentro, lo que en un contexto académico y profesional, puede entenderse también como la posibilidad de tener más contactos, de aumentar el capital social de los Agentes. Si bien esto no es un objetivo específico del programa, sí es una consecuencia directa “deseable” que puede generarse producto de la articulación de diversos actores que estén interesados en trabajar en el mismo tema, en este caso la innovación social. Sin embargo, esta interpretación genera un punto de discordia entre los directores NESIS entrevistados:

“Eso es lo que más ha ocurrido, yo creo, que Agentes NESIS se han ido a trabajar en una ONG, a una universidad... fue como creación de capital social y humano, porque hoy varios de ellos tienen buenos puestos.” [Directora NESIS]

“No todos tienen buenos puestos, y los que sí los tienen, yo creo que sería súper *barsa* decir que fue gracias a NESIS.” [Director NESIS]

Esta incongruencia en las opiniones de los directores, no permite establecer si el programa efectivamente había permitido ampliar el capital social de sus beneficiarios. Para desenrollar este nudo, también se les preguntó a los Agentes si ellos consideraban que la participación en NESIS le había permitido formar nuevas redes. Algunas de sus respuestas, son las siguientes:

“Si, hice muchas redes y sigo en contacto con la mayoría de ellos.” [Agente Zona Sur]

“Si me permitió formar nuevas redes. Se disolvieron casi todas al año, pero queda una persona con la que actualmente sigo trabajando haciendo clases en la Universidad Santo Tomás en curso de Responsabilidad Social Universitaria.” [Agente Zona Norte]

De esta forma, se puede observar que si bien todos reconocen que generaron redes nuevas, hubo algunos que no las mantuvieron en el tiempo. Esto quiere decir, que sólo algunos de ellos lograron aumentar su capital social.

Cabe destacar que las diferencias de opinión entre los Agentes, no tienen directa relación con el nodo en el cual hayan participado. Dicho de otra forma, en cada uno de los tres nodos hubo un agente que reportó mantener los contactos, y otro que dijo que los había perdido. Sin embargo, para la contraparte CORFO hubo diferencias evidentes entre cada uno de los Nodos:

“En los desaciertos, que yo creo que son parte del proceso también, es que esto apuntaba también a trabajar en regiones, y en regiones no es tan fácil trabajar como en Santiago, en Santiago hay más masa crítica, por lo tanto acá hubo una gran cantidad de jóvenes que participaron, es más fácil, y en regiones se dan otras dinámicas que son súper interesantes pero hay que saber cómo trabajarlas... allí no se logró todo lo que se esperaba, entonces se hizo mucho esfuerzo, pero los logros y los resultados fueron mucho menores que en Santiago.” [Contraparte CORFO]

Esta crítica, que va dirigida hacia la menor capacidad de obtener logros a partir del trabajo realizado en regiones, también es asumida como una autocrítica por parte de los directores del programa.

“Una de las cosas que yo considero como evaluaciones no muy positivas de NESIS es que no se dio a conocer tanto, fuera de la Universidad de Chile, digamos.” [Director NESIS]

Eso está entre los aspectos a mejorar, porque efectivamente hubo demasiada diferencia entre las regiones, entonces ahí eso no debería haber ocurrido.” [Directora NESIS]

A pesar de asumir esta debilidad, en el plano de la articulación también se reconocen fortalezas y aspectos positivos. Quizás lo más destacable, es que efectivamente se logró crear la Red Nacional de Instituciones de Educación Superior por el Emprendimiento y la Innovación Social.

“Eso es algo que resultó súper bien, se creó la red de universidades por el emprendimiento y la innovación social, que ahora se independizó de la Chile. Se llama REIS, ese es el nuevo nombre. Se crearon los estatutos, se están validando, y se crearon comisiones, cada comisión sigue con su trabajo y llevan como 3 o 4 reuniones.” [Directora NESIS]

En definitiva, pese a la debilidad de lograr generar mejores instancias de articulación en regiones, a partir de los temas revisados y las opiniones planteadas por los actores, sí se puede establecer que NESIS logra cumplir con el objetivo de Articular, aunque no lo hace de manera óptima.

A continuación, se desarrolla la segunda parte del análisis externo, a partir de la aplicación de las rúbricas de evaluación¹⁷ en función de las opiniones de los directores de NESIS y de la contraparte de CORFO.

Al aplicar la rúbrica realizada en base al modelo de la CEPAL, tanto los directores como la contraparte coinciden en valorar positivamente el proceso social que dio origen al programa, en tanto éste fue resultado de un largo proceso de intentos fallidos y pequeñas mejoras que se cristalizaron en la versión final de NESIS. Asimismo, ambos actores destacan el hecho de que el programa tenga una definición precisa del problema que busca abordar, así como de ideas útiles para enfrentarlo. Precisamente esto, fue lo que le permitió adjudicarse el financiamiento que corresponde al fondo PAE, y allí radica el factor de éxito en su primera etapa.

Sin embargo, al referirse a etapas avanzadas la opinión es dispar. Ambos consideran que NESIS plantea elementos que favorecen el aprendizaje y genera oportunidades para desarrollar nuevas capacidades en los beneficiarios, sin embargo, al evaluar su potencial de transformarse en una política pública a mayor escala, la opinión de los directores es pesimista, mientras que la contraparte CORFO piensa que sí existe esa posibilidad.

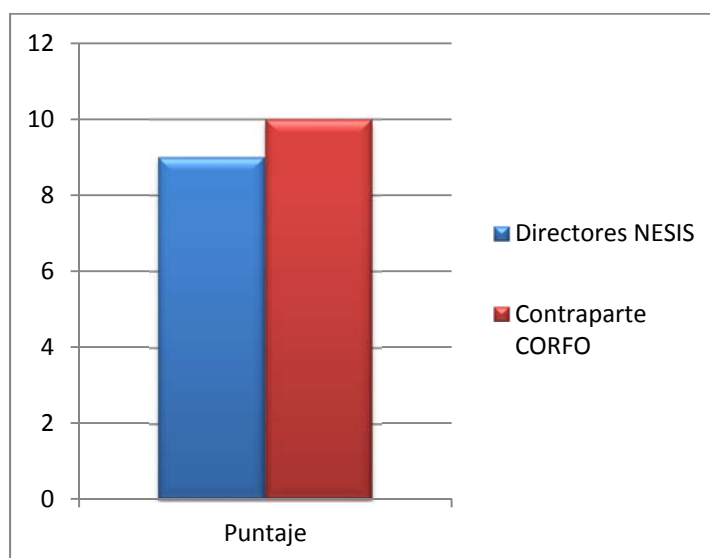
¹⁷ Para ver el detalle de cada uno de los modelos, y conocer las tres rúbricas de evaluación, ver Anexo 1.

