

# Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales<sup>1</sup>

**Alfonso Carlos Morales Gutiérrez<sup>2</sup>**

Universidad de Córdoba

El trabajo que a continuación se presenta pretende ser un punto de partida orientado a la delimitación del concepto de innovación social, realizando una primera aproximación a su aplicación en el ámbito de los servicios sociales, y a la formulación de hipótesis en relación a aquellos aspectos o factores que la posibilitan o la inhiben. El trabajo ha servido de documento marco para el dialogo y la reflexión en el contexto del *Seminario sobre innovación social en el ámbito de los servicios sociales* organizado por Fundación EDE en febrero de 2009 con la colaboración de la Dirección de Bienestar Social del Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales de Gobierno Vasco y el apoyo de Innobasque – Agencia Vasca de la Innovación.

## • El ciego y los elefantes

Había un rajá que mandó reunir a todos los ciegos que había en Savathi y pidió que les pusieran un elefante. Así se hizo. Se les instó a los ciegos a que tocasen el elefante.

Uno tocó la trompa, otro el colmillo, otro la pata, otro la cabeza y así sucesivamente. Después el rajá se dirigió a los ciegos para preguntarles: *¿Qué os ha parecido el elefante que habéis tocado?*

–*Un elefante se parece a un cacharro* –contestaron los que habían tocado la cabeza.

–*Es como un cesto de aventar* –aseguraron los que hubieron palpado la oreja.

–*Es una reja de arado* –sentenciaron los que habían tocado el colmillo.

–*Es un granero* –insistieron los que tocaron el cuerpo.

Y así sucesivamente. Y cada uno, empeñado en su creencia, empezó a discutir y querrellarse entre ellos.

## 1. Introducción

Esta conocida parábola budista nos ilustra tanto de los riesgos de una aproximación parcial y limitada a la hora de describir una determinada realidad como sobre la necesaria humildad para contemplarla: hablamos de lo que vemos (o creemos ver) sin reconocer lo que no vemos y, posiblemente, ven los demás. En efecto, describir, analizar y proponer estrategias sobre la innovación social requiere de un proceso previo para entendernos y construir un diálogo fecundo y constructivo: ¿de qué estamos hablando cuando utilizamos el término innovación social?

<sup>1</sup> Este artículo se basa en el documento marco del *Seminario sobre innovación social en el ámbito de los servicios sociales en la CAPV* organizado por Fundación EDE. Mas información sobre el seminario en [www.fundacionede.org/innovacion](http://www.fundacionede.org/innovacion)

<sup>2</sup> [acmorales@etea.com](mailto:acmorales@etea.com)

Hablar de cambio social, ingeniería social o intervención social no es nada nuevo (Manheim, Popper,...). La sociología se ha ocupado profusamente de estos conceptos convirtiéndolos en especialidades y objetos de estudio. Por otra parte, la economía y la teoría empresarial<sup>3</sup> se han preocupado de la innovación como un fenómeno fundamental para el desarrollo. La innovación es una explotación exitosa –viable y real– de nuevas ideas con una clara orientación al cliente, que posibilita la mejora de la organización en la eficacia –en lo que se hace–, en la eficiencia –en cómo se hace– o en ambos aspectos a la vez.

Tradicionalmente asumida en el mundo empresarial como una función de “lujo” para aquellas organizaciones que podían permitírselo, constituye hoy día un factor clave de competitividad dado el nuevo contexto socioeconómico: la globalización de la economía del aprendizaje (Lundvall y Borras, 1998; Archibugi y Lundvall, 2001). Algunos autores (Mumford, 2002) citan a Benjamin Franklin, por ejemplo, ya que se refirió a la innovación social en términos de pequeñas modificaciones en la organización social de las comunidades que podrían ayudar a resolver los problemas cotidianos. Otros referentes más conocidos serían los utópicos del siglo XIX, como Robert Owen, fundador del movimiento cooperativo, una innovación social del siglo XIX (Mulgan *et al*, 2007).

<sup>3</sup> Existe una gran variedad de teorías del empresario que, desde diferentes puntos de vista, tratan de justificar la existencia de la empresa y su desarrollo. Tradicionalmente la figura del empresario ha sido concebida como el agente de negocios cuyo único objetivo es ganar dinero (CANTILLÓN, 1950); o desde una perspectiva técnica, al considerarlo como el propietario de los medios de producción (SMITH, 1776). No obstante, esta visión técnica del empresario es complementada con los trabajos de MARSHALL (1963) al identificarlo con el factor organizativo de la empresa. La teoría económica (COASE, 1937) también intenta explicar el nacimiento de la empresa, al entenderla como un mecanismo de asignación de los recursos alternativo al mercado, de manera que la internalización de las operaciones permite abaratar los costes de transacción del mercado. La teoría del empresario riesgo (SCHUMPETER, 1963) justifica el surgimiento del empresario y la obtención del beneficio en función del riesgo que asume al constituirse como tal; dicho riesgo viene dado por la incertidumbre o ausencia de información perfecta, lo cual dificulta la toma de decisiones. Por su parte, la Teoría del empresario innovador nos indica que la innovación representa el factor de desarrollo económico del empresario: el incremento en los beneficios se consigue cuando se es capaz de introducir una innovación, siendo este incremento la recompensa a dicha innovación. La Teoría del empresario control o decisor (SIMON, 1947) considera a éste como el hombre administrativo que toma las decisiones necesarias para controlar el proceso económico de su empresa. Insistiendo en esta perspectiva, la Teoría del empresario como tecnestructura (GALBRAITH, 1971) representa un cambio importante en las relaciones humanas de la empresa, al establecer una separación clara entre la propiedad de la empresa y su control: la propiedad corresponde a los socios y el control lo ejercen los directivos (especialistas asalariados de la empresa). Una visión más actual de la empresa la representa la teoría del empresario líder (BENNIS, 1966 y SCHEIN, 1985);, que define al empresario como el motivador del grupo humano, creando y buscando nuevos caminos y desarrollando una determinada cultura. También podría apuntarse el “empresario social” como nuevo agente de desarrollo socioeconómico (SANCHÍS, 1997) incorporando las formas colectivas como las cooperativas. Hoy día tiene mucho interés la figura de la empresa social en la que las empresas de inserción son todo un referente, no exclusivo, de esta realidad que intenta compaginar lo social y lo económico.

No obstante, el concepto más acotado de innovación social emerge fundamentalmente en las últimas décadas del siglo XX.

La innovación social ha sido evocada en los escritos de pensadores sociales tales como Peter Drucker –un referente indiscutible del *Management*– o Michael Young –fundador de la *Open University*– durante la década de los sesenta. También apareció en la labor de escritores franceses en la década de los setenta, por ejemplo, Pierre Rosanvallon, Jacques Fournier, y Jacques Attali (Chambon, David y Devevey, 1982). Sin embargo, existen precedentes mucho más antiguos.

Pero incluso desde la sociología –quizás una de las disciplinas que más tiene que decir al respecto– se entiende la innovación social como una nueva esfera de acción que incluso reclama el retorno de la función del sociólogo (Pérez Yruela, 2007).

Este interés incipiente tropieza con un vacío considerable de literatura académica en castellano. A título de ejemplo: el término *Social Innovation* se encuentra ampliamente definido y contextualizado en la famosa *Wikipedia* en su versión en inglés<sup>4</sup> y sin embargo, hasta la fecha, no existe el término similar cuando se busca en la versión castellana<sup>5</sup>.

## 2. Delimitando el concepto y el alcance de la innovación social

Como en todos los conceptos, existen diversas aproximaciones, coincidentes en algunos aspectos y en otros no, que enfatizan determinados rasgos, en función de la disciplina desde la que uno se aproxime (como le ocurre a los ciegos y el elefante).

Para unos, consistiría en el un proceso a través del cual una idea se transforma en un servicio que satisface determinadas necesidades de las y los ciudadanos<sup>6</sup> o en una iniciativa original que mejora la eficacia de la acción pública. Otros enfatizan el lado social de la innovación tecnológica: la parte que corresponde a la participación y la gestión del talento humano. Seguidamente proponemos algunos elementos con la intención de configurar un concepto más unívoco. De esta forma, siguiendo la analogía de la parábola inicialmente planteada, nos preguntamos: *¿quién es el elefante?*

<sup>4</sup> Puede verse [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_innovation](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_innovation).

<sup>5</sup> Consulta realizada el 4/02/09.

<sup>6</sup> La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la innovación social como “nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y los beneficiarios. Estos se transforman en actores de su propio desarrollo, fortaleciendo así el sentimiento de ciudadanía”.

Cuadro 1. Un elenco de innovaciones sociales			
Tipo de innovación	Innovación	Ejemplos	Características de la innovación
Organizativa	Instituciones que aglutinan a voluntarios de naturaleza profesional "Sin Fronteras"	<i>Médicos Sin Fronteras</i>	Vinculación de profesiones y cooperación internacional
	Sistema de intercambio alternativo al mercado	<i>Banco de Tiempo</i>	Sistema de trueque estandarizado
Financiera	Microcréditos	<i>Banco Grameen Kiva</i>	Pequeños créditos con política de género y poca burocracia
Comercial	Comercio Justo	<i>Fair Trade The Body Shop</i>	Actividad comercial con límites de abusos de intermediarios y beneficiando a los productores de origen
Medioambiental	Reciclaje	<i>Traperos de Emaús, Green Works</i> (Clifford y Dixon, 2005)	Inserción laboral y preservación del medio ambiente
	Agricultura Ecológica	<i>Sekem</i> (Mahir, Seelos, 2003)	Explotación de recursos endógenos y desarrollo local
Metodológica (a nivel de gestión pública)	Presupuestos participativos	Experiencia de <i>Porto Alegre</i> (Novy y Leubolt, 2005)	Colaboración público-privada para la actuación local

Fuente: Morales Gutiérrez (2008).

### 2.1. Qué son las innovaciones sociales

En primer lugar, siguiendo una lógica inductiva, presentamos una serie de iniciativas que suelen ser reconocidas como innovaciones sociales (cuadro nº 1).

Seguidamente destacaremos algunos rasgos en los fenómenos de innovación social tanto a partir de ciertos denominadores comunes de dichas experiencias (¿cómo es el elefante?) como del análisis que hemos realizado desde diversas aproximaciones teóricas sobre la innovación social. Diferenciamos entre aquellos rasgos que inciden en sus dos componentes básicos: el social y el innovador.

Algunos de los rasgos propios de los fenómenos que vamos a analizar derivan de su carácter de *innovación*:

#### a) Son originales

Se trata de fenómenos reconocidos como originales y sorprendentes, no tanto por su complejidad técnica, sino por su eficacia: capacidad para resolver problemas con poca burocracia. De hecho suelen ser experiencias paradigmáticas abordadas por su "novedad" desde diversas disciplinas (sociología, economía, empresa, trabajo social,...).

#### b) Manejan sobre todo intangibles

La definición general expuesta en el Manual de Oslo, compartida por la OCDE y EUROSTAT, señala que las innovaciones "comprenden los nuevos productos y procesos así como las modificaciones tecnológicas importantes de los mismos. Una innovación –en el ámbito económico– se considera como tal cuando es introducida en el mercado (innovaciones de productos) o utilizada en un proceso de producción (innovaciones de procesos) –lógicamente para reducir costes o mejorar la calidad–. En ellas intervienen toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales".

La teoría de la innovación, por tanto, ha manejado tradicionalmente dos tipos de innovación: la de producto y la de proceso, ya sea externa (nuevos servicios añadidos al producto) o interna (organizativa). Obviamente las empresas, organizaciones no lucrativas y administraciones públicas que pertenecen o actúan en el sector servicios también innovan en sus "productos-servicios" (los que prestan y ofrecen a sus clientes) y en sus procesos (actividades internas y/o externas que los hacen más eficientes y eficaces).

La innovación social podría encuadrarse tanto en el ámbito de innovación de productos-servicios como de procesos, con una elevada participación de activos intangibles, comprendiendo acciones (iniciati-

Cuadro 2. Innovación económico–tecnológica e innovación social		
Tipo de innovación	Innovación económica	Innovación Social
Utilización de Factores	Intensiva en capital financiero	Intensiva en capital intelectual (humano y relacional)
Orientación básica	Crear situaciones monopolísticas (producto único) que genere altas rentabilidades	Cubrir necesidades amplias de grupos sociales a bajo coste con gran impacto
Necesidades de protección	Alta para garantizar el esfuerzo inversor y dilatar la situación monopolista	Muy baja. Cuanto más se extiendan más cumplen su fin. Riesgo de fracaso por utilización “nominal” sin <i>know-how</i>
Complejidad	Creciente a nivel tecnológico	Creciente a nivel relacional

Fuente: Morales Gutiérrez (2008).

vas, proyectos, instrumentos,...) que de forma original mejoran el bienestar social y/o cohesión social y plantean, en definitiva, la no resignación ante situaciones como la exclusión, el hambre y la pobreza, el cambio climático... como “un mal menor inevitable” de las sociedades avanzadas (cuadro nº 2).

Insistimos en la dimensión predominantemente intangible: una idea se transforma en una política o un servicio público nuevo, una institución o un proceso social nuevo que satisfaga necesidades de las y los ciudadanos o mejore la eficacia de la acción de gobierno a cualquier nivel.

### c) Son imitables, transferibles, reproducibles (*know-how* de complejidad baja) con impacto global

Las innovaciones sociales tienden por su esencia a su difusión y a su expansión. Desde esa perspectiva son innovaciones abiertas. No pretenden la generación de ventajas sobre competidores. No tienen que ser protegidas por patentes. Por otro lado, además del impacto local, también puede hablarse de cierto dinamismo glocal. Manuel Castells (1999) hace referencia al concepto *glocalización*, entendida como la articulación entre lo global y lo local, como una noción que hoy se aplica tanto a la economía como a la cultura.