Los otros aspectos de discordia tienen que ver con el rol de los beneficiarios: mientras los directores de NESIS plantean que ellos efectivamente se apropian del rol de ser sujetos de la innovación social, para la contraparte ellos sólo se identifican con el programa, pero no se apropian del rol. Por otra parte, la evaluación de los directores de la cooperación entre los beneficiarios es regular, mientras que la de la contraparte es positiva.

Por último, ambos concuerdan en que la sinergia que logran desarrollar los diversos actores que participan en el programa es sólo regular.

El puntaje final que obtiene el programa según la opinión de los directores es de 9, y según la opinión de la contraparte, es de 10.

Ilustración 4. Puntaje de NESIS en modelo CEPAL



Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la rúbrica realizada en base al modelo de la Escuela de Administración de la PUC, hay muchos más puntos compartidos en la evaluación de los directores y de la contraparte, sin embargo, el nivel de logro obtenido por NESIS disminuye.

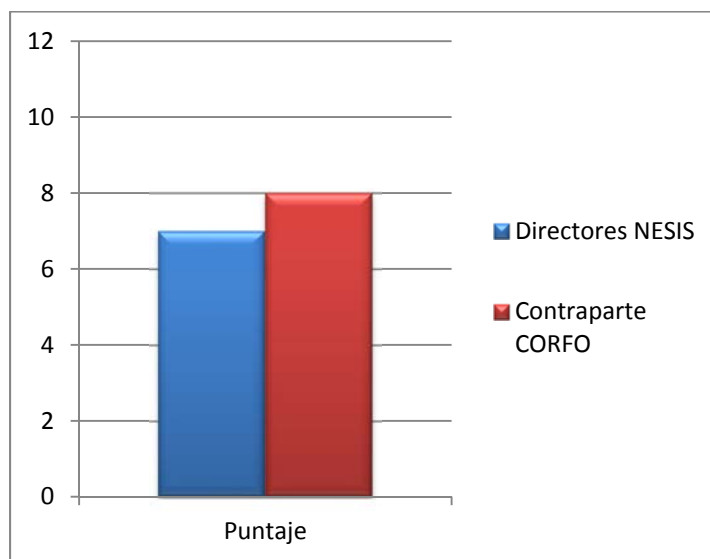
Uno de los puntos que explica dicha disminución es el de las estructuras de apoyo y consolidación de las nuevas iniciativas sociales, en donde ambos actores están de acuerdo en que NESIS no entrega apoyo en dichas etapas, por lo cual su evaluación es deficiente. Yendo al ámbito del origen de los proyectos, también existe acuerdo en el sentido de opinar que si bien NESIS contribuye en la formación de competencias para generación de nuevas iniciativas, no logra cumplir el rol de incubar nuevos proyectos de buena forma.

Respecto a los aspectos evaluados de forma positiva, tanto los directores y la contraparte están de acuerdo en que NESIS favorece la generación de articulación y redes entre sus beneficiarios, participando en redes intra sectoriales y funcionando como apoyo efectivo para las organizaciones, durante la realización de los nodos. Sin embargo, también plantean cierta preocupación en función de que sólo logró visibilizar algunas de las experiencias emergentes en innovación social.

El único punto de desacuerdo entre las partes, es en cuanto a la formación de una ciudadanía consciente y responsable, ya que mientras la contraparte piensa que NESIS logra contribuir a desarrollar una cultura de colaboración de los ciudadanos, los directores opinan que esto se logra pero de manera indirecta.

El puntaje final que obtiene el programa según la opinión de los directores es de 7, y según la opinión de la contraparte, es de 8.

Ilustración 5. Puntaje de NESIS en modelo Escuela de Administración PUC



Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la rúbrica realizada en base al modelo de la Socialab, nuevamente sucede que la opinión de los actores es dispar, sin embargo, la calificación final de NESIS vuelve a subir, alcanzando el mismo nivel logrado según el modelo CEPAL.

En concreto, entre los puntos de acuerdo destaca el hecho de que ambos opinan que NESIS logra dar respuesta a una problemática social importante, y si bien dicha problemática no está vinculada con grupos vulnerables, el programa sí logra dar respuesta

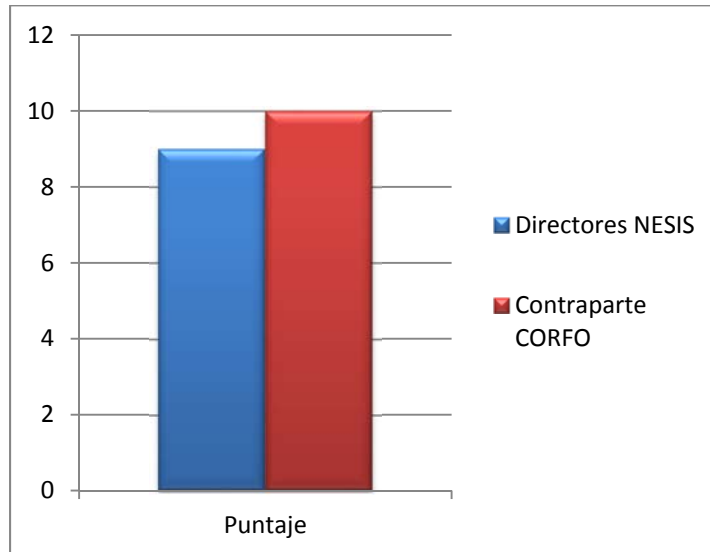
de forma creativa, entregando un servicio novedoso en el espacio de la innovación social, todo esto llevado adelante por un equipo empoderado.

En el resto de los puntos, la evaluación es dispar. Para los directores, el modelo de sustentabilidad económica sólo permite la permanencia del proyecto a mediano plazo, y desde el punto de vista de la replicabilidad, éste sólo tiene el potencial de ser implementado en contextos similares. La opinión de la contraparte es más positiva en estos aspectos, ya que piensa que el modelo de sustentabilidad genera la posibilidad de permanencia del proyecto a largo plazo, y además plantea que éste puede ser imitado en más de un contexto con diversidad de particularidades y no solo en aquellos que sean similares en sus características.

Por último, se constata que la visión de los directores es bastante más positiva que la de la contraparte en cuanto a la capacidad del programa de articular a diversos actores.

El puntaje final que obtiene el programa según la opinión de los directores es de 9, y según la opinión de la contraparte, es de 10.