La *glocalización* supone destacar el ámbito urbano y el papel gestor-coordinador-promotor de los gobiernos locales para la implantación de políticas que tienen en cuenta unos referentes globales y que se posicionan respecto a ellos. Si tuviésemos que elegir un lema para este concepto no sería otro que el utilizado por las corporaciones globales: “piensa globalmente, actúa localmente”. Precisamente éste ha sido el paradigma de uno de los fenómenos organizativos más expandidos en las últimas décadas: las franquicias<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Esta forma híbrida de organización está aún por desarrollar en el ámbito social. No obstante la *franquicia social* es un nuevo

Una idea general simple, que funciona en ciertas circunstancias –grandes superficies– en determinados contextos locales y que requiere de competencias –marketing, publicidad,...– que deben ser gestionadas a nivel global (franquiciadores) y otras que necesitan conocimientos idiosincrásicos para su adaptación a determinadas circunstancias locales. Su desarrollo requiere, por tanto, un pensamiento estratégico “bipolar” que subyace como hemos dicho en muchas corporaciones y que implica tanto una considerable economía de escalas y de especialización

concepto desarrollado sobre todo en Brasil. “La franquicia social pretende llevar las estrategias, metodologías e instrumentos del sistema de franquicias, ya probados en la práctica, a proyectos sociales exitosos y convertirlos en lo que ya se encuentra caminando en este país del Cono Sur”, explica Marcelo Cherto, presidente del Instituto Franchising de esa ciudad (<http://www.grupochoerto.com.br>). Si es posible franquiciar una pizzería y llevarla a cualquier lugar del planeta, ¿por qué no podría hacerse lo mismo con una Organización No Gubernamental, que se dedica a terminar con la desnutrición de los niños, para que esa organización pueda extenderse hacia otras localidades? “No existe una forma única de estructurar la franquicia social, pero sí debe contar con un buen estudio anterior y asesoría de algún especialista”, dice Cherto, quien junto con su equipo está involucrado en la asesoría e implementación de, al menos, 22 proyectos de franquicias sociales en Brasil. Algunos de los proyectos que ya funcionan en aquel país y pueden implementarse en otras naciones se encuentran en los siguientes sectores: guarderías para niños de padres de escasos recursos, en donde reciben educación de calidad, cuidado nutricional y médico; capacitación técnica para jóvenes de bajos recursos, con el fin de que se conviertan en ciudadanos productivos; escuelas de informática que se establecen en prisiones, poblaciones indígenas y barrios pobres, que enseñan a la gente cómo usar una computadora; apoyo y creación de estrategias de distribución para las artesanías y manualidades de las comunidades de artesanos en varios estados; entretenimiento con payasos en pediátricos, orfanatos; llevar espectáculos culturales a centros de personas con discapacidad y asilos. En España existe el caso incipiente de *Desarrollo Comunitario*. La misión de esta empresa de economía social es crear *Comunidades de Autogestión Financiera* (CAF) capaces de organizar programas de microcréditos grupales. Las personas que integran estas comunidades son al tiempo socios y clientes: participan como accionistas y a la vez pueden solicitar créditos, contratar seguros, conseguir empleo, una vivienda... Estas comunidades de autofinanciación, que funcionan sobre la base de la confianza mutua, son como un banco donde las ganancias se reparten según la aportación de cada socio.

como, a su vez, capacidad de adaptación y riesgo. Un dinamismo, en definitiva, que puede dotar a la innovación social de una escala planetaria.

### Ejemplo nº 1: Microcréditos, Grameen Bank y el efecto “mariposa”

**Originalidad y sorpresa:** Un banco para pobres. Este instrumento financiero ha sido conocido y divulgado<sup>8</sup>, sobre todo, a partir de la experiencia del *Banco Grameen* –entidad fundada por Yunus, Nobel de la Paz 2006–. La mayoría de las prestatarias son mujeres.

**Intangibilidad:** Reformula la tradicional práctica bancaria y demuestra que el control social puede obtener mejores resultados que los tradicionales sistemas de garantía.

**Eficacia:** Su desarrollo actual puede entreverse en las siguientes cifras: más de un millar de sucursales en 41.000 pueblos de Bangladesh, 2,5 millones de prestatarias y, sorprendentemente, a pesar de los recursos escasos de éstos, una tasa de devolución del 98,45%.

**Transferibilidad y glocalización:** Este referente y su generalización en otros contextos culturales diferentes en los valores –pero comunes en la pobreza– condujo en cierta manera a que incluso la ONU aprobara una resolución (52/194) titulada “Función del microcrédito en la erradicación de la pobreza” en su Asamblea General de 18 de diciembre de 1997. Por tanto, la experiencia acumulada de los microcréditos en Bangladesh y su “efecto mariposa” que alcanza a medio centenar de países (desde Bolivia a Zambia, pasando por Kosovo) en donde se ha desarrollado, han permitido ir afinando las metodologías de identificación de riesgos, evaluación de capacidades, seguimiento, innovación en sistemas de garantía no tradicionales, que finalmente han vencido las resistencias a su implantación en países del “primer mundo” como Estados Unidos o Canadá, y en el entorno europeo: Francia (ADIE), Gran Bretaña (PYBT), Irlanda (First Step), Portugal (RIM) o Finlandia (Eko–Osuuspankki) y, también España (Acción Solidaria contra el Paro, por citar alguno, o en el contexto de Bizkaia, también a modo de ejemplo, la experiencia de BBK Solidarioa articulada con diversas entidades y redes sociales).

**Importancia del trabajo en red y capital relacional.** Su implantación es el resultado de una red de entidades que colaboran en un fin común: el apoyo al microempresario excluido de los cauces tradicionales. Cuando estudiamos este proceso (Morales, 2002), colaboraban, en el caso de la Línea del ICO, 32 entidades financieras

en donde podían solicitarse esta línea de financiación (servicios financieros), y más de un centenar de Instituciones de Asistencia Social. Estas entidades se responsabilizaban de facilitar el acompañamiento a los emprendedores en la definición de su actividad, validar la viabilidad de los proyectos y, cuando el microcrédito había sido concedido, realizar labores de seguimiento y asesoramiento técnico de las iniciativas financiadas. En el caso de la red Xesmic generada por la Fundación un Sol Mon, el volumen de entidades colaboradas sobrepasaba las cincuenta (ayuntamientos, consultoras empresariales y entidades de acción social).

Fuente: Morales Gutiérrez (2004).

Otros rasgos derivan de su carácter *social*:

#### a) Orientación a la resolución de problemas sociales: impacto social directo (económico directo o indirecto)

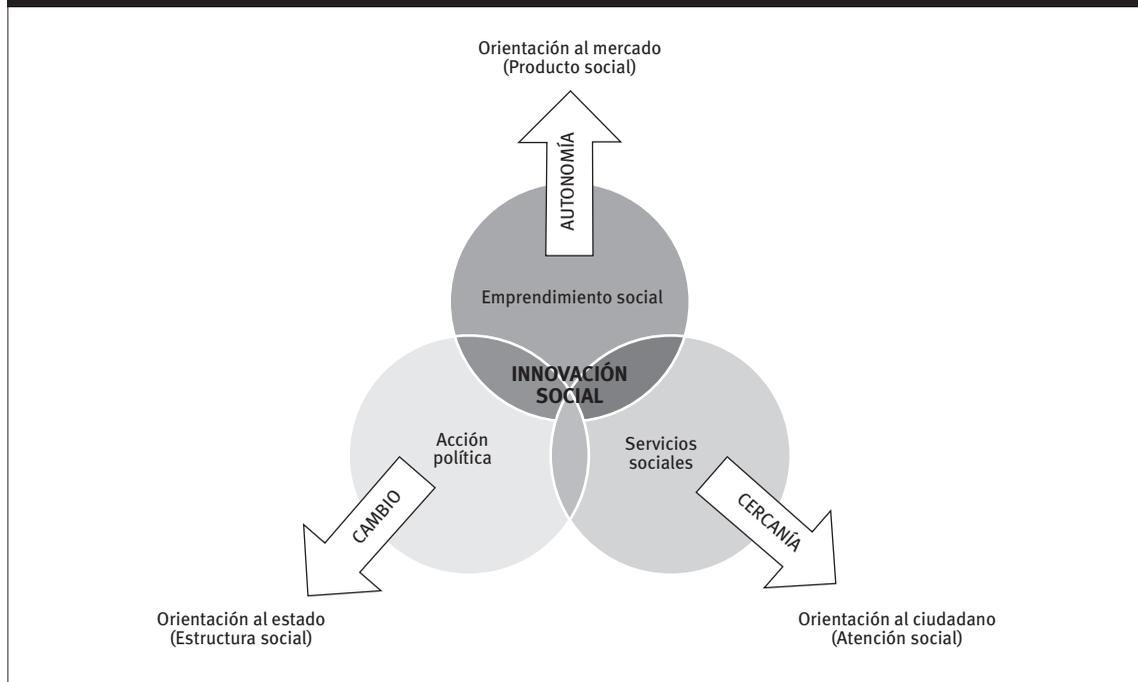
La innovación social está vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas (Moulaert y Ailenei, 2005). Esta acepción es cercana al concepto de desarrollo humano propuesto por el PNUD siguiendo la filosofía de Amartya Sen. Si consideramos las necesidades humanas como lugar común desde donde surge la innovación social podríamos establecer al menos tres ejes desde los que se ejercen determinadas dinámicas o fuerzas: el mercado, las correspondientes a la sociedad civil y las estructuras que regulan las relaciones entre los diversos agentes implicados.

Un eje-coordenada serían las *dinámicas del mercado* –oferta, demanda, eficiencia...– en el que se encuentran nuevas demandas no sólo de naturaleza puramente económica, también de índole social; en donde surgen consumidores (demandantes) con nuevas sensibilidades (no sólo quieren lo mejor o lo más barato, también quieren lo más social –ecológico, solidario...); en donde surgen iniciativas económico-sociales (empresas sociales) que aspiran a la autonomía con una finalidad económico social, etc.

Otro eje-coordenada quedaría articulado desde la óptica de la sociedad civil, en donde podemos encontrar las necesidades permanentes de las personas, en sus diversas etapas vitales (juventud, tercera edad...) y circunstancias (género, actividad laboral) en el que aparecen nuevas carencias y, por qué no, también nuevos recursos por explotar. El tercer eje quedaría articulado en el ámbito de las estructuras que regulan los marcos de actuación tanto público como privado. Es el terreno propio de

<sup>8</sup> La organización pionera en el ámbito de las microfinanzas es Acción Internacional, fundada en 1961, ya que hizo el primer micropréstamo en 1973 en Brasil.

Figura 1. Ejes-Coordenadas para la innovación social



Fuente: Elaboración propia.

la acción política para el cambio o la implantación de condiciones para que los límites de cualquier iniciativa sean configurados adecuadamente<sup>9</sup>.

Los servicios sociales son susceptibles de ser abordados como un ámbito de mercado –como de hecho lo aprovechan las empresas que en él actúan–: la oferta depende, entonces, de la existencia de una demanda solvente. Sin embargo, esta hipótesis no es generalizable, más bien es plausible la contraria: lo normal es que en este ámbito no exista una demanda solvente. Por ello surgen los servicios sociales como un ámbito específico –no exclusivo– de la acción pública en la medida en que las respuestas a las necesidades se regulan como derecho y los servicios son eventualmente gratuitos (lo que no implica obviamente que no tengan coste) o,

cuando no lo son, su prestación no puede depender, de ninguna manera, de los recursos (ingresos, patrimonio) de las personas obligadas al pago de los servicios.

De esta manera, habría que entender que una Organización No Lucrativa –una entidad del Tercer Sector– que trabaja en el ámbito de los servicios sociales podría prestar servicios (de iniciativa propia, responsabilidad pública o, raramente, en el mercado) y, además de prestar servicios, tratar de incidir sobre transformaciones más estructurales (en la estructura social o en los comportamientos personales, familiares...) mediante acciones de sensibilización, denuncia, promoción de derechos..., aunque este ámbito de actuación pueda considerarse propio del ámbito de la acción política.

Históricamente, el Tercer Sector ha venido ofreciendo respuestas innovadoras a las necesidades en materia de servicios sociales. No obstante también es oportuno señalar que últimamente algunas organizaciones se están orientando, principalmente, hacia la prestación de servicios de responsabilidad pública y se corre el riesgo de que se pierdan ésta y otras funciones tradicionales de las organizaciones no lucrativas: sensibilización y denuncia, promoción de derechos, ayuda mutua, voluntariado...

Por otro lado, en ocasiones se reivindica la innovación como un atributo propio del tercer sector (la innovación social como innovación desde el sector

<sup>9</sup> Las conexiones e intersecciones de las tres realidades –mercado, acción política, acción social– son extrapolables en diferentes niveles de reflexión. En este sentido resulta curiosa la afirmación realizada por Luis Cayo Pérez Bueno (2009) en relación a las tendencias en las organizaciones del Tercer Sector: “Éstas serán el mayor yacimiento de dirigentes políticos en el futuro. La pérdida de confianza hacia los partidos políticos tradicionales y el descrédito de sus gestores, llevará a éstos a tratar de captar líderes, presumiblemente con éxito, entre los más descolantes del tercer sector. Además, estos mismos pueden tener la inclinación de ver en la política la salida natural a su compromiso social y a sus ansias de transformación de la realidad. Habrá, previsiblemente, un tránsito de lo social a lo político, que puede resultar recíprocamente beneficioso para ambas instancias”.



redes de cooperación entre agentes participantes en los procesos de innovación requiere de vínculos de proximidad para una mayor fluidez y confianza entre ellos (Morgan, 2005). Este enfoque territorial ha recibido una especial atención desde instituciones comunitarias<sup>10</sup>.

## 2.2. Qué no es innovación social

Pero no todas las realidades que son calificadas como innovación social se adaptan al concepto aportado hasta ahora. Detallaremos ahora que es lo que *no* son las innovaciones sociales:

### a) No son una especie dentro de las innovaciones denominadas de gestión o administrativas

Damanpour (1991; citado en Jiménez y Sanz Valle, 2006, p. 33) considera la existencia de dos clases diferentes de innovación: la tecnológica y la administrativa. La innovación tecnológica está relacionada con cambios o novedades en tecnologías, productos y servicios y afecta, por tanto, a las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa (Abernathy y Utterback, 1978); mientras que la innovación administrativa está relacionada con nuevas políticas o formas de organización, por lo que afecta a las actividades directivas o administrativas, que son actividades secundarias o de soporte de la cadena de valor de la empresa (Damanpour y Evan, 1984).

Desde esta perspectiva, algunos trabajos (Sanchís, 2008) identifican la innovación social como una especie dentro de la innovación administrativa, ya que afectaría principalmente a la función de personal o de recursos humanos en la empresa, junto con la innovación en métodos de gestión, que se corresponde con cambios en la función de dirección de la empresa en general, como cambios comerciales, financieros u organizativos, entre otros.

### b) No son buenas prácticas en las actuaciones sociales

La mejora continua de las instituciones es necesaria, requiere un esfuerzo y en ocasiones puede derivar a una innovación social. Pero el mero desarrollo institucional o el perfeccionamiento de una práctica ya existente en su eficiencia o en su eficacia no es, por sí misma, una innovación social.

<sup>10</sup> El primer proyecto a gran escala que aborda la innovación a nivel territorial y un tratamiento amplio y profundo de modelos alternativos de innovación local (ALMOLIN) ha sido SINGOCOM (European Commission Framework 5 project (2002-2004)). *Social Innovation, Governance, and Community Building*.

### c) No son sólo acciones para reducir la brecha tecnológica

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha puesto de manifiesto otras nuevas formas de exclusión. Por ello, el acceso a las nuevas tecnologías es un objetivo deseable. Poner fin a la exclusión digital que separa a los países ricos de los pobres es una buena causa para las empresas tecnológicas pero también una ampliación necesaria para su desarrollo como tales: miles de millones de posibles clientes.

De hecho, alguna de ellas compiten en sus iniciativas “sociales” (como el OLPC, ver Ejemplo 2). Pero las dudas son muchas. ¿Son los ordenadores portátiles más importantes que otras necesidades, como el agua potable? ¿A qué precio serán “accesibles” en el mundo en desarrollo? ¿Cuáles son los costes totales necesarios para el funcionamiento de esos aparatos y para conectarlos a Internet?

Por tanto, la innovación social es un proceso original: no puede asimilarse directamente a la orientación social de la innovación tecnológica o a la aplicación de las nuevas tecnologías a los ámbitos de la exclusión social. Entre otros aspectos, la innovación social requiere la interacción de múltiples actores (internos y externos) e incluso el surgimiento de otros nuevos –riqueza de capital humano y relacional– en donde se produce la “chispa” de la innovación generando una confianza latente y sinérgica. Difícilmente una organización puede innovar socialmente si no es desde la relación con otros actores: para actuar en el sistema requiere de los agentes implicados.

#### Ejemplo nº 2: La competencia por tener una imagen “social” en las TIC

En enero del 2005 surgía la iniciativa “Un portátil por niño” (OLPC, según sus siglas en inglés) por parte del profesor Nicholas Negroponte, y de otros académicos del MIT. Meses más tarde, ya existía un prototipo de portátil —llamado ‘XO’—, que entró en producción en noviembre de 2007 con un precio mínimo de 188 dólares (el objetivo inicial era 100 dólares).

Para desarrollar el proyecto OLPC los investigadores del MIT se asociaron con diversas empresas, como el fabricante de semiconductores Advanced Micro Devices, Red Hat, proveedora del software Linux, entre otras, para la fabricación del portátil. En el proceso, Negroponte se vio envuelto en un conflicto público con Intel, que fue por poco tiempo socio de OLPC, siendo acusada a continuación por Negroponte de sabotear el proyecto en una entrevista en el programa ‘60 Minutes’ en mayo de 2007.

Hasta el momento, el programa OLPC tenía 600.000 pedidos del ordenador en cartera para 2008, y la mitad de ese volumen había sido entregado en el plazo previsto. El 20 de mayo del 2007, Negroponte anunció el lanzamiento de un prototipo más barato del 'XO' con un monitor del tipo pantalla táctil y mejor consumo de energía por 75 dólares.

“Según la información recibida de gobiernos, educadores y, principalmente, de los niños, estamos decididamente empeñados en bajar los costes, el consumo de energía y el tamaño de los portátiles, de modo que sean más accesibles y puedan ser utilizados por los niños más pobres del mundo”, dijo Negroponte a la prensa.

El programa OLPC espera que la próxima versión de su portátil –bautizado 'XO-2'– salga en 2010. Mientras tanto, Intel desarrolló una máquina para fines educativos, el 'Classmate PC', que compite con el 'XO' de OLPC.

El 'Classmate' forma parte del Programa Adelante Mundo (World Ahead Program) de Intel, cuyo propósito “es el de mejorar la vida de las personas acelerando el acceso inmediato a la tecnología de todos y en cualquier parte del mundo”.

**Fuente:** Universia Knowledge Wharton (2007): *Un portátil un niño* [Online] [Fecha de consulta: 1 Septiembre 2008]. Disponible en: <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1529>

#### **d) No son las sinergias empresariales entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la innovación empresarial**

Se dice que uno de los retos empresariales actuales es reconciliarse con la sociedad. ¿Existen organizaciones innovadoras y socialmente responsables? ¿Están estos fenómenos relacionados de alguna manera? ¿No podría denominarse como innovación social aquella en la que se consigue ser más rentable y a la vez ser más socialmente responsable?

Actualmente se trata de un área de investigación en desarrollo con varias líneas en marcha a nivel europeo (MacGregor, Fontrodona, Espinarch, 2007). A grandes rasgos la idea es profundizar en las prácticas empresariales que de manera bidireccional favorecen la responsabilidad empresarial –por ejemplo a nivel medioambiental– y el desarrollo de la innovación empresarial y viceversa.

Intuitivamente hay razones para pensar en ciertas conexiones. Nuestra opinión es que focalizar en la empresa y en el mercado (que sería el que justifica-

ría lo innovador) la innovación social desvirtuaría la delimitación que pretendemos realizar. Consideramos que sería difícilmente validable –desde una óptica académica– la relación causal entre RSC e innovación cuando aquella se orienta hacia la acción social no vinculada –o con conexiones débiles– a la línea de negocio de la organización empresarial.

#### **e) No son las metodologías participativas para la creatividad**

El desarrollo de la creatividad social (Montañés, Rodríguez-Villasante y Martín, 2001) a través del aprendizaje y la práctica de determinadas metodologías (investigación-acción, análisis de redes...) puede ser un elemento para el impulso de la innovación en el desarrollo local. La innovación social sería el resultado del uso de dichas metodologías en el caso de que las mismas la provocasen o la obtuviesen.

#### **f) No son, en sentido estricto, el desarrollo de las redes sociales a través de la web 2.0.**

Salvador Giner (2009) ha resaltado recientemente en su visión del porvenir de la sociedad civil el papel de las nuevas tecnologías como intensificador de la mundialización: *Las mismas innovaciones técnicas y comunicaciones que hoy permiten la expansión reticular de las instituciones dominantes fomentan la expansión de sus contrincantes en el campo de la sociedad civil, o de la esfera cívica. Como lo permiten en el campo, trágico, de quienes se oponen a entrambos: la economía criminal, por ejemplo. La intensificación de la mundialización refuerza simultáneamente todos estos procesos.*

Aunque obviamente pueden ser un facilitador indiscutible y, en sentido estricto, ciertas innovaciones sociales –como las *peer to peer charities*<sup>11</sup>– llevan incrustadas estos procesos de desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación junto con la finalidad social utilizando como sustrato de acción las redes sociales (cuadro nº 3).

<sup>11</sup> Se trata de auténticos “mercados solidarios” para canalizar microdonaciones (*microgiving*) donde proyectos que resuelven necesidades en distintos lugares del planeta buscan “donantes” o “padrinos” a lo largo y ancho del planeta. Se trata de todo un fenómeno de desintermediación que, aunque no hace desaparecer el papel de las ONGs, las recoloca hacia un papel de mayor protagonismo en los lugares en donde se necesita la ayuda. Además de Kiva (ejemplo nº 4), un referente es *Global Giving* <http://www.blogger.com/www.globalgiving.com/>. El *Centro de Innovación Social de la Universidad de Stanford* ha realizado varios seminarios proponiendo este modelo e incluso tiene un blog a través de su revista: <http://blog.globalgiving.com/tag/stanford-social-innovation-review/>. En España tenemos el caso reciente de <http://apadrinaunproyecto.com/>.

Cuadro 3. Rasgos diferenciales de la “nueva” innovación social		
	Procesos tradicionales de cambio social	Procesos de innovación social
Sujeto	Comunidad	Red social
Impacto	Local (limitado)	Glocal (muy amplio y potencialmente ilimitado)
Modelo de gobernanza	Centralizada	Multinivel

Fuente: elaboración propia a partir de Alvord *et al.* (2002), Gerometta *et al.*, (2005), Dal Fiori (2007) y Morales (2008).

¿En qué medida no es el llamado desarrollo de Internet en su versión 2.0 la innovación social que entendemos? El primer número del 2009 de la revista *Capital* titulaba –desde su óptica empresarial– el fenómeno de la web 2.0 como “Muchos amigos, poco dinero”. No cabe duda que la web 2.0 puede ser contemplada como un fenómeno social de primer orden (ya sea rentable o no)<sup>12</sup>. Sin embargo, para nosotros la innovación social tiene una finalidad –el bienestar y la cohesión social– que la distingue y concreta: “Muchos amigos y necesidades sociales resueltas”...ese sería para nosotros el título de un artículo para delimitar la innovación social en el sentido que aquí la proponemos.

Así pues, sintetizando y concretando, podemos decir que una innovación social consistiría en:

- una acción endógena o intervención exógena (surcida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar),
- de desarrollo social (mejora del bienestar y/o de la cohesión social),
- que a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente a la preexistente),
- en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles),
- logra unos resultados (existen indicadores objetivos del cambio producido),

<sup>12</sup> De hecho puede utilizarse como plataforma para proponer y encauzar muchas iniciativas. Google lanzó en septiembre del 2008 el Proyecto 10<sup>100</sup> (diez elevado a la 100) con el propósito de generar una convocatoria de ideas para cambiar el mundo y ayudar a la mayor cantidad de personas posible.

- generalmente a través de un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas),
- y que tiene potencial de ser reproducible (tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada).

### Ejemplo nº 3: Programa Etxeberri – Asociación Goiztiri

Etxeberri es un programa innovador de la asociación Goiztiri orientado a la intermediación inmobiliaria entre personas propietarias de vivienda en alquiler y personas inquilinas garantizando imparcialidad en los intereses legítimos de ambas partes. Este programa se inició en 2006 dirigido a entidades de Bizkaia que desarrollan actividades de intervención social, siendo estas las que dirigen a la Asociación Goiztiri a personas y familias que se encuentran con dificultades de acceso a la vivienda de alquiler, especialmente personas inmigrantes.

La vivienda se puede convertir en un factor de exclusión social para muchas personas, al tener negado el acceso a la misma: precios abusivos del mercado, desconfianza de las personas arrendatarias hacia colectivos en situación de vulnerabilidad, etc.

La investigación y la generación de herramientas han sido fundamentales en el desarrollo del propio proyecto así como el propio aprendizaje y *benchmarking* realizado con otras organizaciones similares y líderes del sector a nivel estatal y europeo.

En este tiempo se han alquilado un centenar de pisos, con un 30% por debajo del precio del mercado y atendiendo a unos 358 personas con un 90% de personas inmigrantes.

### 2.3. La innovación social en el ámbito de los servicios sociales

Por lo que respecta a la delimitación del ámbito propio de los servicios, en la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales de la CAPV, se definen como finalidades propias del sistema de servicios sociales:

- la atención a la dependencia y la promoción de la autonomía,
- la atención de situaciones de exclusión y la promoción de la integración social,
- y la atención de situaciones de desprotección y emergencia o urgencia social.

La inclusión social (el acceso al empleo, la vivienda, la educación...) o la promoción de la solidaridad, la convivencia o la participación social se consideran áreas de interés compartido con otras esferas de acción pública. Por ello son abordadas como una responsabilidad compartida por los diferentes sistemas públicos y no una responsabilidad propia o, al menos, exclusiva de los servicios sociales<sup>13</sup>. Así, si situamos la innovación social en el ámbito de los servicios sociales mantendríamos:

- a) el origen (exógeno o endógeno),
- b) el carácter novedoso,
- c) la naturaleza (producto-servicio)<sup>14</sup>,
- d) el medio (el sistema en red),
- e) o el carácter replicable

Pero concretaríamos más el resultado en la atención de las situaciones de dependencia, desprotección o urgencia y exclusión o riesgo de exclusión social (pobreza, marginalidad, discriminación, vulnerabilidad...), y en la promoción de la autonomía personal y de la integración social, enfocando aquellos mecanismos que faciliten que las personas, familias y grupos mantengan y adquieran capacidades y cuenten con los apoyos necesarios que les permitan integrarse socialmente con la mayor autonomía posible. Así, la iniciativa de la Asociación Goiztiri descrita en el ejemplo nº 3 constituye una iniciativa de innovación social, dirigida a personas en situación de riesgo o exclusión y orientada a promover la inclusión social que, sin embargo, no constituye una iniciativa propia del ámbito de los servicios sociales.

No obstante, las responsabilidades de los diferentes recursos y sistemas de atención (empleo, formación, salud, educación...) en los procesos de integración de las personas en situación de vulnerabilidad, riesgo, exclusión..., serían diferentes en función de su naturaleza, si bien cabe esperar la orientación y el apoyo especializado desde el sistema de servicios sociales.

En relación a la definición del espacio de la innovación en el ámbito de los servicios sociales, siempre desde el concepto de innovación social propuesto, por un lado, no cabe identificar la innovación

social con la innovación en servicios sociales y, por otro, puede resultar de especial interés impulsar la innovación social en el ámbito de los servicios sociales.

Las innovaciones en el ámbito de los servicios sociales no sólo son innovaciones sociales. De hecho, las innovaciones económicas también serían posibles en este ámbito. Muchas organizaciones empresariales están desarrollando innovaciones, desde una visión económica, por ejemplo en el ámbito de la atención a la dependencia, enfatizando la utilización de inversiones tecnológicas (domótica, teleasistencia, patentes, etc.) y por tanto con expectativas de recuperar y obtener una rentabilidad, como corresponde a toda explotación exitosa de negocio, en el “mercado” de las personas mayores.

Tampoco son innovaciones sociales, necesariamente, las innovaciones que surgen del “sector social”. De hecho, la colaboración entre actores constituye una característica de la innovación social.

Por otro lado, parece de especial interés promover experiencias de innovación en el ámbito propio de los servicios sociales que se ajusten a los distintos aspectos que se han descrito para caracterizar la innovación social:

- impulsando procesos intensivos en capital relacional y, por tanto, desde la colaboración entre los diferentes actores y, de manera particular, entre las administraciones públicas, el tercer sector y la comunidad (redes de cuidado informal, ayuda mutua...);
- que articulen no sólo a los diferentes actores sociales, sino también los diferentes planos y dinámicas sociales, a nivel micro y/o macro, a escala local y/o global;
- capaces de generar ideas tanto en el ámbito de la innovación de productos-servicios sociales como de procesos propios de cada sector, (administraciones públicas, organizaciones no lucrativas) adaptados a sus características y, por qué no, en colaboración;
- susceptibles de transformarse en una política, un servicio, una institución o un proceso social nuevo que satisfaga las necesidades de las y los ciudadanos en materia de servicios sociales o mejore la eficacia de la acción de gobierno, a cualquier nivel, en esta materia;
- reconocidas como originales por su capacidad de resolver necesidades o problemas sociales con poca burocracia y abiertas, que no pretenden la generación de ventajas sobre competidores, sino la búsqueda de respuestas que puedan generalizarse;

<sup>13</sup> Ver Artículo 5, apto 3. de la Ley 12/2008 de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco.