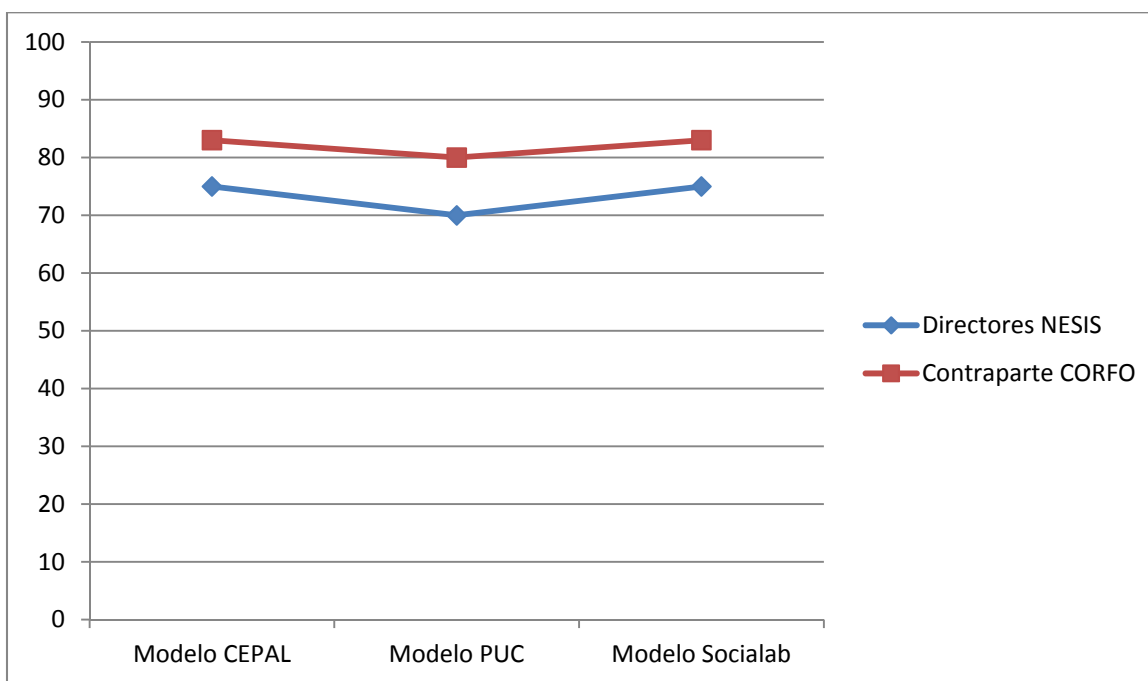
Ilustración 6. Puntaje de NESIS en modelo Socialab



Fuente: Elaboración propia

Al observar los resultados que se generan a partir de la aplicación de las tres rúbricas, se pueden establecer dos consideraciones generales: v. Todos estos aspectos se pueden observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 7. Porcentaje de logro de NESIS



Fuente: Elaboración propia

El análisis hasta aquí realizado, tanto en términos internos como externos, hace emerger un interesante conjunto de elementos que nos podrían servir como base para comenzar a responder a la pregunta de si NESIS efectivamente es un buen programa.

Buscando generar una mayor contundencia antes de establecer una respuesta definitiva, a continuación se realizará una discusión en donde se contrasten los aspectos surgidos del análisis con los elementos previamente identificados en la literatura, incorporando además la revisión de experiencias llevadas a cabo por programas similares.

VI. DISCUSIÓN

De acuerdo a la contraparte CORFO, NESIS es una iniciativa muy original, en el sentido de que nunca antes se había realizado algo similar en Chile. Sin embargo, existe un programa bastante parecido que se desarrolló en paralelo: el de la Escuela de Innovación de la Universidad Católica, que se adjudicó un fondo PAE al mismo tiempo que NESIS.

“Los dos estaban en paralelo, los pensamos así. Estaban diferenciados por un mes. O sea, y de hecho se hizo todo este trabajo de coordinación entre los dos, para que abordaran distintas regiones, distintas metodologías, para hacerlo un todo (...) entonces de hecho se trabajaron para que fueran complementarios.” [Contraparte CORFO]

Dicha escuela fue desarrollada por el Laboratorio de Innovación Social de la PUC (CoLab UC), el que nació en el año 2011 buscando generar un espacio innovador donde se pueda observar, reflexionar y tomar acciones concretas, para enfrentar las necesidades sociales, ambientales y económicas de Chile. El objetivo que se plantea CoLab es casi idéntico al de NESIS: fomentar y promover el espíritu emprendedor y la innovación social en colaboración con otros actores del ecosistema.¹⁸

Tomando como base el análisis sobre el estado de la Innovación Social en Chile, elaborado por la Escuela de Administración de la misma PUC (2012), lo que concretamente buscaba realizar la Escuela era impulsar la co-construcción de un ecosistema de innovación y emprendimiento social, trabajando focalizadamente en la Región de Antofagasta y la Región Metropolitana.

Se propone la tarea de contribuir a la formación de más y mejores agentes de cambio, catalizando sus procesos de aprendizaje, la interacción con el ecosistema de innovación, y el co-diseño herramientas que les permitan generar cambios sociales mediante la innovación social.

Al igual que en el caso de NESIS, la experiencia de la Escuela de Innovación Social tampoco puede valorarse en función de una evaluación de impacto, ya que dichos datos no están disponibles¹⁹. A pesar de ello, la contraparte de CORFO también evalúa

¹⁸ Fuente: <http://bit.ly/1QIQfNs>.

¹⁹ En este caso, se desconoce si durante la realización del programa hubo levantamiento de datos. Lo concreto, es que no existe ningún estudio publicado, o información disponible, que indique el impacto que el programa generó en sus beneficiarios.

positivamente este programa, pero recalca las diferencias metodológicas que tenía con NESIS:

“El trabajo territorial es un poco distinto, en el caso de la Escuela ellos también trabajaron en Santiago, pero en la Católica son un poco más internos, en la Chile convocaron a más, a otras universidades, otros centros, etc. Y después, la escuela se enfocó mucho más en el trabajo en Antofagasta que la U. de Chile con Atacama y Los Ríos, fueron mucho más amplios, en cambio allá fue más intenso, con lo cual los productos fueron mucho más consistentes en Antofagasta.

Y las metodologías con complementarias pero son distintas.” [Contraparte CORFO]

Otra experiencia que podría ser comparable con NESIS, pero de corte internacional, es la de Ashoka. Dicha instancia es la red de emprendedores sociales líderes más grande del mundo, cuya misión es formar un sector ciudadano global emprendedor, óptimo y competitivo, que asegure el desarrollo óptimo de los emprendedores sociales y que permita a todos los ciudadanos del mundo pensar y actuar como agentes de cambio.²⁰

La red Ashoka evidentemente es un punto de referencia ineludible para los creadores de NESIS, tanto por el rol que cumple en la difusión de la cultura de la innovación y el emprendimiento social, como por su magnitud.