<sup>14</sup> En el ámbito de los “servicios” sociales, principalmente, se prestan sobre todo servicios. No obstante, también se ofrecen ciertos productos en sentido estricto (ayudas técnicas, domótica...). En general la innovación en el ámbito de los servicios sociales podría implicar tanto a productos como a servicios, si bien, la innovación social sería más idónea en el ámbito de los servicios. Así concretando en el ámbito de los servicios sociales una nueva forma de gestionar internamente sería una *innovación de proceso* mientras que una prestación o servicio (percibida directamente por el ciudadano) que se realiza de manera novedosa sería una *innovación de producto-servicio*.

- con una elevada participación de activos intangibles y orientadas a mejorar la satisfacción de las necesidades de integración social con la máxima autonomía posible o, de manera más amplia, a la consecución del máximo bienestar y cohesión social posible desde la colaboración entre diferentes sistemas, políticas y agentes, buscando siempre un impacto social directo.

### 3. Factores que justifican el interés por la innovación social

Una vez acotado el término, puede ser interesante establecer algunas tendencias que impulsan la concreción y el desarrollo del fenómeno de la innovación social, tal y como lo hemos definido.

#### 3.1. Cambios en la concepción del Estado

##### a) La crisis del Estado de Bienestar

Profundas transformaciones han sacudido los cimientos del Estado del Bienestar en la Unión Europea en las últimas décadas, lo que ha generado una crisis de confianza en las instituciones tradicionales del sistema que fueron capaces de dar respuesta adecuada a muchos desafíos económicos y sociales. Las opciones neoliberales –que enfatizan el protagonismo del mercado en detrimento del estado– o las opciones más sociales –que enfatizan la función protectora del Estado– siguen formulando sus propuestas en un difícil equilibrio en donde están en juego tanto su eficacia –buenos servicios– como su eficiencia –cuál es el tamaño ideal del Estado y cuánto se necesita para soportarlo–.

Los próximos años son clave: en 2011 se revisará la Estrategia de Lisboa, que hará una nueva definición de lo que se denomina el Modelo Social Europeo.

##### b) El “cambio organizativo” en la Administración

El sistema organizativo de la Administración tiene que adaptarse a los nuevos cambios sociales, incorporar las nuevas técnicas de gestión y utilizar los nuevos instrumentos y las nuevas estrategias de actuación. Entre los focos de atención destacan la Evaluación de Políticas Públicas y la configuración híbrida de los sistemas organizativos: quiénes son –en su caso– los aliados para cumplir los objetivos públicos y cómo se incorporan, implican y controlan en la acción pública.

#### 3.2. Cambios en el mercado

##### a) El auge de la *Responsabilidad Social Empresarial*

Ya sea por necesidades de legitimación (el daño de los intereses privados), demanda social o moda (imitar lo que hacen otras), las empresas –de toda índole– comienza a plantearse dentro de su acción no sólo el impacto económico de sus actuaciones sino la responsabilidad de las mismas de cara a la sociedad que las acoge. Cuando este planteamiento lo ponen en acción surge la necesidad no sólo de hacer algo social, sino también de hacer algo eficaz y diferente.

En palabras de Pérez Bueno (2009), “la empresa deja de ser un ámbito de decisiones único, ligado a la propiedad o a la dirección, para pasar a ser un centro multifocal, en el que los grupos de interés se revelan como contrapartes y se erigen en copartícipes. La llamada Responsabilidad Social Empresarial será un ámbito propicio para la expansión de las organizaciones sociales, que estimulará nuevas formas de relación e intervención, cuyo alcance real dependerá del enfoque que se dé a este emergente espacio”.

##### b) La necesidad de nuevas estrategias de *diferenciación competitiva*

Se ha incrementado el número de jugadores capaces de entrar en viejos y nuevos campos, produciendo un ritmo acelerado de competencia económica. Dada la facilidad para imitar, y mejorar, cualquier aportación de la organización, y en cualquier plano, surge la necesidad de ubicarla, por supuesto, en el fin, el producto exitoso, pero también y especialmente en el medio: un contexto empresarial orientado a la búsqueda de la obtención de ventajas competitivas (Archibugi y Coco, 2004).

El producto o el servicio social es una forma de diferenciación que puede ser acogida y tener éxito en el mercado. Meingan y Kikuno (1995) señalan que es posible identificar en cada década una orientación básica en la finalidad de las innovaciones. En la década de los sesenta el registro dominante de la innovación se dirigía a la reducción de costes, en los setenta hacia el control de la calidad, en los ochenta hacia la diversificación, en los noventa hacia el aumento de la satisfacción del cliente.

Posiblemente uno de los registros dominantes en las próximas décadas será el énfasis en la innovación social.

### c) El agotamiento de los mercados tradicionales y la ampliación de los mercados emergentes: la *base de la pirámide*.

Las iniciativas sociales a nivel empresarial están comúnmente limitadas por el dinero que pueden destinar a la causa social sin poner en riesgo la viabilidad de la empresa. Algunos autores señalan que las empresas que trasladan sus actividades sociales a las estrategias prioritarias del negocio podrán (Mutis y Ricart, 2008):

- desarrollar un nuevo modelo de negocio que atienda efectiva y rentablemente a los mercados de renta baja y
- mediante la adopción de un nuevo modelo, incrementar sus capacidades competitivas.

En definitiva, profundizar en estos modelos de negocio puede brindar fuentes de innovación: cómo dichos modelos proporcionan valor a sus clientes en la denominada BDP (*base de la pirámide*, Prahalad y Hart, 2002) y cuanto valor capturan en el proceso de servirlos, basados en la co-creación –generación colaborativa– y las redes estratégicas. Por tanto, la colaboración y el funcionamiento en red resultan fundamentales para diseñar e implantar iniciativas empresariales que puedan aumentar la presencia de negocios rentables en la BDP, cooperen significativamente en la reducción de pobreza, sean medioambientalmente responsables, e incluso incrementen su competitividad (ver Ejemplo nº 4).

#### Ejemplo nº 4: Energía social (Colombia)

“Energía Social” es una empresa exclusivamente creada por Unión Fenosa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la Costa Atlántica Colombiana, donde previamente no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades.

La descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) le ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar su curva de experiencia en estos mercados por lo tanto aumentar la recaudación (ver figura).

Fuente: Mutis y Ricart (2006).

### 3.3. Cambios en la sociedad

#### a) Protagonismo creciente de la sociedad civil

La ciudadanía, o la sociedad civil, ha ido asumiendo cada vez más protagonismo en este juego multidimensional de causalidades. La desconfianza social hacia el Estado y la empresa se ha canalizado hacia otro universo corporativo más independiente de opciones partidistas, de intereses económicos y más cercanos a los problemas de las y los necesitados.

#### b) Nuevos actores o nuevas esferas de acción

También la sociedad civil organizada –Tercer Sector– ha ido ganando protagonismo mientras surgen –o amplían su capacidad– nuevos actores y nuevas esferas de acción. Es el caso de los que Alvin Toffler llama ‘prosumidores’: aquellos consumidores que producen bienes o servicios por los cuales no obtienen un ingreso pero que a la postre generan un impacto en la economía. El grupo de las y los ‘prosumidores’ es vasto, en él figuran desde las madres de familia y las trabajadoras voluntarias –en su mayoría mujeres– hasta las y los líderes vecinales y los *bloggers* o los *cibervoluntarios*<sup>15</sup>, entre otros.

Todas estas personas realizan alguna actividad no remunerada que genera un beneficio a otras personas o a ellas mismas, ya sea un almuerzo, un trabajo social, mejoras al vecindario o una página personal en internet.

“Es un fenómeno en el que los consumidores crean valor económico por sí mismos y posteriormente transfieren ese valor a la gran economía monetaria”, explica Toffler. La aportación (no monetaria) de los ‘prosumidores’ a la economía aún no ha sido medi-

<sup>15</sup> El estudio realizado por la Fundación Cibervoluntarios ([www.cibervoluntarios.org](http://www.cibervoluntarios.org)) describe las competencias de estas personas: curiosas, pro activas, con ganas de aprender, pasión por compartir y entusiasmo por las TIC que de forma altruista contribuyen a fomentar el uso y conocimiento de herramientas tecnológicas entre la población con menores oportunidades de acceso y/o formación. Su labor se desarrolla bien a través de la red bien en persona, de tú a tú, mediante cursos, charlas, conferencias, talleres, eventos, seminarios, entre otros. De nuevo está presente la perspectiva *glocal*: conexión entre lo local y lo global en la sociedad de la información. El perfil en España –según el estudio realizado entre sus miembros por la dicha fundación– es el de un hombre, con dos o más ordenadores, solidario, con alto nivel educativo, en su mayoría de la rama científico-tecnológica y con un interés innato hacia los avances tecnológicos y todo tipo de herramientas tecnológicas. Es muy significativo el parámetro del sexo, más hombres (66%) que mujeres (34%), inusual en el mundo del voluntariado y el parámetro de la edad, al contrario de la que se suele pensar, un 42% de los cibervoluntarios son jóvenes, entre 18 y 30 años, le supera apenas por un 1% la participación de profesionales entre 31 y 50 años con un 43%. Por otra parte es muy importante señalar que en los últimos años ha empezado a incorporarse un perfil muy interesante, personas prejubiladas o jubilados que hoy por hoy constituyen el 13% de los cibervoluntarios de la Fundación.

da por los economistas, pero se prevé que ésta aumentará significativamente en los próximos años conforme las personas tengan un mayor acceso a las nuevas tecnologías de comunicación e información.

Otro nuevo agente que requiere una especial atención son las y los emprendedores sociales. Como indica Bernstein (2008) para el caso de los microcréditos: “El más famoso emprendedor social puede que sea Muhammad Yunnus, el fundador del Banco Grameen. Como Jobs, Yunnus tomó un producto ‘el crédito’ –que fue en principio algo exclusivo (como los primeros PCs)– y lo llevó a una audiencia de masas. De este modo, su banco ayudó a democratizar el acceso al capital de forma similar a como Apple Computer democratizó el acceso a la información. El efecto es similar: más posibilidades de elección y la libre determinación en manos de más personas en todo el mundo”. Otros casos conocidos son Michael Young (*Open University*), el Abate Pierre (*Traperos de Emaús*), Vicente Ferrer (*Fundación Vicente Ferrer*) o Anita Roddick (*The Body Shop*).

La filantropía empresarial, la cooperación al desarrollo, los organismos estatales y multilaterales, entre otros, ven en las y los emprendedores sociales un referente, actualmente en pleno auge ya que a través de estas iniciativas son resueltos o paliados muchos problemas a la vez (Ver Ejemplo nº 5).

### Ejemplo nº 5: Vitalidad del sol (Sekem) e innovación social (Egipto)

En 1977, Ibrahim Abouleish dejó su puesto de jefe de división de investigación farmacéutica de la Universidad de Graz (Austria) y regresa a Egipto –su país natal– para acometer una iniciativa que resuelva alguno de sus graves problemas. Su intención: demostrar que era posible hacer que volviesen a dar frutos tierras desertizadas y producir medicinas y alimentos sanos sin dañar el medio ambiente.

Para ello compró un terreno desértico en las proximidades del delta del Nilo. Los tres primeros años se dedicaron a la preparación de la infraestructura: se plantaron 120.000 árboles para crear un escudo protector contra las tormentas del desierto; se perforaron pozos desde más de 100 metros de profundidad, etc.

Los cultivos empezaron a pequeña escala. No obstante Abouloish adquirió más tierras y expandió sus operaciones agrícolas dado que inicialmente no logró encontrar agricultores locales interesados en cultivar la materia prima necesaria para fabricar productos medicinales ecológicos.

El éxito de la iniciativa Sekem en el cultivo biodinámico de hierbas, cereales, verduras alentó al gobierno egipcio a encomendar a Sekem en 1990 la tarea de aplicar esta práctica al cultivo más importante de Egipto: el algodón. En estrecha colaboración con científicos, agricultores, asesores y consumidores –co-creación– Sekem desarrolló un concepto biodinámico para el cultivo del algodón ecológico basado en el uso de feromonas para controlar plagas.

Hoy día, Sekem es un holding de empresas que desarrollan actividades productoras y comerciales en los mercados nacionales e internacionales en torno a la agricultura ecológica. Su relevancia económica –no sólo a nivel social– es palpable: es la segunda empresa después de Lipton en la venta de bolsa de té en Oriente Medio. Pero este núcleo de actividad empresarial no agota el impacto social: creación de instituciones de formación (centros de formación de adultos, una universidad,...), centros médicos, una academia de Artes y Ciencias Aplicadas, una cooperativa con sus empleados, una orquesta de cámara,... son sólo algunas de las realidades emanadas e impulsadas desde esta iniciativa.

Fuente: Seclos y Mahir, 2005.

No obstante, no todas las iniciativas de innovación social están focalizadas y protagonizadas por un actor individual o corporativo (ver Cuadro nº 4)<sup>16</sup>.

La literatura socioeconómica también reconoce fenómenos multipolares con relaciones causa efecto menos definidas (Lévesque, 2005). Así, la economía aplicada ha prestado cierto interés por los fenómenos de desarrollo comunitario (Moulaert y Nussbaumer, 2005) para avanzar hacia las regiones socialmente innovadoras. Estos autores consideran a la comunidad como alternativa a la visión individualista que genera el mercado en el terreno de la organización social. El concepto central en el proceso de construcción del paradigma de desarrollo comunitario es el de innovación social<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Quizás el Concurso establecido por la CEPAL desde el año 2004 pueda considerarse como un paradigma de este enfoque. Las iniciativas ganadoras en dicho concurso en sus diversas convocatorias han sido: *Trébol de Cuatro Hojas: Estrategia de reducción de la morbimortalidad materna, perinatal e infantil*– Brasil (2006-2007); *Defensorías Comunitarias: una respuesta comunitaria a la violencia familiar* (2005-2006); *Lèt Agogo: Programa de apoyo a la producción, transformación y comercialización de la leche en Haití*.

<sup>17</sup> Ver el número monográfico de la revista *Urban Studies* editado en el 2005 y del cual se citan diversos trabajos en este estudio.

Cuadro 4. Topología de la innovación social en función del origen		
Origen	Iniciativa pública	Iniciativa privada
<b>Descendente</b> ( <i>top down</i> ) (centralizada)	Instituciones y experiencias de la acción pública en la promoción del desarrollo (desarrollo rural)	Emprendedores sociales (con o sin matices o religiosos), filántropos empresariales (Morales, 2007)  Iniciativas para ampliar la BPD (proyectos de responsabilidad social con intereses de mercado auspiciado por grandes empresas) (Mutis y Ricart, 2008)
<b>Ascendente</b> ( <i>bottom up</i> ) (descentralizada)	Redes público-privadas de gobernanza compleja (país vasco, zurbano, 2008)	Acción colectiva organizada a través de asociaciones, cooperativas,...etc (Cepal)

Fuente: Morales Gutiérrez (2008).

### c) Darse cuenta (*sensemaking*) de la importancia de los valores

El desarrollo tecnológico de nuestra civilización nos provoca al menos dos sensaciones. Por un lado, reafirma la idea de una humanidad autosuficiente capaz de superar todo tipo de limitaciones (como la de carácter espacio-temporal). Por otro lado, cuestiona la voluntad y el alcance de esa autonomía ya que determinados problemas –como el hambre o la exclusión–, aunque son objeto de atención, se presentan como cuestiones en donde la creatividad y la innovación, el eje del desarrollo de los pueblos, no parece hacer mella alguna. Paralelamente el desarrollo de la tecnología en la información nos hace tener cada vez más presente esos problemas. Se necesitan respuestas. La intensidad de las mismas depende, en gran medida, de los valores asumidos colectivamente.

## 3.4. Cambios en el Tercer Sector

### a) Competitividad, colaboración y competencia

La supervivencia de las empresas en muchos sectores –sobre todo en aquellos de naturaleza *hiper-competitiva* (informática, electrodomésticos, automoción...)- se encuentra ligada, como hemos insinuado en otros apartados, a su capacidad innovadora. El sector social no tiene todavía una presión apremiante de ese calado –necesidad de desarrollar productos/servicios nuevos a precios cada vez más bajos–, pero sí es cierto que está notando algunos indicios ante los cuáles tiene que reaccionar de alguna manera. Señalamos algunos.

En primer lugar, si los fondos públicos no son ilimitados (ver apartado 3.1. “Cambios en la concepción del Estado”) y surgen nuevos agentes –potencialmente competitivos– que ofrecen otras formas alternativas para afrontar las causas sociales las consecuencias pueden ser diversas: la colaboración entre entidades o cierto ambiente de competitividad y hostilidad. Como indica Pérez Bueno (2009): “La adquisición de conductas y maneras de actuar propias de las entidades puramente privadas, en aras al objetivo de la máxima eficacia, y la existencia de un mercado limitado y siempre escaso –de financiación, si nos atenemos a la captación de fondos, o de presión, si nos referimos a los elementos de poder que serán susceptibles de recibir presión, por ejemplo–, desatará una extrema competencia entre las mismas entidades del tercer sector, que tendrán que operar en esferas crecientemente más exiguas”.

En segundo lugar, los donantes tienen cada vez más opciones para desarrollar sus inquietudes sociales y solidarias y los fondos privados –grandes donantes– son muy selectivos a la hora de decantarse en colaborar con las instituciones del tercer sector. Como señala Bruel (2009): “Las entidades tendremos que optar por un formato más y más asociativo donde el factor diferenciador será la capacidad de movilización de voluntariado, y la creación de redes sociales que aporten valor añadido y proximidad a lo que realicemos o crear respuestas muy especializadas que nos hagan atractivos a los intereses de las administraciones públicas”.

Siguiendo el famoso paralelismo del citado Alvin Toffler, si hoy asistimos posiblemente a que la transparencia es la segunda ola de regeneración de las instituciones sociales (*Compasión y cálculo, 1998*), la tercera ola sería seguramente la innovación. En efecto, la innovación como eje de funcionamiento estratégico de las organizaciones sociales puede ser un revulsivo y regenerador (en la medida que cree valor para los principales *stakeholders*) no sólo a nivel externo –por los nuevos servicios– sino también a nivel interno –por las nuevas capacidades que genera (que denominaremos componente *ad-intra*)–.

### b) Nuevas herramientas, nuevos agentes, nuevas respuestas

Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están impulsando un nuevo concepto de sociedad. Las posibilidades económicas, técnicas y sociales que las TIC permiten están haciendo habitual e indispensable su uso al impregnar cada vez más ámbitos de nuestra vida cotidiana. Pero la velocidad de este proceso está generando asimetrías y desigualdades como la conocida brecha digital (*digital divide*). Frente a esa fractura se propone la e-Inclusión como el necesario acceso a las TIC de todos los y las ciudadanas, especialmente el de los

colectivos menos favorecidos económica y socialmente cuya situación agrava este proceso. En el marco de esta labor son necesarias iniciativas –algunas innovadoras– que permitan conocer y manejar estos nuevos escenarios de protagonismo tecnológico<sup>18</sup>.

Además de estas nuevas respuestas institucionales, las nuevas tecnologías ofrecen posibilidades de mejorar todas las organizaciones a todos los niveles lo que conduce a un desafío para incorporar lo necesario en la medida que redunde en el buen gobierno y en la misión institucional.

### c) Tensiones internas: el problema de un “tigre sin dientes”

El Tercer sector no sólo tiene una función de servicio: existe un papel reivindicativo (el tigre). No obstante esta denuncia tendría que realizarla, a veces, ante uno de sus principales “financiadores” (el Estado). Pérez Bueno (2009) señala que este dilema se traslada a nivel interno ya que “por una parte, está la inclinación, visible hoy día, hacia la profesionalización de la gestión, pareja a un debilitamiento del carácter voluntario de estas organizaciones. Al tiempo, la vocación reivindicativa, de denuncia de situaciones ingratas y de demanda de transformación social, originaria en muchas de las organizaciones del tercer sector, cederá ante la vocación gestora, de gestión y prestación de servicios, que se impondrá

<sup>18</sup> Como iniciativas paradigmáticas en la lucha para reducir la brecha digital pueden citarse la Fundación Bip Bip, la Fundación Esplai y la Red de Mayores. La Fundación Bip Bip desarrolla, entre otras iniciativas, las aulas bip-bip, más de 600 en todo el territorio español. Se trata de espacios dotados con ordenadores con conexión a Internet desde los que las personas sin recursos o en riesgo de exclusión reciben formación para su integración social e inserción sociolaboral. En esta área, la fundación también hace formación de formadores. Bien presencialmente y/u online instruye a responsables de ONG o voluntarios que, a su vez, impartirán cursos de ofimática e Internet en los centros que tienen instaladas aulas Bip Bip. Otro referente es la Red Conecta iniciativa de la Fundación Esplai, cuyos principales ámbitos temáticos de actuación son la formación y el desarrollo de habilidades sociales entre menores, jóvenes, mujeres con dificultades de inserción laboral y, en general, colectivos con dificultades de inserción social y laboral. Por su parte la Edad Dorada-Mensajeros de La Paz pionera en el acceso de los mayores a las TIC, tiene como colectivo de intervención a los mayores de 50 años y como finalidad fomentar la inclusión de los mayores a la sociedad y la relación interpersonal. Entre las iniciativas de ámbito más local pueden citarse experiencias en Madrid, y Andalucía (Málaga). La Asociación Semilla está radicada en el barrio de Villaverde (Madrid) y tiene como principal objetivo la integración de las personas más desfavorecidas social y económicamente. Su ámbito temático principal es la formación e inserción socio-laboral de los menores, los jóvenes y las mujeres inmigrantes. Pero, además, ha creado y desarrollado empresas de inserción sin ánimo de lucro (como Albino 20, S.L.) con la finalidad de completar el itinerario de integración socio-laboral de los jóvenes que se han formado personal y profesionalmente en los talleres de la asociación. Por último, La Palmilla.com promovida por la Asociación al Servicio de la Investigación y la tecnología (ASIT) enclavada en una barriada al norte de Málaga y considerada como zona de exclusión social, con más de 25.000 habitantes.

paulatina pero firmemente. Esto creará –las está creando ya– tensiones en el seno de las propias entidades sociales, que se debatirán, a veces estérilmente, entre una u otra vocación”.

¿Tendrá esta dinámica algún efecto o relación con la innovación social? Posiblemente sí. Una entidad del Tercer Sector que se enfoque hacia la innovación social puede ser el aglutinante que oriente los esfuerzos hacia la razón de ser de la organización –sus destinatarios– en lugar de situar el debate en cuestiones internas y estériles.

## 4. Lo que facilita la innovación social

### 4.1. Procesos mentales

#### a) Creatividad y pensamiento divergente

Una de las cuestiones clave para innovar es “tener” o “construir” esa capacidad. Pensamos que a veces surge –como un chispazo– en un contexto o en un colectivo determinado, pero también consideramos que es posible aprenderla, desarrollarla, ejercitarla... en definitiva, que es posible construirla. La definición del problema o la necesidad, el análisis de sus causas e interrelaciones, la búsqueda de soluciones y alternativas... constituyen un proceso en donde la creatividad emerge como un elemento esencial para que el resultado sea eso, una innovación.

Pero, “la *creatividad* es, por su naturaleza, un esfuerzo multidisciplinar que sólo puede prosperar una vez asentada la capacidad metafórica.... requiere una apertura constante de espíritu y confianza en las ideas y opiniones de los demás” (Punset, 2008). La capacidad metafórica permite la transmisión de pensamiento y la asociación (un elemento importante a la hora de ver analogías entre realidades instrumentalmente independientes).

El pensamiento divergente (lateral en la terminología del gurú Edward de Bono) requiere “papel en blanco”... la curiosidad, los planteamientos del tipo “...y si...”. Los divergentes “distraen” pero también “ilustran” nuevos enfoques a la hora de abordar los problemas... la metáfora entra en juego.

#### b) Visión global o perspectiva sistémica

Dicen que los astronautas, cuando contemplan la tierra desde el espacio, durante la primera semana miran sólo su propio país; durante la segunda semana se identifican con su continente, y que al partir de la tercera semana, sienten que pertenecen a un único planeta. Tal vez en ellos se dé de forma condensada un proceso de aprendizaje, de generación de una nueva visión, que consiste en una progresiva ampliación del horizonte que contempla lo global.

Ciertamente existe cierta ceguera de sistemas (Oshry, 1998), zonas oscuras que impiden la visión de la totalidad de una determinada realidad (social, organizativa, o personal).

Estos “ángulos muertos” de nuestras apreciaciones y opiniones se manifiestan en diversos ámbitos: espacial (vemos parte del sistema pero no el todo, lo que nos está sucediendo pero no lo que ocurre en la otra parte); temporal (vemos el presente pero no el pasado, sabemos que experimentamos ahora pero no las causas históricas); relacional (no nos vemos a nosotros mismos en la relación y cuál es nuestro rol y el de los demás); y por último, una ceguera de procesos (no vemos el sistema en otro de orden superior).

Salir de esta “ceguera” en cualquiera de sus manifestaciones, para ir desvelando la realidad de “lo social” y sus interconexiones no siempre es fácil. Requiere cierto grado de conciencia de la incompetencia y de cierta voluntad para ver más allá... Necesitamos la experiencia de una mirada “social” como la de los astronautas que nos lleve a la imprescindible humildad para actuar eficazmente, dada la insuficiencia de perspectivas individuales, y la conciencia de la riqueza que implica ampliar nuestro conocimiento de lo que otros ven. La visión sistémica, holística, que requiere el verdadero aprendizaje... las conexiones directas e indirectas entre realidades aparentemente inconexas...

#### 4.2. Procesos actitudinales

##### a) Apertura y tolerancia

Esta forma de procesar la información requiere una apertura constante de espíritu. Se trata de un talento, de una actitud favorecedora, de nuevas visiones, de nuevos enfoques, de otras perspectivas... La apertura es también capacidad de recibir no sólo lo nuevo, sino también de corregir y reestructurar nuestras concepciones “estáticas” y “defensivamente” inamovibles.

##### b) Valentía y riesgo

¿Cuánto dejamos de hacer por el miedo? ¿qué estamos dispuestos a arriesgar por cambiar las cosas? ¿qué pasa si fracasamos?... El miedo es uno de los principales obstáculos para el aprendizaje, para el cambio, para la innovación.

##### c) Empatía

Ponerse en lugar del otro es un competencia intrapersonal muy importante para percibir las necesidades y el valor percibido por los *stakeholders*. A veces es muy difícil (es imposible) situarse en esas coordina-

nadas cuando nos referimos a determinados colectivos: personas en situación de exclusión, dependencia, etc.

#### 4.3. Procesos sociales

##### a) Multidisciplinariedad y diversidad

La riqueza de la diversidad... así se habla hoy para reforzar lo positivo de una sociedad. En efecto, la diversidad cultural, académica, cultural, generacional, potencia la generación de ideas cuando dicha diversidad es canalizada adecuadamente hacia un resultado común (resolver esa necesidad apremiante, en el caso de la innovación social).

##### b) Integración

La yuxtaposición no es suficiente. Se requiere trabajo en equipo<sup>19</sup>. Se pueden tener todos los ingredientes para “algo” pero hay que ponerlos de la forma adecuada, en el orden correcto y en la proporción justa. Mientras la innovación tecnológica requiere el desarrollo de ventajas competitivas y de un ambiente hostil, la innovación social se fundamenta en la generación de solidaridades y de confianza.

#### 4.4. Procesos instrumentales

##### a) Posibilidades del Isomorfismo empresarial

A pesar de las diferencias ya apuntadas entre la innovación tecnológica y la innovación social existen obviamente aspectos comunes. Los instrumentos utilizados para el fomento y desarrollo de la innovación empresarial pueden ser un banco de sugerencias a explotar y experimentar. De la misma forma que las sociedades avanzadas se preocupan del I+D+i como elemento de competitividad a nivel económico y refuerzan este sistema de innovación con todos los agentes implicados, no existe el mismo nivel de inquietud para generar el sistema potenciador de las innovaciones sociales necesarias para paliar los problemas de los colectivos más necesitados.