“Ashoka es la red de emprendedores sociales más grande del mundo, tiene más de 3 mil emprendedores sociales (...) o sea tienes a 3 mil emprendedores sociales en distintas partes del mundo con proyectos, más que proyectos, con modelos de emprendimiento social probados, con impacto.” [Director NESIS]

Y si bien Ashoka se propone apoyar a los emprendedores sociales, promocionar grupos de emprendimiento y construir infraestructura para el sector, no tiene programas tan específicos avocados al sector académico como es el caso de NESIS o de la Escuela de Innovación de la PUC²¹. Esto llamó la atención de la propia gente de Ashoka, quienes se interesaron en acercarse para observar las experiencias en Chile.

“En el marco del mismo NESIS, presentaron lo que estaba haciendo Ashoka. Y ahí nos presentaron como varios ejemplos de trabajo que se estaba haciendo, en otros países, Latinoamérica, etc., pero no era tan como proceso tan clarito, tan desarrollado como NESIS,

²⁰ Fuente: <http://bit.ly/1RDxbDF>.

²¹ Entre los programas implementados por Ashoka para el sector universitario, a nivel nacional se puede mencionar Ashoka U, el cual busca proporcionar a los estudiantes el acceso a recursos, modelos, oportunidades de aprendizaje y el acompañamiento necesario para alcanzar su potencial como agentes de cambio. A nivel mundial hay tres iniciativas en marcha: “Changemaker Campus”; “Commons” y “The Exchange”. Fuente: <http://bit.ly/21G5zm6>. Ninguna de estas 4 iniciativas puede ser equiparable a la de NESIS.

entonces de hecho por eso mismo a Ashoka le interesó tomar lo que se estaba haciendo, porque en el fondo era como un paquete mucho más consolidado.” [Contraparte CORFO]

La relevancia de desarrollar un programa que fomente la cultura de la innovación y el emprendimiento social, en el sector académico, es un tema que ya había aparecido en la revisión de literatura (Socialab, 2015). Esto adquiere aún mayor relevancia si se relaciona con el rol que diversos autores le entregan a los establecimientos de educación superior, señalando que la universidad debe poseer un rol social desde una perspectiva integral (Vasilache, Dima, Ghinea, & Agoston, 2013), que sea capaz de alinear los cuatro procesos universitarios básicos de Gestión, Investigación, Formación y Extensión con las demandas científicas, profesionales y educativas que buscan un desarrollo local y global más justo y sostenible (Vallaey, 2008). Esto, es lo que también se conoce como la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), iniciativa trabajada desde FEN, que se encuentra en los orígenes de NESIS.

En este sentido, la ventaja de las innovaciones consiste en que efectivamente logren constituirse como una solución eficaz y sostenible frente a un problema social determinado, generando valor para toda la sociedad (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). De esta manera, en el análisis se destacó que el valor generado por NESIS consiste en tener la capacidad de poder difundir la cultura de la innovación social a partir de las universidades, principalmente asociado a las metodologías de enseñanza que allí se trabajan.

Por otra parte, en la literatura también se destacó la importancia de generar redes en el mismo ecosistema de la innovación social (Escuela de Administración, 2012), y en el análisis se demostró que ya sea los Agentes como los directores del programa valoraban la generación tanto de nuevos contactos personales, como la creación de una nueva y gran red de innovación social. Desde el punto de vista de los criterios evaluados para entregar el fondo PAE, la opinión de la contraparte al respecto, también es favorable.

“El PAE en este caso lo que pretende es generar estas condiciones, estas capacidades, estas redes también. Y se visualizó que había un espacio que no estaba abordado en los estudiantes, universitarios, docentes, etc. y ahí era necesario generarlas, porque además se da que ahí está la mayor cantidad de emprendedores e innovadores sociales.” [Contraparte CORFO]

Ahora bien, pese a que el desarrollo de iniciativas como NESIS en la Universidad de Chile, o la Escuela de Innovación Social de la Universidad Católica, son efectivamente un buen comienzo para difundir la cultura de la innovación y el emprendimiento social en el ámbito académico, aun no bastan por sí mismas para lograr consolidar en Chile un sistema

nacional de innovación social (Domanski et. al, 2015), tal como existe en la mayor parte de los países de la OCDE.

En este punto, la interrogante que surge es de qué forma podría una experiencia como la de NESIS aportar a que ello efectivamente ocurra. ¿De qué manera una iniciativa como ésta se podría diseminar, o mejor aún, multiplicar, para poder ser un factor de peso en la conformación de un sistema nacional de innovación social?

Si bien el proyecto en sí mismo no es replicable producto de las características del fondo PAE,²² la contraparte de la CORFO es categórica al señalar que la experiencia desarrollada por NESIS sí fue un aporte concreto para hacer crecer el ecosistema de innovación social en Chile. Los hechos concretos en los que se basa para afirmar dicha opinión, son dos: en primer lugar, el hecho de que desde la CORFO recogieron varias metodologías y también la experiencia nueva de trabajar en el ámbito universitario para la aplicación de manera interna; y en segundo lugar, el hecho de que actualmente se esté realizando el programa “NESIS 2” en la región de Los Lagos, lo que establece una clara continuidad en función del primer programa.

“Mira, yo creo que todo esto diría que es la continuidad en términos de aprendizaje, porque con NESIS se desarrolló todo un proceso de trabajar con la comunidad que es el mismo que se usó después en la región de Los Lagos. Entonces como modelo, digamos, se probó en NESIS lo que en Los Lagos en el fondo se está trabajando (...) hay un tema de recursos humanos en el que se ve continuidad, un tema metodológico, un tema de relación con la comunidad que se valora, porque la innovación social es por esencia un proceso.” [Contraparte CORFO]

Se resalta así la importancia de que las innovaciones sociales puedan encontrar diversas formas para tener durabilidad en el tiempo proceso (Phills et al., 2008), sin embargo, la mejor manera de poder institucionalizarlas es que éstas se conviertan en una política pública. Y si bien tanto los directores del proyecto como la contraparte CORFO coinciden en que no es posible tomar directamente el modelo de NESIS y replicarlo en una magnitud mayor, la experiencia acumulada en el desarrollo del programa permite proyectar una vinculación real de la universidad con un territorio puntual:

“Lo que pasa es que el modelo que tiene NESIS es muy del gestor de la innovación, entonces si lo ves desde el punto de vista de política pública, puedes hacer una política pública de gestión de innovación social territorial. No sé si es como traducir lo que hace NESIS a política pública,

²² Este fondo se otorga por primera y única vez a cada proyecto, después de eso, no es renovable.

pero sí usar el modelo de cómo vincular la universidad a los desafíos de un territorio, eso es lo que se podría transformar en política pública.” [Director NESIS]

Más allá de las formas puntuales que pueda adoptar el diseño de una política pública de fomento a la innovación social, estas reflexiones nos llevan nuevamente a la discusión sobre el rol de la universidad en el escenario global actual, en el sentido de cómo logran vincularse con su entorno y transformar la realidad en la que se insertan (Oliveira, 2007).

En dicho contexto, se abre la oportunidad de que las universidades puedan ir incorporando con cada vez más fuerza las temáticas de innovación en su quehacer cotidiano, para lograr una mejor vinculación con las necesidades de las diversas comunidades, y para poder crear nuevas y efectivas formas de dar respuesta a los problemas que afectan a nuestra sociedad.

VII. CONCLUSIONES

El presente documento se estructuró en función de poder dar respuesta a la pregunta de si NESIS es un programa que efectivamente logra cumplir sus objetivos. Si bien este programa no consiste en una política pública propiamente tal, sí se adjudicó el fondo PAE de la CORFO, lo que implica una medida concreta que responde a la decisión del Estado de fomentar el desarrollo de la innovación social en Chile.

Ahora bien, ¿es posible establecer con propiedad que NESIS es un programa que logra cumplir el objetivo de difundir una cultura de innovación y emprendimiento social? Ya que no se cuenta con los elementos suficientes para poder responder esta pregunta en términos de un análisis de costo-beneficio, la respuesta se genera a partir de la aplicación del análisis crítico.

Lo que indica el análisis interno, es que NESIS logró cumplir con éxito todas las actividades que se propuso, y que en general existe cierto grado de incorporación de conceptos por parte de los agentes que lograron finalizar el programa.

Por otra parte, el análisis externo realizado en base a las opiniones de los tres actores clave (beneficiarios, directores y contraparte), indica que NESIS logra cumplir de buena forma 3 de sus 4 líneas de acción: promover, educar y articular. Sólo el aspecto de la co-creación es en donde presenta insuficiencias. Pese a ello, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la rúbrica de evaluación sugieren que el programa sí cumple su objetivo de potenciar el desarrollo del emprendimiento y la innovación social en el sector académico.

Si bien todos estos elementos favorecen la idea de que NESIS fue un programa positivo, existen algunos que podrían poner dicha conclusión en duda, y que es necesario revisar.

De acuerdo a lo que señalan los propios beneficiarios del programa, su principal problema consiste en que no les genera retornos concretos. Esto se debe a que NESIS no logra incubar sus proyectos, ni tampoco genera ningún tipo de certificación que les permita a ellos acreditar que cursaron el programa.

Por su parte, los directores del proyecto y la contraparte CORFO también reconocen debilidades. En primer lugar, señalan que los nodos fueron bastante dispares entre sí, puesto que en algunos las actividades salieron muy bien, mientras que en otros costó más realizarlas y la convocatoria fue más baja. En segundo lugar, la falta de co-diseño con los

beneficiarios en el programa es un aspecto que se ve como problemático, en tanto se deja pasar la oportunidad de utilizar una herramienta que permite generar cambios sociales mediante la innovación social (Escuela de Administración, 2012). Pese a ello, este último aspecto es resaltado por la contraparte como un aprendizaje, en tanto la continuación del programa ("NESIS 2") efectivamente incorpora el co-diseño como un elemento central en su desarrollo.

Considerando la evidencia aportada tanto los aspectos destacados del programa, como sus debilidades, se concluye que NESIS sí logra cumplir de buena forma sus objetivos. Si a esta conclusión le agregamos el hecho de que fue una experiencia pionera de inserción de la temática de la innovación social en el mundo académico, y el aporte que produjo en términos metodologías creativas y novedosas, uno podría aventurarse a plantear que la experiencia fue efectivamente un éxito.

Sin embargo, mi opinión personal es que no sería recomendable replicar un programa de estas características, ya que si bien logró ser una experiencia que aporta elementos positivos para el desarrollo de la innovación social, está bastante lejos de dar solución al problema de la inexistencia de un ecosistema de innovación social por sí mismo.

Esto no es necesariamente un aspecto negativo, ya que justamente la naturaleza del programa consiste en difuminarse, se genera la posibilidad de que cambien las formas y se desarrollen nuevas experiencias, cada vez más creativas y novedosas, para dar respuesta a los problemas sociales que nos afectan como sociedad.

Lo que se requiere, es tomar los insumos generados por este tipo de iniciativas para diseñar nuevas políticas públicas, destinando para ello más recursos y capacidades, que efectivamente apunten a consolidar un ecosistema de innovación social en nuestro país.

Por último, es importante destacar que la forma más adecuada para establecer si un programa logró ser exitoso, es efectuando una evaluación de impacto de carácter cuantitativo, que incorpore el uso de un contrafactual (Bernal & Peña, 2011). Esto permitirá establecer, con bases metodológicas sólidas, el efecto concreto que dicho programa generó sobre los beneficiarios que participaron en su realización.

REFERENCIAS

- Abad, E., Calderón, C., Castillo, M., Pujalte, M., & Ruzafa, M. (2007). Lectura crítica de una investigación cualitativa en salud. En J. Sánchez, M. Sánchez, F. Navarro, M. Castillo, & J. Menárguez, *Atención sanitaria basada en la evidencia: su aplicación a la práctica clínica* (págs. 353-388). Murcia: Integraf Magenta.
- Abad, E., Mnistrol, O., Altarribas, E., & Paredes, A. (2003). Lectura crítica de la literatura científica. *Enfermería Clínica*, 32-40.
- Arnkil, R., Jävensivu, A., Koski, P., & Piirainen, T. (2010). Exploring Quadruple Helix Outlining user-oriented innovation models. *Työraportteja n°85*.
- Astorga, E. (2004). *Innovación Social. Concepto, criterios y variables*. Santiago: Documento presentado para el proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe, inédito.
- Bernal, R. & Peña, X. (2011). *Guía práctica para la Evaluación de Impacto*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Blass, E., & Hayward, P. (2014). Innovation in higher education; will there be a role for "the academe/university" in 2025? *Eur J Future Res*, 2-41.
- Caravaca, I., Gonzáles, G., & Silva, R. (2005). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *Revista EURE, Vol. 31, No. 94, Santiago de Chile*, 5-24.
- Caravaca, I., González, G., & Silva, R. (2004). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *Revista eure Vol. XXXI, n°94, Santiago de Chile*, 5-24.
- CEPAL. (2010). *De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.
- Christiensen, C. e. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review* 84, no. 12, 94-101.
- Domanski, D., Howaldt, J., Villalobos, P., & Huenchuleo, C. (2015). *Social innovation in Latin America: the chilean case*. Santiago: Cieplan.
- Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Santiago.
- Gatica, S., Soto, W., & Vela, D. (2015). *Ecosistemas de innovación social: el caso de las universidades en América Latina*. Santiago.
- Horowitz, G. H. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley*. USA: Regenwald.
- Instituto de Innovación Social. (2014). *Innovación social. Una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas*. Santiago: Universidad del Desarrollo.