¿Podría pensarse en la creación de “centros de innovación social”? ¿Cuál sería la oficina de transferencia de la investigación social a nivel universitario? Al igual que las patentes ¿cuáles serían los indicadores de innovaciones sociales derivadas de la investiga-

<sup>19</sup> El Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2007-2010 incide en este sentido: “Hay que fomentar el trabajo en equipo ya que es un índice, un indicador, de la democratización de las organizaciones, como lo es la inclusión de la perspectiva de género. Si no somos democráticas, si no admitimos en las organizaciones que estamos dedicadas a la Acción Social el tema de la igualdad de género y de la inclusión, ¿quién lo va a hacer?”.

ción –referentes de prestigio universitario– que podrían utilizarse para medir los avances en estos ámbitos?

### b) Trabajo en red (sistema organizativo reticular)

Diversos autores –como Rothwell (1991)– preconizan que los procesos de innovación de *última generación* son aquellos fundados en la integración de sistemas y redes de cooperación, y por tanto en el que los elementos relacionales –como condición necesaria no suficiente– tienen un papel clave para su desarrollo. De hecho una parte sustancial de las investigaciones dedicadas a interpretar las transformaciones socioeconómicas y territoriales asociadas a la nueva fase del desarrollo capitalista incorporan como referentes centrales a los procesos de innovación y al espacio de interacción conformado por flujos y redes.

Se consolida así la idea de que el esfuerzo innovador –que propicia la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta a los retos y problemas a los que las sociedades deben hacer frente– resulta un factor clave que permite no sólo a las empresas sino también a los distintos ámbitos territoriales, insertarse con una mejor posición en un espacio abstracto de redes que interactúan en un lugar concreto (Aydalot, 1986; Maillat, 1995; Veltz, 1998).

### c) La importancia del territorio

Pero, a diferencia de etapas anteriores en las que la atención se centraba en las innovaciones empresariales de carácter tecnológico, considerando al territorio como mero soporte en el que discurrían los acontecimientos, se entiende ahora que es precisamente la predisposición para incorporar conocimiento la que, al permitir utilizar racionalmente los recursos patrimoniales existentes en cada ámbito (físico-ambientales, humanos, económicos, sociales, culturales...), es capaz de crear un *entorno* que propicia el desarrollo.

Junto a la innovación, el *contexto* se convierte así en un importante recurso y en elemento activo que contribuye a la generación de ventajas, no sólo comparativas sino también competitivas. Se produce, en consecuencia, una revalorización del papel ejercido por las redes y el territorio en los procesos socioeconómicos (Camagni, 1991) llegándose a señalar que el *patrimonio territorial* es un recurso cultural y económico (Ortega Valcárcel, 1998).

El *entorno* contribuye, pues, a provocar el dinamismo socioeconómico y, en la lógica global de las redes, permite comportarse a determinados espacios como ganadores o emergentes. Entre ellos destacan los sistemas productivos locales, distritos industriales y medios innovadores (Caravaca *et al.*, 2002). Alvord *et al.* (2002) identifica tres clases principales de innovación social. La primera, la construcción de capacidad local, se refiere a la posibilidad de mejorar las condiciones locales reforzando las capacidades infrautilizadas. La segunda clase consiste en difundir un conjunto de innovaciones consistente en la recombinación de productos, recursos y procesos para obtener fórmulas que se adapten mejor a las especificidades locales. La tercera es la creación de un movimiento que dote de voz a grupos marginados (Perrini y Vurro, 2005) (Ver ejemplo nº 6).

Por tanto, lo local, y territorial, asume un especial protagonismo. Se habla incluso de *territorios innovadores o territorios inteligentes*, entendiéndose como tales aquéllos que son capaces de crear unas condiciones favorables a la innovación y al aprendizaje colectivo. Ello les permite poner en valor de una forma racional sus propios bienes, contribuyendo con ello a potenciar los procesos de desarrollo territorial (Florida, 1995; Crevoisier, 2001).

En este contexto, no puede extrañar que se hayan intensificado los estudios teóricos sobre las ventajas competitivas asociadas a las *dinámicas de proximidad* (Gilly y Torre, 2000.), a los *medios innovadores y redes de innovación* (Aydalot, 1986; Camagni, 1991; Maillat, 1995; Vázquez Barquero, 1999), y a los *territorios o ciudades inteligentes* (Florida, 1995).

La imagen de lo local parece circunscribirse a las realidades municipales. Pero, ¿entenderíamos que la realidad de Bizkaia (1.200.000 habitantes), Gipuzkoa (700.000 habitantes), Araba (350.000 habitantes) son realidades locales y/o que las Diputaciones Forales son instituciones locales o incluso que los gobiernos autonómicos podrían entenderse como gobiernos de proximidad?

Desde una perspectiva sistémica la resolución de los problemas requiere la actuación en el nivel correspondiente. Desde esta perspectiva las Diputaciones serían en este sentido instituciones próximas a la ciudadanía, y el ámbito de cada territorio histórico (Bizkaia, Araba, Gipuzkoa) podría ser un ámbito en el que se puedan abordar y resolver muchas necesidades de la ciudadanía que requieren respuestas rápidas y eficaces, imposibles de resolver desde cada municipio....

## Ejemplo nº 6: La Cooperativa La Fageda y su compromiso territorial

La Fageda nace en el año 1982, como iniciativa conjunta de Cristóbal Colón y Carme Jordà, dos profesionales del ámbito de la psiquiatría, con el fin de cubrir el vacío asistencial existente. Se consideraba que en el tratamiento de la discapacidad y la enfermedad mental, el trabajo podía actuar como un importante elemento rehabilitador, aunque, de hecho, fuera un reto muy difícil para este tipo de personas poder encontrar un trabajo estable.

Actualmente La Fageda es una cooperativa catalana de iniciativa social que tiene como finalidad la integración sociolaboral de las personas de la comarca de la Garrotxa que presentan discapacidad psíquica o trastornos mentales severos. Está formada por más de doscientas personas, incluidos usuarios y profesionales. Mas Els Casals, su sede social, se encuentra en La Fageda d'en Jordà, una de las principales reservas del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa (Girona).

En esta finca, de 15 ha., se desarrollan la mayoría de actividades, tanto asistenciales como productivas: un vivero forestal, una granja de vacas para la producción de leche, la planta de elaboración de productos lácteos y la sección de jardinería. Todas ellas se insertan en el marco de un Centro Especial de Empleo. Entre las actividades asistenciales, un Servicio de Terapia Ocupacional, pisos asistidos para los trabajadores y actividades de ocio, intentan mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

Su producto estrella actual –para obtener rendimientos empresariales– son los yogurt. Se trata de productos un 30 % más caro que los del líder, DANONE. Mantener esta política de precios y mantenerse en los lineales de la gran distribución con un constante crecimiento sólo es posible ofreciendo un producto de gran calidad y con unas características propias que le desmarquen de la competencia: se utiliza la leche de la granja (premio a la mejor calidad de leche de la provincia de Girona 2005), un proceso de fabricación está absolutamente controlado para tratar de forma “suave” al producto, no añaden ni colorantes ni conservantes... y como consecuencia de todo ello la elaboración de un producto absolutamente natural y de una calidad excepcional que ha permitido, sin gastar nunca un euro en publicidad, contar con una muy buena imagen de marca y estar presente en la mayor parte de distribuidores minoristas de Cataluña y en una buena parte de Hospitales.

¿Es replicable esta experiencia? Cristóbal Colón, es miembro del patronato de diversas fundaciones asistenciales que están buscando vías para autofinanciarse, y es asimismo el presidente de la Fundación de Talleres de Cataluña, con responsabilidad sobre unos 800 puestos de trabajo en empresas protegidas. Multitud de empresas y organismos, también del resto de España, de Italia, Suiza, Bélgica, Francia, Suecia... visitan y se inspiran, directa o indirectamente, en este proyecto.

Fuente: Revista de Economía Social (2005)

## d) Las nuevas tecnologías en general y las posibilidades de la WEB 2.0 en particular

Los procesos de cambio social o las iniciativas para transformar una realidad social precaria han estado, y siguen estando, presentes a lo largo de la historia y en muchos lugares del planeta. Sin duda las TIC juegan un papel fundamental para explicar este “cambio de paradigma” a la hora de entender las diferencias entre estos dos enfoques lo mismo que ocurrió con el concepto de Nueva Economía (Ejemplo nº7)

## Ejemplo nº 7: Software para una innovación social: el caso del Banco del Tiempo

Los bancos del tiempo pueden ofrecer a cualquier comunidad una tecnología para recompensar la participación en la reconstrucción de la comunidad ya que generan capital social en ámbitos tales como: renovación de barrios, seguridad ciudadana, mejora de la salud, inclusión de las personas retiradas como ciudadanas activas, integración de personas con discapacidad física, campañas de defensa medioambiental, rehabilitación de dependencias...etc.

La informática ofrece soluciones para la gestión de esta innovación social. Un caso es el de Cyclos un software *open source* –bajo una licencia GPL– desarrollado en Java por la fundación holandesa STROhalm y adaptado por la Asociación Vecinos Europeos para su uso en los bancos del tiempo. Se trata de un instrumento de posible utilización en diversos sistemas de intercambio: Lets, Redes de trueque, redes de intercambio como C3 (circuito de consumidores y comercios) y CBC (*commodity backed currency*, monedas respaldadas por materiales), sistemas que combinan micro finanzas con monedas locales como VLC (*Valuable Local Currency*, Moneda local valorada) y sistemas financieros comunitarios como ROSCA (*rotating savigs and credit associations*, asociaciones de ahorro y créditos rotantes).

La versión actual ofrece acceso por web a un entorno donde los miembros pueden administrar sus cuentas, ver sus transacciones, hacer pagos en unidades locales, poner anuncios y contactar otros miembros. Sus componentes pueden realizar pagos vía internet o teléfono móvil. Entre las entidades que lo usan están: Noppes LET community (Holanda), Comal, Alternative Community Network (Honduras), Compras business network (Brazil), Réseau d'Échanges et Entraide Locale (Canada), Services4u community / business network (Australia). En España lo utiliza la red nacional de bancos del tiempo y los de la Cruz Roja, el ayuntamiento y otros colectivos de Madrid, Valencia, Murcia, Zaragoza, entre otros.

No sólo los sistemas de información tradicionales o el software puede ayudar a desarrollo de la innovación social. La WEB 2.0 constituye un nuevo paradigma en el uso de internet como plataforma colaborativa e intercambio (blogs, podcats, twitters,...) que posibilita la construcción y mantenimiento de redes sociales: uno de los principales activos desde el que surge la innovación social (ver ejemplo nº 8).

### Ejemplo nº 8: Solidaridad en clave web 2.0: el caso de Kiva (Estados Unidos)

El caso de Kiva es un ejemplo claro del papel trascendente de las redes desarrollando una innovación que combina el microcrédito, las redes sociales e internet. Kiva fue fundada por profesionales de la red –Matt, que desarrollaba programas para TiVo, y Shah Flannery que trabajaba en eBay– que se preocuparon de promocionar la web, asumiendo personalmente la inversión inicial del proyecto. Al final, no fue preciso buscar fondos a través de terceros, porque Kiva comenzó a aparecer en los medios de comunicación tanto impresos como televisivos. Con eso, los posibles acreedores empezaron a buscar la página web.

Primero, comenzaron a divulgar blogs como el de *Daily Kos*. La idea se fue divulgando: que “miles de personas de Uganda, de Camboya y de Tanzania –lugares escogidos al azar donde Internet ni siquiera funciona muy bien– puedan colgar sus fotos y convencer a otras personas para que les concedan préstamos. Luego un experimento en Uganda. Como indica Mat Flannery: Si funcionara allí, donde había un cibercafé, ¿por qué no habría de funcionar también en otros lugares?”.

El funcionamiento es el siguiente: siguiendo el ejemplo de las webs de relaciones sociales, Kiva muestra los perfiles de los candidatos a obtener un préstamo. Los acreedores analizan los perfiles disponibles y conceden préstamos a las personas que más llaman su atención. Los posibles prestatarios son escogidos de acuerdo con su nacionalidad, sexo, tipo de negocio o nivel de necesidad, entre otros factores. Las viudas africanas suelen despertar mucho interés, mientras que la población masculina de América Central –así como los carniceros– tienen menos apoyos.

Los acreedores también pueden hacer su perfil visible –Kiva destaca a los acreedores individuales y los préstamos hechos por ellos–. En el momento en que un acreedor concede un préstamo, la empresa envía el dinero a una institución de microcrédito (IM) en el país de origen del prestatario. La IM –Kiva hace negocios con cerca de 100 de esas instituciones– desembolsa los fondos y trabaja con el prestatario para garantizar que la liquidación del préstamo ocurra en el plazo correcto.

En la jerga de la industria bancaria, el IM se encarga del servicio del préstamo. Los acreedores de Kiva no pueden cobrar intereses sobre los préstamos concedidos, y la empresa no cobra intereses a los IM. Pero éstos cobran intereses a los prestatarios del mundo en desarrollo. Ese acuerdo crea una fuente de financiación de bajo coste para las IM y también les permite generar fondos para la financiación de sus costes operacionales.

Idealmente, un acreedor de Kiva vuelve a prestar su capital en el momento en que se lo devuelven, creando un ciclo virtuoso. Por desgracia, los acreedores todavía no se han situado en el segundo paso del proceso. El desafío de Kiva consiste en conseguir que, a través de anuncios por correo electrónico y de notas colgadas en la web, estas personas vuelvan a conceder nuevos préstamos.

**Fuente:** Universia Knowledge Wharton (11/06/08) *Kiva: Cómo mejorar la vida de las personas con un pequeño préstamo* [Online] [Fecha de consulta: 1 Septiembre 2008]. Disponible en: <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1529>

## 5. Lo que obstaculiza la innovación social

La emergencia de la innovación social en el presente siglo obedece a una serie de factores concurrentes –como los enumerados en el apartado 2– que están posibilitando su desarrollo y auge (todavía en fase inicial...). Sin embargo, y desde una óptica constructiva, podríamos plantearnos ¿por qué no nos hemos dado cuenta antes de la importancia de este fenómeno?, ¿qué obstaculiza su desarrollo a niveles semejantes a la vigencia que tiene la innovación tecnológica?

### 5.1. Barreras interorganizativas

#### a) Las fronteras de “intereses”: lo público y lo privado

Las exigencias de las y los ciudadanos (votantes, en definitiva), la universalización de los servicios, las demandas de calidad están urgiendo que estas fronteras se vayan rompiendo cada vez más con la creación de entidades públicas más flexibles (Agencias públicas, e-administración,...), con la estrecha colaboración y buenas prácticas entre administraciones públicas y entidades sociales...