- Jackson, D. (2011). *What is an Innovation Ecosystem? USA: National Science Foundation. List, F., 1841*. New York: Longmans, Green, and Co.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra García, S. (2014). *Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento*. E-book.
- Matus, T. (2004). Análisis del modelo de gestión de calidad para programas sociales. *Avanzar en Calidad FONDEF D07/1143, Vol. 4*.
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *Revista EURE, Vol. 28, Santiago de Chile, 66-83*.
- Moulaert, F. e. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. *Urban Studies, Vol. 42, n°11, 1969-1990*.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies, Vol. 42 n°11, 2037-2053*.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation. Why it is, why it matters and how can be accelerated*. Oxford: he Basingstone Press.
- OECD. (2005). *The mesasurement of scientific and technological activities. Posposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data: Oslo Manual*. Recuperado el 2015 de 03 de 14, de <http://bit.ly/1EUkdJU>
- OECD. (2014). *Society at Glance*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de www.oecd.org/social/societyataglance
- Oliveira, R. (2007). Uniersidades y desarrollo regional: el desafío en la era de la globalización de la enseñanza superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, vol.4, N°2*.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. Stanford: Stanford Social Innovation Review.
- Pomeranz, D. (2011). *Métodos de Evaluación*. Obtenido de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Metodos%20de%20Evaluacion%20de%20Impacto_6b929227-3a48-44e1-9f53-a1c375d2da2a.pdf
- Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas, CEPAL.
- Rodríguez, A., & Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL.
- Socialab. (2015). *Estudio del diseño de instrumento para fomento a la Innovación Social*. Santiago: Gobierno de Chile.

- Temple, P. (2012). *Universities in the Knowledge Economy: Higher Education Organization and Global Change*. Londres: Routledge.
- Tokman, M., & Zahler, A. (2014). *Innovación para un crecimiento sostenido. Siete lecciones para Chile*. Recuperado el 2015 de 12 de 18, de En Foco: http://www.expansiva.cl/media/en_foco/documentos/05052004203134.pdf, accessed
- Vallaey, F. (2008). Formación ética y responsabilidad social universitaria en la era de la globalización. En J. J. (comp.), *Ética del desarrollo y Responsabilidad Social en el contexto global*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Vallaey, F. (2008). Responsabilidad Social Universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. En UNESCO, *Educación Superior y Sociedad, Año 13, 2*. Caracas: UNESCO International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC-UNESCO).
- Vasilache, S., Dima, A., Ghinea, V., & Agoston, S. (2013). A model of academic social responsibility. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* n°38, 23-43.
- Viniegra, V. (1996). El camino de la crítica y la educación. *Revista Investigación Clínica*, 139-158.
- Westley, F. (2008). *A Framework for Social Innovation*. Waterloo: University of Waterloo.
- Westley, F., & Moore, M. L. (2011). *Public Sector Policy and Strategies for Facilitating Social Innovation*. Waterloo: University of Waterloo.
- Zurbano, M. (2008). Gobernanza e innovación social. El caso de las políticas públicas en materia de ciencia y tecnología en Euskadi. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n°60, 73-93.

ANEXOS

1. Rúbricas de Evaluación

Los criterios hallados en la literatura para la construcción de las tres rúbricas de evaluación, son los siguientes:

- **Modelo 1: CEPAL (2008)**

Las reflexiones estratégicas que se plantean sobre la innovación en el campo social, son las siguientes:

- La innovación es un proceso social:** es el resultado de un largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras que en un momento crítico cambian la tendencia, la dirección de un proceso, la calidad de un producto o la técnica de un procedimiento. Si bien pueden aparecer de manera impetuosa y hasta transgresiva, no se debe pasar por alto que cada innovación depende del cambio que se ha venido gestando en el marco de una determinada cultura tecnológica, artística, científica, filosófica u organizativa. De esta forma, la originalidad de la innovación radica en el proceso que permite hacer realidad un cambio específico, y en tanto en ellos radica la clave de la replicabilidad, los procesos son más importantes que los resultados.
- El sujeto de la innovación en el campo social:** para que el primer impulso innovador se pueda proyectar en el tiempo, es necesario que los beneficiarios de los proyectos sociales se lo apropien, que se constituyan en actores capaces de asumir el papel de sujetos de la innovación.
- La competencia y el aprendizaje como condición de supervivencia²³:** se plantean cuáles son los factores de éxito de los proyectos según la fase en la que se encuentre. En la primera etapa, que culmina con una propuesta aplicable, el éxito de los procesos de innovación depende de una definición precisa del problema y del acceso a las ideas que puedan ser útiles para resolverlo. En la segunda etapa de implementación, el éxito depende de las condiciones para aplicar la innovación, entre las que se cuenta el financiamiento. En la tercera etapa, de aprendizaje y desarrollo, el éxito depende de los elementos que favorecen el aprendizaje, y de las

²³ En la rúbrica esta sección se divide en dos Dimensiones: “Factores de éxito en las primeras etapas”, que corresponde a la primera y segunda etapa; y “Factores de éxito en etapas avanzadas”, que corresponde a la tercera y cuarta etapa.

oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades. Por último, en la cuarta fase lo clave es la diseminación de las innovaciones y su transformación en política pública a escala local, nacional o internacional.

- d. La cooperación y organización como condición de progreso:** la posibilidad de que el conocimiento se produzca, asimile y difunda radica en la articulación de los diferentes agentes que participan en la generación y difusión del conocimiento.
- e. Factores endógenos de la innovación en el campo social²⁴:** el primer factor es la promoción de la experiencia; el segundo factor es la identificación precisa de un problema, que permita elaborar un buen diagnóstico de la situación que se requiere cambiar; y el tercero es la existencia de un liderazgo y de una organización anuente al cambio.
- f. Factores exógenos de la innovación en el campo social:** el primer factor es el desarrollo de alianzas y redes; el segundo factor es la importancia de facilitar la gestión grupal; y el tercero es el incentivo de las innovaciones sociales
- g. La sinergia es la clave del éxito innovador:** las innovaciones sociales surgen como parte de procesos de aprendizaje y prácticas generadoras de conocimiento que tienen lugar en grupo. Su éxito requiere de acuerdos y alianzas entre múltiples actores y agentes sociales que puedan trabajar en red, con autonomía en las decisiones, buena gestión, amplia comunicación, participación activa, empoderamiento, transparencia y rendición de cuentas, claridad en la visión y los objetivos, aprendizaje fundado en la sistematización, e intenso intercambio de experiencias.