#### b) Las fronteras de “nivel”: centralización versus descentralización

Todavía existe cierta inercia cultural a que me den las cosas resueltas, a exigir soluciones (en lugar de implicarse en diseñarlas)... No se pueden recibir

soluciones nuevas sino existen nuevas aportaciones y... ¿quién está aportando las soluciones?: ¿los partidos políticos (con sus intereses)?, ¿los expertos (con sus teorías)?, ¿las empresas (con su obsesión por los beneficios)?, ¿la ciudadanía? ¿por qué no todos juntos?

La cosa se complica cuando contemplamos estas barreras a nivel de gobernanza (la Unión Europea, los estados, las ciudades...) y se requiere la colaboración estrecha para la puesta en valor de los territorios (pero sobre todo de las personas que allí viven).

## 5.2. Barreras instrumentales

### a) La desconfianza hacia las nuevas tecnologías

La penetración de las nuevas tecnologías es un hecho con sus limitaciones (exceso de información, problemas de seguridad, brecha tecnológica...). El desarrollo de éstas para la interrelación humana es un proceso reciente también (web 2.0 y redes sociales: *Facebook, Tuenti, Xing...*). La generación de mecanismos para resolver necesidades sociales urgentes todavía está en fase “semilla” aunque las nuevas experiencias son todo un reto (*Kiva, Zazengo, Globalgiving...*).

## 5.3. Barreras intraorganizativas

Existe una literatura abundante sobre los obstáculos internos que dificultan los procesos de innovación a nivel empresarial. Los más relevantes, y que pueden ser extrapolables para las organizaciones no lucrativas y las administraciones públicas, serían, entre otros:

- **Falta de Liderazgo.** Cada día se enfatiza más la necesidad de personas que impulsen con su energía y saber hacer los procesos imprescindibles para generar algo nuevo y diferente. Para Drucker, los mejores líderes saben hacer cuatro cosas simples: se trata de alguien que tiene seguidores; no es alguien a quien se “ama” o se “admira”; liderazgo no es popularidad, liderazgo es resultados; los líderes son muy visibles –dan el ejemplo–; liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero,

es responsabilidad. Y concluye afirmando que aunque los líderes natos existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales. *El liderazgo, por tanto, puede –y debe– aprenderse.* Hemos de desmitificar el liderazgo. En caso contrario estamos obstaculizando con nuestras falsas expectativas –inalcanzables y desproporcionadas– la generación de procesos en donde el liderazgo es necesario –como son la exclusión, el desarrollo, el emprendimiento social...– pero sobre todo es posible.

- **Cultura débil o burocrática:** los valores obstaculizan –o catalizan– el dinamismo, el riesgo... El control da seguridad pero dificulta la innovación.
- **Estructura compartimentalizada y rígida:** A veces el orden es un espejismo de control en la medida que el entorno es cambiante. Cuando la organización se sitúa en un entorno dinámico y competitivo ese orden –con todo lo que implica la estructura– tiene cierta fecha de caducidad. Como indica de otra forma también Drucker: “La mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.
- **Relaciones pobres con el entorno:** la apertura al entorno ofrece oportunidades, desafíos, información clave, deseos de mejora por imitación...etc.
- **Un sistema de renovación de personas inexistente o insuficiente:** la renovación de las personas se realiza por el aprendizaje –no sólo formación–, la movilidad organizativa –la especialización redundada más en la eficiencia que en el cambio– y la incorporación de personas –talento en sentido amplio– en la organización (en el caso del Tercer Sector vía trabajo profesional remunerado o voluntario).

## 6. Algunas estrategias para el desarrollo de la innovación social

Los catalizadores y obstáculos para la innovación social pueden sugerir una serie de estrategias para su impulso cuya posible relación queda reflejada en el cuadro nº 5.

Cuadro 5. Un elenco de innovaciones sociales

Factores	Estrategias						
	Generar y potenciar el desarrollo de un sistema de innovación social	Potenciar la innovación social como lugar de encuentro	Favorecer la acción conjunta (proyectos)	Incentivar lo innovador en las convocatorias públicas y privadas	Incentivar la incorporación de la preocupación por la innovación y sus resultados	Detectar las experiencias más innovadoras a escala local	Promover el análisis y la investigación de la innovación social
Creatividad		X				X	
Integración			X		X		
Multidisciplinariedad		X	X	X			X
Importancia del territorio	X	X				X	X
Trabajo en red	X	X	X			X	X
Utilización o incorporación de la Web 2.0				X	X	X	
Romper las fronteras de "intereses": lo público y lo privado	X	X					X
Romper las fronteras de "nivel": centralización versus descentralización	X	X	X				
La desconfianza hacia las nuevas tecnologías				X			
Debilitar las barreras internas de las organizaciones					X		

Fuente: Elaboración propia.

Pasamos a describir sucintamente las estrategias sugeridas.

### 6.1. Generar y potenciar el desarrollo de un sistema de innovación social

Los procesos de fomento de la innovación social pueden hacerse desde una perspectiva neoliberal –no es problema de las instituciones públicas– o desde un enfoque coherente con su filosofía. La innovación social requiere de una serie de condiciones objetivas –que se logran al hacer algo de manera distinta– y una serie de factores subjetivos: el aprendizaje y la experiencia de vida que los participantes incorporan durante la dinámica innovadora.

Donde hay innovación social, hay aprendizaje y cambio subjetivo, lo que puede tener que ver con mayor autoestima y autoconfianza para futuras innovaciones; apertura de visión de mundo y sobre cómo gestionar recursos y activos; enriquecimiento en las relaciones interpersonales; cohesión de grupo;

superación de fatalismos respecto de la realidad circundante; mayores capacidades para enfrentar nuevos problemas y mayores herramientas para combinar en la resolución de los mismos.

La innovación social responde tanto a una lógica instrumental como a una lógica de fines. Es un medio en la medida que es un instrumento para generar cambios. Desde esta lógica sólo puede juzgarse desde la eficiencia y la eficacia. Pero también es un fin, un valor que puede ser adoptado y puede juzgarse por sus pretensiones, coherencia de contenidos y resultados específicos.

En ese caso, como ocurre con la innovación empresarial, se requiere de un sistema de innovación: la resultante de las sinergias de...

- un esfuerzo inversor a nivel público y privado,
- una actividad investigadora relevante,
- unos servicios de apoyo a la gestión y a la transferencia de conocimiento,

- y por último, una potenciación de los recursos humanos.

### 6.2. Potenciar la innovación social como lugar de encuentro multinstitucional para todos aquellos agentes preocupados

Existe cierta necesidad de compartir e interrelacionar experiencias. Una de las vías para invertir en capital relacional es propiciar lugares de encuentro. Los lugares de encuentro para las instituciones implicadas en la innovación social pueden ser múltiples y compatibles:

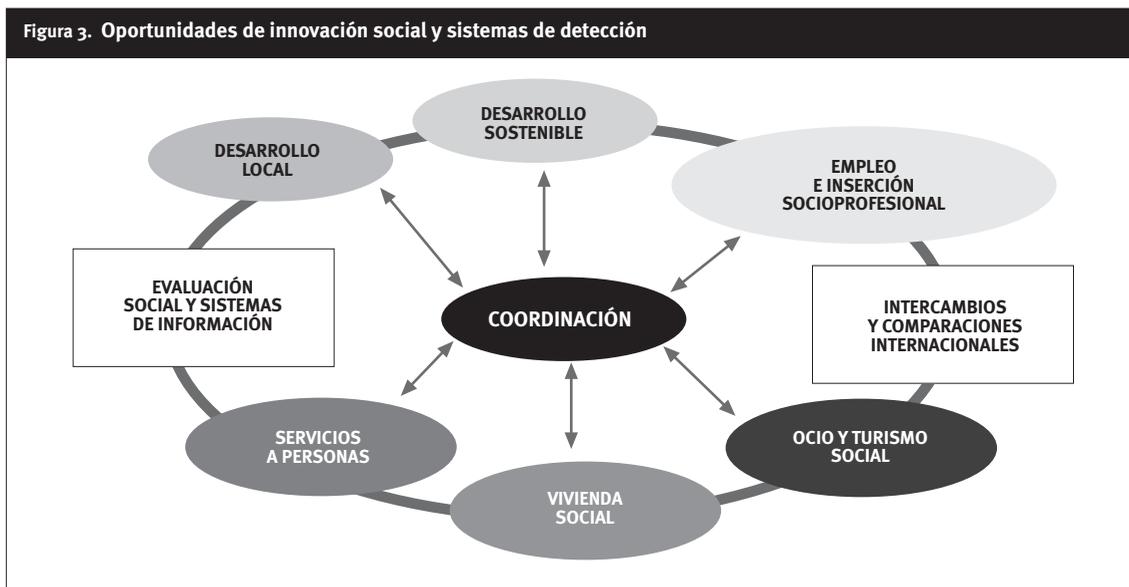
- Foros (centrados en el encuentro) y ferias<sup>20</sup> (centrados en la exposición) de convocatoria periódica, con énfasis en las organizaciones y con inversión baja.
- Plataformas (de convocatoria permanente, con énfasis en las personas a nivel individual, sin necesidad de implantación territorial y con inversión baja).
- Parques y centros (con vocación de permanencia, implantación territorial y con un nivel de desarrollo organizativo y un nivel de inversión en recursos elevado).

En aquellos donde los niveles de encuentro fuesen más permanentes habría que articular los mecanismos para que, por ejemplo, los centros no funcionaran como “torres de marfil” sino como dispositivos con enlaces en la realidad social y con las organizaciones que actúan en el terreno.

### 6.3. Propiciar la acción conjunta (proyectos) de las instituciones sociales que enfatizan la realización de acciones innovadoras

Como hemos indicado, la innovación social puede convertirse en el punto de encuentro de agentes preocupados por el cambio. Frente a posturas extremadamente radicales que invitan a la confrontación y al aislamiento o frente a la resignación ante la imposibilidad de actuar en un sistema en donde la tecnología y los recursos económicos imponen sus leyes.

La integración, la imitación, el trabajo conjunto, y la cooperación entre entidades en torno a proyectos disminuye el nivel de riesgo para afrontar nuevas actividades y, en todo caso, favorece el aprendizaje institucional y “debilita” las barreras interorganizativas.



<sup>20</sup> El Concurso Experiencias en Innovación Social es una iniciativa de la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg que impulsan el Concurso de Experiencias en Innovación Social con el reto de identificar, evaluar y reconocer públicamente, experiencias innovadoras en diversos campos del desarrollo en Latinoamérica (salud, educación, nutrición/seguridad alimentaria, programas de juventud, generación de ingresos, responsabilidad social empresarial, voluntariado

y desarrollo rural/agrícola). Desde su primera versión en 2004, el concurso ha recibido 4.400 iniciativas provenientes de casi todos los países de la región. Con el objeto de darle visibilidad y difusión a las iniciativas ganadoras, se han llevado a cabo cuatro versiones de la “Feria de la Innovación Social”, en el marco de la cual, el jurado escoge y anuncia los cinco ganadores del correspondiente ciclo.

#### 6.4. Estimular o incentivar lo innovador en las convocatorias publicas y privadas

*Lo que no se evalúa, se devalúa.* Hablar de innovación social y no incentivarla en los mecanismos de fomento y promoción de la acción social es un contrasentido. El mensaje transmitido cuando se implementan mecanismos para su valorización es obvio y claramente captado por todas las instituciones implicadas.

#### 6.5. Reconocer e incentivar la incorporación de la preocupación por la innovación y sus resultados en la gestión y organización interna de las instituciones sociales

Como ya indicábamos la innovación social no sólo mejora el bienestar social, también puede posibilitar el cambio y regenerar a las organizaciones sociales. A medio plazo la necesidad de incorporar el hábito de la innovación resulta absolutamente fundamental; la innovación no puede ser utilizada como un recurso temporal, del que poder echar mano cuando las cosas no funcionan, debe incorporarse de manera sistémica. ¿Cuál sería la respuesta de una organización social ante los siguientes interrogantes?

- ¿Seguimos haciendo lo mismo de siempre?
- ¿Cómo valoramos las nuevas ideas?

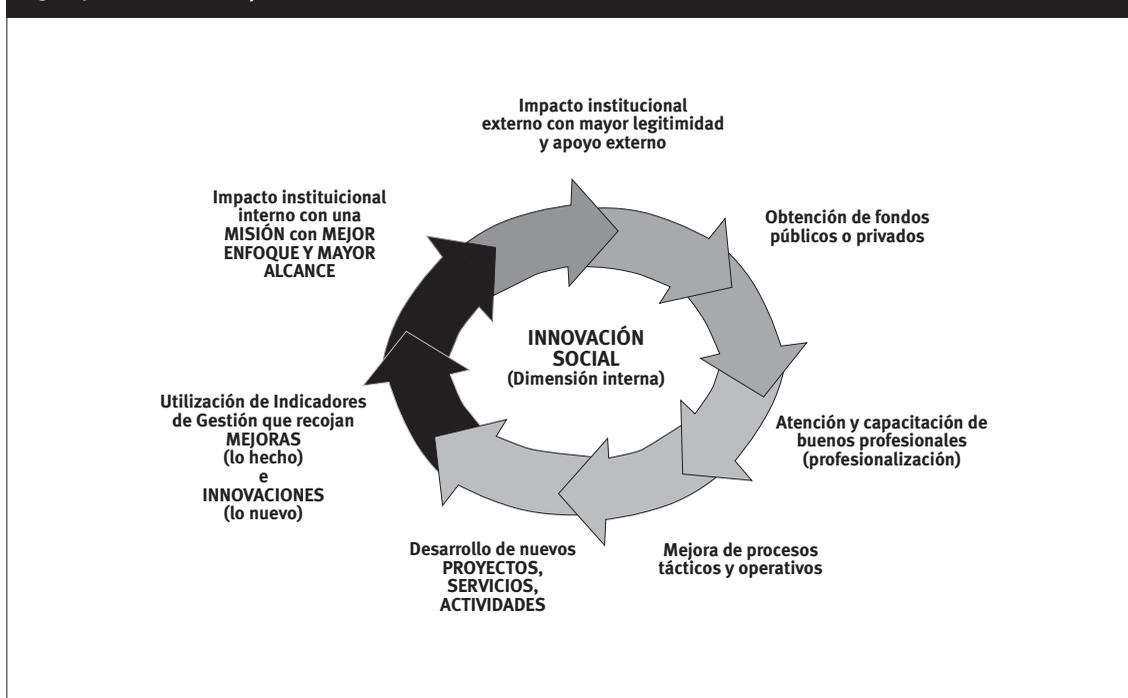
- ¿Qué están haciendo otras organizaciones y nos gustaría hacer?
- ¿Por qué no nos han dado una ayuda para este proyecto y se lo han dado a otra organización con una misión semejante?
- ¿Cómo surgen nuevas ideas en nuestra organización?
- ¿Existe oportunidad y lugar donde generarlas o simplemente de compartirlas?