- **Modelo 2: Estudio Escuela de Administración PUC (2012)**

Hay 6 roles relevantes dentro de este ecosistema, cada uno de los cuales puede ser satisfecho por distintos actores y estos pueden cumplir distintos roles a la vez. PAG. 49

- a. Innovación y conocimiento:** el objetivo central es aportar en la visibilización de experiencias emergentes, así como entender y facilitar la explicación de las causantes de que dichas iniciativas u otras emerjan desde un determinado sistema social.

²⁴ Los Factores endógenos y exógenos de la innovación en el campo social no fueron considerados para la rúbrica, ya que en ellos se reiteran elementos que estaban contenidos en los apartados anteriores.

- b. **Articulación y redes:** su función principal es relacionar e interconectar las distintas iniciativas, organizaciones y actores del ecosistema de Emprendimiento e Innovación Social. Se destaca la figura de “emprendedores institucionales”, o conectores, que muchas veces juegan un rol clave en difundir y catalizar las innovaciones en distintos niveles y con otras instituciones, favoreciendo así la articulación.
- c. **Formación e incubación:** el rol de formación e incubación consiste básicamente en apoyar el proceso de génesis de un emprendimiento, innovación o empresa social. Los actores que asumen este rol contribuyen a la formación de las competencias necesarias para la generación de una nueva iniciativa y a la conexión de ésta en un sistema de apoyo articulado para su posterior crecimiento. El objetivo principal del rol de formación e incubación es apoyar el proceso de generación y surgimiento de nuevas iniciativas sociales.
- d. **Estructuras de apoyo y consolidación:** el rol de estructuras de apoyo y consolidación tiene que ver principalmente con el apoyo a emprendimientos y otras iniciativas sociales en sus etapas de crecimiento y consolidación.
- e. **Ciudadanía consciente y responsable:** cultura de la colaboración, ciudadanos en tanto consumidores.
- f. **Los emprendimientos y las innovaciones por sí mismos:** su rol consiste en ser las iniciativas concretas mediante las cuales se logra generar una mejora o cambio en un determinado sistema social. Estas iniciativas son aquellas instituciones que participan de redes intra e intersectoriales que funcionan como apoyo e incubación para otras organizaciones y están en constante búsqueda de nuevas formas de cumplir con el objetivo social que se han propuesto.

- **Modelo 3: SOCIALAB (2015)**

Los criterios para considerar a un emprendimiento social como innovador, son los siguientes:

- a. Su actividad principal debe estar orientada a una misión social, es decir, solucionar alguna problemática social definida como de necesidad fundamental para un grupo en situación de vulnerabilidad, por ejemplo en las categorías de: salud, trabajo, educación, bienestar humano y relaciones sociales y economía doméstica
- b. Son productos, servicios y/o buenas prácticas originales, creativas y/o nuevas en sus espacios de intervención

- c. Presenta un modelo de sustentabilidad económica y social que le permite su permanencia a largo plazo
- d. Posee un equipo empoderado que lleva adelante el proyecto
- e. Posee un potencial de Replicabilidad, es decir que tiene potencial de ser implementado en más de un contexto particular.
- f. Co-creación/colaboración: logra articular diversos actores sociales, incluyendo a la propia comunidad que padece el problema (o son ellos mismos quienes llevan adelante el proyecto), diversos actores de la sociedad civil, el mundo empresarial y/o las organizaciones vinculados al ecosistema de la innovación y el emprendimiento social.

Las rúbricas que se construyeron para ser aplicadas en función de la realización del análisis externo, se presentan a continuación en las tablas 3, 4 y 5. Cada una de las rúbricas posee 6 ámbitos de análisis en donde, a partir de la capacidad de NESIS de cumplirlos, se otorga un puntaje: 2 cuando el logro es excelente; 1 cuando es regular; y 0 cuando es deficiente. De esta forma, el puntaje mínimo que puede obtener el programa es de 0 puntos, y el máximo es de 12 puntos.

Tabla 3. Rúbrica Modelo CEPAL

Dimensión	Excelente (3)	Regular (2)	Deficiente (1)
Proceso social	El programa es el resultado de largo proceso histórico, de un cúmulo de intentos fallidos y pequeñas mejoras.	El programa es el resultado de proceso histórico corto y rápido.	No hay claridad sobre qué proceso histórico dio origen al programa.
El sujeto de la innovación en el campo social	Los beneficiarios se apropian del programa, asumiendo el papel de ser sujetos de la innovación.	Los beneficiarios se identifican con el programa, pero no se lo apropian.	Los beneficiarios no se apropian del programa, ni se identifican con él.
Factores de éxito en sus primeras etapas	Tiene una definición precisa del problema y del acceso a las ideas que puedan ser útiles para resolverlo. Posee financiamiento para su implementación.	Sólo cumple con uno de los dos aspectos señalados anteriormente (definición precisa o financiamiento).	No posee una definición precisa del problema ni tiene financiamiento concreto.
Factores de éxito en etapas avanzadas	Plantea elementos que favorecen el aprendizaje, generando oportunidades para desarrollar nuevas capacidades. Posee el potencial de diseminarse y transformarse en política pública.	Plantea elementos que favorecen el aprendizaje y posee el potencial de diseminarse.	No cumple con ninguno de los aspectos señalados.
Cooperación y organización como condición de progreso	El programa facilita la articulación de los diversos agentes que participan en la generación y difusión del conocimiento.	El programa facilita la articulación sólo de los agentes que participan en la generación del conocimiento; o sólo en de los que participan en su difusión.	El programa no facilita la articulación de los agentes.
Sinergia entre diversos actores	El programa permite que múltiples actores y agentes sociales puedan trabajar en red, con autonomía en las decisiones, buena gestión, amplia comunicación, participación activa, empoderamiento, transparencia y rendición de cuentas, claridad en la visión y los objetivos, aprendizaje fundado en la sistematización, e intenso intercambio de experiencias.	El programa permite que múltiples actores y agentes sociales puedan trabajar en alianza, pero sólo cumpliendo algunos de los aspectos señalados.	El programa no permite que múltiples actores y agentes sociales puedan trabajar en alianza.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Rúbrica Modelo Escuela de Administración PUC