Desde una óptica “ideal” y por isomorfismo con lo que ocurre en las empresas, incorporar en los procesos la atención a lo novedoso y eficaz, requiere:

- un enfoque adecuado, o de otra forma, una profunda reflexión a nivel estratégica;
- unos indicadores de actividad y un sistema de información que los determina oportuna y rápidamente;
- unos mecanismos y espacios institucionales (interno y/o externos) donde la creación sea prioritaria;
- unos resultados de éxito pero también de fracaso.

Todo ello podría no sólo promover el cambio, la renovación y estimular el progreso, también ayuda-

Figura 4. Círculo virtuoso para la innovación social



Fuente: Elaboración propia.

ría a ser cada vez más eficaces en la misión institucional generando un círculo virtuoso (Figura 4) en relación a este eje estratégico.

Muchos de estos procesos y actividades son comunes para la incorporación la gestión de la calidad en este tipo de instituciones. La calidad requiere de enfoque estratégico, indicadores y también espacio, etc., pero el foco de atención es diferente: no se trata sólo de mejorar lo que hacemos (aunque para mejorar lo que hacemos a lo mejor tenemos que hacer algo diferente), se trata de hacer cosas nuevas.

#### **6.6. Reconocer y detectar las experiencias más innovadoras a escala local pero también aquellas susceptibles de rápida transferibilidad a escala global**

No sólo las experiencias difundidas son innovadoras. Existen muchos agentes y experiencias de innovación social de las que no se tiene conciencia de su

novedad y alcance. Posiblemente merece la pena que algunas de ellas sean reconocidas y promovidas. Esto requiere una labor de sondeo más o menos permanente. Los observatorios sociales pueden prestar mayor atención a estos fenómenos. Los centros de investigación deberían analizarlos y estudiar su alcance.

#### **6.7. Promover el análisis y la investigación de la innovación social**

La Universidad puede generar dinámicas para la investigación, transferencia y desarrollo de proyectos de esta índole que impliquen la solución de problemas sociales<sup>21</sup>. Por tanto las instituciones universitarias deberían estar conectadas en este proceso. Las titulaciones de Sociología (Trabajo Social) y Empresa (RSC, empresas sociales) han de estar trabajando conjuntamente en proyectos de interés social.

---

<sup>21</sup> Una de las experiencias premiadas en el último certamen del CEPAL en torno a la innovación social celebrado en Medellín (Colombia) ha sido la iniciativa *Un Techo Para Chile* (UTPC). Esta institución nació en 1997, promovida por un grupo de estudiantes universitarios impactados por la dura realidad de quienes viven en extrema pobreza en Chile. Los fundadores convocaron a universitarios de distintas carreras a participar de la construcción de 350 viviendas de emergencia, conocidas en Chile como “mediaguas”, en Curanilahue, región del Bio Bio.

## Bibliografía

- ALVORD, S.H., BROWN, L. D., LETTS, C.W. (2002): *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*. The Hauser Center for Non-profit Organizations y The Kenedy School for Government Harvard University.
- ANSHELL, C. y GASH, A. (2008): "Collaborative Governance in Theory and Practice". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, Issue 4, pp. 543-571.
- ARCHIBUGI, D. y COCO, A. (2004): "Europa en la carrera de la Innovación". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 20, 2004, 035-056
- ARCHIBUGI, D. y LUNDVALL, B. A. (eds.) (2001): *The Globalising Learning Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- AYDALOT, P. (1986): *Milieux innovateurs en Europe*, París, GREMI.
- BAUMOL, W. (2008): "Sekem: A Remarkable Tale of Social Entrepreneurship with Critical Lessons for Policy" (Innovations Case Discussion: Sekem); *Innovations*. Vol. 3, No. 3, Pages 49-55
- BORNSTEIN, D. (2004): *How To Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, Oxford.
- BRUEL I CARRERAS, A. (2009): "Tendencias de cambio estratégico en el tercer sector social". *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 10, (<http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/>).
- CAMAGNI, R. (ed.) (1991): *Innovation networks. Spatial perspectives*, London, GREMI-Belhaven Press.
- CARAVACA, I., GONZÁLEZ, G., MÉNDEZ, R., SILVA, R. (2002): *Innovación y territorio. Análisis comparado de sistemas productivos locales en Andalucía*, Sevilla, Consejería de Economía y Hacienda, Junta de Andalucía.
- CASTELLS, M. (1999): *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. México. Siglo XXI.
- CLIFFORD, A. M., DIXON, S.E.A. (2005): "Green-works: un modelo de negocio que combina la iniciativa emprendedora social con la mejora del medio ambiente". *Iniciativa emprendedora*, nº 48, pp. 69-79.
- CONSEJO DE EUROPA (1999): *Sueños e identidades. Una aportación al debate sobre cultura y desarrollo en Europa*, Barcelona, Interarts.
- CHAMBON, J. L., DAVID, A. y DEVEVEY, J. M. (1982): *Les Innovations Sociales*, París, Presses Universitaires de France.
- CREVOISIER, O. (2001): «L'approche par les milieux innovateurs: état des lieux et perspectives» *Revue d'Economie Régionales et Urbaine*, nº 1, pp. 135-166.
- DAL FIORE, F. (2007): "Communities Versus Networks: The Implications on Innovation and Social Change", *American Behavioral Scientist*, Vol. 50, nº 7, pp. 857-866.
- DEES, J. G., ANDERSON, B. B., y WEI-SKILLERN, J. (2002): *Pathways to Social Impact: Strategies for Scaling Out Successful Social Innovations*, CASE Working Paper Series No. 3, Duke University.
- DEES, J. G. y ANDERSON, B. B. (2006): "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought in Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field", *ARNOVA, CASE*, Duke University.

- DRAYTON, B. (2006): *Everyone a Change maker Social Entrepreneurship's Ultimate Goal, Innovations* (Winter Edition), MIT Press.
- DURNSTON, J. (1999): «Construyendo capital social comunitario» *Revista de la CEPAL*, nº 69, Santiago de Chile.
- ELKINGTON, J. y HARTIGAN, P. (2008): *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, Harvard Business Press.
- FERRAO, J. (1996): «Educação, sociedades cognitivas e regiões inteligentes: uma articulação promissora» *Cultura, identidades y territorios. Inforgeo*, 11, pp. 97-104.
- FLORIDA, R. (1995): «Towards the learning regions» *Futures*, vol. 27, nº5, pp. 527-536.
- FRANSEN, M. (1993): «Beyond Profits», *Business Quarterly*, Otoño, pp. 15-20.
- FREEMAN, C. y LOUCA, F. (2001): *As Time Goes by: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford, Oxford University Press.
- GAROFOLI, G. (1986): «Áreas de especialización productiva y pequeña empresa en Europa» *Documents d'Análisi Geogràfica*, nº 8-9, pp. 143-172.
- GEROMETTA, J., HAUSSERMANN, H. y LONGO, G. (2005): «Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City», *Urban Studies*, Vol. 42, nº 11, pp. 2007-2021.
- GERSHUNY, J. (1983): *Social Innovation and the Division of Labour*, USA, Oxford University Press.
- GILLY, J. P. y TORRE, A. (dirs.) (2000): *Dinamiques de proximité*, París, L'Harmattan.
- GINER, S. (2009): «El destino de la sociedad civil». *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 10 (<http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/>).
- GÓMEZ, L. (2007): «Anita Roddick, fundadora de Body Shop», *El País*, miércoles, 12 de septiembre, p. 54.
- GRANSTRAND, O. (1999): *The Economics and Management of Intellectual Property. Towards Intellectual Capitalism*, Cheltenham, Edward Elgar.
- JAIN, P. (1994): «Managing for Success: Lessons From Asian Development Programs», *World Development* 22 (9), pp. 1363-1377.
- (1996): «Managing Credit for the Rural Poor: Lessons From the Grameen Bank», *World Development*, 24(1), pp. 79-90.
- KELLY, M. (1994): «To Tell the Truth», *Business Ethics*, septiembre-octubre, pp. 23-28.
- LÉVESQUE, B. (2005): *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*, Cahier de recherche du CRISES, UQAM, Montréal. (<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ETO507.pdf>).
- LOPEZ NOVO, J. P. y PEREZ DÍAZ, V. (2009): «El reto de las élites filantrópicas en España». *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 10. (<http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/>).
- LUNDEVALL, B. A. y BORRÁS, S., (1998): *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, European Commission, D.G. XII, Bruselas.
- MAILLAT, D. (1995): «Les milieux innovateurs». *Sciences Humaines*, nº 8, pp. 41-42.
- MACGREGOR, S.P., FONTRONDA, J., ESPINACH, X. (2007): *Social Innovation: Using Design to Generate Business Value Through Corporate Social Responsibility* (<http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=723&ar=17>)
- MEANS, G. y FAULNER, M. (2001): «Innovación Estratégica en la nueva Economía». *Harvard Deusto Business Review*, nº 104.
- MEINGAN, D. y KIKUNO, T. (1995): «Innovar es combinar Estrategia y puesta en práctica». Bilbao: *Harvard Deusto Business Review*, nº 69.
- MONTAÑES SERRRANO, M y RODRIGUEZ-VILLASANTE, T. MARTÍN GUTIÉRREZ, P. (2001): *Prácticas locales de creatividad social*. El viejo topo. Madrid
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2004): «El microcrédito y la exclusión financiera », *Revista especializada en Formación y Empleo de los Colectivos en Riesgo de Exclusión (REDSI)* [www.redsirevista.cebs-es.org](http://www.redsirevista.cebs-es.org), nº1, marzo, pp. 1-7.
- (2006): «Innovación y trabajo asociado». *Revista de Economía Social. Sociedad Cooperativa*. Noviembre, nº 32, pp. 10-14.
- (2007): «Anita Rodick: liderazgo e innovación social», *Revista de Economía Social. Sociedad Cooperativa*. Nº 56, pp. 32-36.
- (2008): «Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo». *Revista de Fomento Social*, nº 63, pp.411-444.
- MORGAN, K. (2005): «Ciudades-Región en Europa: innovación, aprendizaje y nueva gobernanza territorial». *Ekonomiaz*, nº58, pp.176-196.
- MOULAERT, F. y SEKIA, F. (2003): «Territorial Innovation Models: a Critical Survey», *Regional Studies*, 37(3), pp. 289-302.
- MOULAERT, F. et al. (2005): «Towards Alternative Model(s) of Local Innovation». *Urban Studies*, Vol. 42, nº 11, pp. 1969-1990.
- MOULAERT, F. y AILENEI, O. (2005): «Social economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present». *Urban Studies*, Vol. 42, nº11, pp. 2037-2053.
- MOULAERT, F. y NUSSBAUMER, J. (2005): «La región social. Más allá de la dinámica territorial de la economía del aprendizaje». *Ekonomiaz*, nº58, pp. 96-128.
- MOULAERT, F.; MARTINELLI, F. y SWYNGEDOUW, E. (eds.) (2005): «Social Innovation in the Governance of Urban Communities: a Multidisciplinary Perspective». *Urban Studies*, Vol.42, nº11.
- MOYANO, E. (2001): «El concepto de capital social y su utilidad para el análisis de las dinámicas de desarrollo», *Revista Fomento Social*, nº 56, págs. 35-63.
- MULGAN, G. (2006): «The Process of Social Innovation», *Innovations*, Spring, MIT Press, pp.145-62.
- MULGAN, G., TUCKER, S. RUSHANARA ALI, SANDERS, B. (2007): *Social Innovation: what it is, why it*

- matters and how it can be accelerated*, The Young Foundation.
- MUMFORD, M. D. (2002): "Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, 14(2), 253-266
- MUTIS, J. y RICART, J. (2008): "Innovación en modelos de negocio: la base de la pirámide como campo de experimentación". *Universia Business Review*, pp. 10-27.
- MUTIS, J. y RODRIGUEZ, M. A. (2006): *Case study: "Energía social"*, IESE, Publishing.
- NOVY, A. y LEUBOLT, B. (2005): "Participatory Budgeting in Porto Alegre: Social Innovation and the Dialectical Relationship of State and Civil Society", *Urban Studies*, Vol. 42, nº 11, 2023-2036
- ORTEGA VALCÁRCCEL, J. (1998): «El Patrimonio Territorial como recurso cultural y económico» *Ciudades, 4. Territorio y Patrimonio*, Valladolid, Instituto de Urbanística de la Universidad de Valladolid.
- OSHRY, B. (1998): *Seeing Systems*.
- PERÉZ BUENO, L. C. (2009): "Tendencias de cambio del Tercer Sector en Europa y en España". *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 10, (<http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/>)
- PÉREZ YRUELA, M. (2007): "El retorno de la Sociología", *Revista Española de Sociología*, nº 7, pp.13-26.
- PERRINI, F. y VURRO, C. (2005): "Teoría y práctica en la innovación y el cambio social", *Iniciativa emprendedora*, nº 48, pp. 8-21.
- PRAHALAD, C. K y HART, S. L. (2002): "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy + Business*, nº 26, pp. 54-67.
- PRAHALAD, C.K y RAMASWANY, V. (2004): *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Pub: Boston, USA.
- PUNSET, E. (2008): *Viaje al amor*. Destino. Barcelona.
- QUARTER, J. (2000): *Beyond the Bottom Line: Socially Innovative Business Owners*. Estados Unidos. Greenwood Publishing Group.
- RODDICK, A. (1994): "Reponse to Business in a New Age", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 144-146.
- ROTHWELL, R. (1991): "External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe". *Technovation*. Vol. 11 Nº 2. Elsevier Science Publishers Ltd.
- SANCHIS PALACIOS, J. R. y CAMPOS CLIMENT, V. (2008): "La innovación social en la empresa: el caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España", *Economía industrial*, , Nº 368, pp. 187-196
- SECLOS, C. y MAHIR, J. (2005): "La iniciativa Sekem" en Varios: *Mejorar la gestión de empresas*. Mc Graw-Hill. IESE. Madrid, pp. 279-309
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación*, Madrid, Ed. Pirámide.
- VELTZ, P. (1998): *Mundialización, ciudades y territorios*, Barcelona, Ariel.
- ZURBANO IRIZAR, M. (2008): "Gobernanza e innovación social. El caso de las políticas públicas en materia de ciencia y tecnología de Euskadi". *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 60, pp.73-94.