Dimensión	Excelente (3)	Regular (2)	Deficiente (1)
Innovación y conocimiento	Aporta en la visibilización de todas las experiencias emergentes de innovación social.	Aporta en la visibilización de algunas experiencias emergentes de innovación social.	No aporta en la visibilización de las experiencias emergentes de innovación social.
Articulación y redes	Permite relacionar e interconectar a las iniciativas y actores del ecosistema de la innovación social.	Permite relacionar sólo a algunas iniciativas y actores del ecosistema de la innovación social.	No permite conectar a las iniciativas y actores del ecosistema de la innovación social.
Formación e incubación	Contribuye a la formación de competencias para generar nuevas iniciativas sociales, y a la conexión de dicha iniciativa en un sistema de apoyo articulado para su posterior crecimiento.	Contribuye sólo en uno de los dos aspectos señalados.	No contribuye en ninguno de los aspectos señalados.
Estructuras de apoyo y consolidación	Entrega apoyo en las etapas de crecimiento y consolidación de las innovaciones sociales.	Sólo entrega apoyo en una de las etapas señaladas.	No entrega apoyo en ninguna de las etapas señaladas.
Ciudadanía consciente y responsable	Contribuye a desarrollar una cultura de la colaboración de los ciudadanos.	Contribuye indirectamente a desarrollar una cultura de la colaboración de los ciudadanos.	No contribuye a desarrollar una cultura de la colaboración de los ciudadanos.
La innovación por sí misma	Participa en redes intra sectoriales, funciona como apoyo efectivo para otras organizaciones y está en constante búsqueda de nuevas formas de cumplir con el objetivo social que se propuso.	Cumple sólo uno o dos de los aspectos señalados.	No cumple ninguno de los aspectos señalados.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Rúbrica Modelo Socialab

Dimensión	Excelente (3)	Regular (2)	Deficiente (1)
Misión social	Soluciona alguna problemática social definida como de necesidad fundamental para un grupo en situación de vulnerabilidad.	Soluciona alguna problemática social fundamental para un grupo que no está en situación de vulnerabilidad.	No soluciona ninguna problemática social.
Creatividad	Entrega un producto o servicio original, creativo o nuevo en su espacio de intervención.	Entrega un producto o servicio nuevo en su espacio de intervención.	El producto o que entrega no es creativo ni nuevo en su espacio de intervención.
Sustentabilidad	Presenta un modelo de sustentabilidad económica y social que le permite su permanencia a largo plazo.	Presenta un modelo de sustentabilidad económica y social que le permite su permanencia a mediano plazo.	No presenta ningún modelo de sustentabilidad económica y social.
Relevancia de los ejecutores	Posee un equipo empoderado que lleva adelante el proyecto.	Posee un equipo que se encarga de llevar adelante el proyecto.	No posee un equipo específico encargado de llevar adelante el proyecto.
Potencial de replicabilidad	Tiene el potencial de ser implementado en más de un contexto particular.	Tiene el potencial de ser implementado en contextos similares.	No tiene el potencial de ser implementado nuevamente.
Co-creación / colaboración	Logra articular diversos actores sociales, incluyendo a la propia comunidad que padece el problema (o son ellos mismos quienes llevan adelante el proyecto), diversos actores de la sociedad civil, el mundo empresarial y/o las organizaciones vinculados al ecosistema de la innovación social.	Logra articular sólo a algunos de los actores señalados previamente.	No logra articular a ninguno de los actores señalados previamente.

Fuente: Elaboración propia

2. Indicadores específicos asociados a cada Línea de Acción NESIS

Los indicadores que pueden asociarse a las líneas de acción para poder establecer cuánto logra Promover NESIS; cuanto Educa, cuanto Co-crea y cuanto Articula; junto con los datos que se levantaron para capturar de manera objetiva el cumplimiento de las líneas, se presentan en las tablas 6, 7, 8 y 9.

La presentación de las tablas de ordena en función de cada una de los 4 líneas de acción que componen el programa.

Tabla 6. Indicadores para la Línea de Acción Promover

Aspecto	Indicador	Levantamiento de Datos
Cantidad de participantes	N° de asistentes Lanzamiento	Registro de la cantidad de personas que asisten
	N° de asistentes Cierre	
	N° de asistentes Meetups	
	N° de agentes inscritos	Registro de la cantidad de personas inscritas en el Programa
	N° de agentes seleccionados	Registro de la cantidad de beneficiarios seleccionadas
	N° de agentes desertores	Registro de la cantidad de beneficiarios que abandonan el Programa
	N° de agentes egresados	Registro de la cantidad de beneficiarios que finalizan el Programa
Evaluación	N° de egresados Agentes + Co Facilitadores	Registro de la cantidad de agentes y co facilitadores que finalizan el programa
	NESIS Promueve (Escala de 1 al 5)	Encuesta aplicada a los beneficiarios que se gradúan del programa
Beneficios de haber participado	Comprendí el concepto EIS (% de respuestas "Sí")	Encuesta aplicada a los beneficiarios que se gradúan del programa
Presencia en redes sociales	N° de seguidores en twitter	Revisión periódica de las redes sociales, registrando la evolución de los indicadores en el tiempo.
	N° de "me gusta" en facebook	

Fuente: NESIS, 2014

Tabla 7. Indicadores para la Línea de Acción Educar

Aspecto	Indicador	Levantamiento de Datos
Evaluación	NESIS Educa (Escala de 1 al 5)	Encuesta aplicada a los beneficiarios que se gradúan del programa
Beneficios de haber participado	Introdujo herramientas de gestión EIS (% de respuestas "Sí")	
Conocimiento de Tópicos	Emprendimiento; Innovación; Empatía; Design Thinking; Problemas sociales; Learn start-	Encuesta aplicada a los beneficiarios que se gradúan del programa, antes y después de su implementación

up; Business model canvas;
 Emprendimiento social; Socialab;
 ASECH; CORFO; Prototipar;
 Innovación social; Co-creación
 (Escala de 1 al 5)

Fuente: NESIS, 2014

Tabla 8. Indicadores para la Línea de Acción Co-crear

Aspecto	Indicador	Levantamiento de Datos
Nuevas innovaciones sociales	Cantidad de ideas para iniciar procesos de innovación social	Registro de cada una de las ideas nuevas, clasificadas en diferentes áreas sociales de acción.
Evaluación	NESIS Co-crea (Escala de 1 al 5)	Encuesta aplicada a los beneficiarios que se gradúan del programa
Beneficios de haber participado	Ideé soluciones (que no necesariamente seguiré) (% de respuestas "Sí") <hr/> Creé una iniciativa que hoy tiene proyecciones (% de respuestas "Sí")	

Fuente: NESIS, 2014

Tabla 9. Indicadores para la Línea de Acción Articular

Aspecto	Indicador	Levantamiento de Datos
Evaluación	NESIS Articula (Escala de 1 al 5)	Encuesta aplicada a los beneficiarios que se gradúan del programa
Beneficios de haber participado	Me conecté con un ecosistema de actores en torno a EIS (% de respuestas "Sí") <hr/> Contactarme con financistas (% de respuestas "Sí") <hr/> Contactarme con mentores (% de respuestas "Sí") <hr/> Me siento parte de una comunidad de "changemakers" (% de respuestas "Sí")	

Fuente: NESIS, 2014