



Revista Española del

Tercer Sector

Nº13 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2009

Innovación en el Tercer Sector

• *Artículos*

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

Esther Raya Díez

Maria del Mar Gálvez Rodríguez,

Maria del Carmen Caba Pérez y Manuel López Godoy

• *Panorama*

Paul C Light

Alfred Vernis



Fundación Luis Vives





Fundación Luis Vives

Misión:

Apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector Social

Ejes de actuación:

- Información y sensibilización
- Formación
- Asistencia técnica y asesoramiento
- Análisis, investigación y debate

Patronato

Presidente

D. Oscar Alzaga Villaamil

Vicepresidente

D. Virgilio Zapatero Gómez

Vocales

D. Eloy Domínguez- Adame y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D.^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D. Manuel Gala Muñoz

D. José Luis Leal Maldonado

D. Juan Irazo Martín

Director Gerente de la Fundación Luis Vives

D. Ignacio Velo Antolín

Subdirectora de la Fundación Luis Vives

D^a Paula Cisneros del Prado

REVISTA ESPAÑOLA DEL Tercer Sector

La Revista Española del Tercer Sector es una publicación académica con vocación científica, que nació a finales del año 2005 para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector.

La Revista se dirige a todas las personas e instituciones que trabajan en el Tercer Sector y a los estudiosos de los problemas derivados de la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, del análisis de las causas y efectos, así como de las políticas y medidas que pueden corregirlos. También a cuantos se relacionan con tales entidades y tales áreas de interés general, desde los responsables de las políticas relacionadas, a las empresas que interactúan con aquellas entidades.

Nº13 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2009

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España – Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Carlos Halcón de Villavicencio

ISSN:1886/0400

Depósito legal: NA-611/2006

Fundación Luis Vives

Plaza de Oriente, 7. Bajo izq

28013 Madrid

915400878

rets@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA:

Suscripción anual: 25 €

Números sueltos: 12 €



Fundación Luis Vives

CONSEJO DE REDACCIÓN

Director: D. Gregorio Rodríguez Cabrero.

Catedrático de Sociología de la Universidad de Alcalá.

Subdirector: D. Vicente Marbán Gallego.

Profesor titular de la Universidad de Alcalá

Secretaría: D^a. Virginia Moraleda Tejero

Coordinadora de Comunicación de la Fundación Luis Vives

Consejo de Redacción:

- **D. Silverio Agea Rodríguez,**

Secretario General de Cáritas Española y Director Ejecutivo de FOESSA

- **D. Óscar Alzaga Villamil,**

Presidente de la Fundación Luis Vives

- **D. Luis Ayala Cañón,**

Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos

- **D. Luis Cayo Pérez Bueno,**

Presidente del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI)

- **D^a Paula Cisneros del Prado,**

Subdirectora de la Fundación Luis Vives

- **D^a. Carmen Comos Tovar,**

Coordinadora General de la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES)

- **D. Rafael de Lorenzo García,**

Secretario General del Consejo General de la ONCE

- **D. Fernando Fantova Azcoaga,**

Consultor Independiente, experto en el Tercer Sector Social

- **D. Juan A. Gimeno Ullastres,**

Rector de la Universidad Nacional de Educación a Distancia

- **D. Carlos Mataix Aldeanueva,**

Profesor de la Universidad Politécnica de Madrid

- **D. José Luis Piñar Mañas,**

Catedrático de Derecho Administrativo en la Universidad San Pablo - CEU de Madrid

- **D. Víctor Renes Ayala,**

Coordinador del Equipo Relaciones Externas de Cáritas Española

- **D^a. Teresa Sanjurjo González,**

Directora de la Asociación Española de Fundaciones

- **D. Joan Subirats Humet,**

Catedrático de Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Barcelona

- **D. Ignacio Velo Antolín,**

Director Gerente de la Fundación Luis Vives

- **D. Alfred Vernis Doménech,**

Profesor de ESADE, Universidad Ramón Llull

COMITÉ CIENTÍFICO

Carmen Alemán
Luís A. Aranguren Gonzalo
Demetrio Casado
Marta de la Cuesta
Carmen Marcuello
Julia Montserrat
Luís Moreno Fernández
Azucena Penelas Leguía
Manuel Pérez Yruela
Pilar Pujol Furriols
Jesús Ruíz Huerta
J. Ignacio Ruiz Olabuénaga
Carmen Valor Martínez
Fernando Velasco
Imanol Zubero

COMITÉ ASESOR

Comisión Española de Ayuda al Refugiado, *Alfredo Abad Heras*
Cáritas Española, *Silverio Agea Rodríguez*
Obra Social de Caixa Galicia, *Manuel Aguilar López*
Obra Social Ibercaja, *Román Alcalá Pérez*
Confederación Estatal de de Personas Sordas, *Mar Amate García*
Confederación española de organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual, *Paulino Azúa Berra*
Confederación Española de Cajas de Ahorro, *Carlos Balado García*
Unión Romaní, *Mª Carmen Bastante García*
Federación Nacional de la Mujer Rural, *Juana Borrego Izquierdo*
Organización Juvenil Española, *José Antonio Callen Larraz*
Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, *Luis Cayo Pérez Bueno*
Obra Social de Caja Madrid, *Carmen Contreras Gómez*
Price WaterHouse, *Miguel Cruz Amorós*
Obra Social de CAM, *Carlos de la Torre Sánchez*
Obra Social de Unicaja, *Francisco de Paula Molina*
Federación de Scouts de España, *Julio del Valle Iscar*
Kutxa – Obra Social, *Francisco Esquiroz Fernandino*

Organización Nacional de Ciegos Españoles, *Carlos Rubén Fernández Gutiérrez*
Obra Social Caixa Catalunya, *Angel Font i Vidal*
BBK Solidaria Fundación, *Arantza Gandariasbeitia Ugalde*
Fundación Bancaja y Fundació Caixa Castelló, *José Fernando García Checa*
Médicos del Mundo, *Antonio González*
Consultor social para IMSERSO, CERMI, Fundación ONCE, *Antonio Jiménez Lara*
Organización Iberoamericana de Seguridad Social, *Adolfo Jiménez Fernández*
Fundación La Caixa, *Jaime Lanaspa Gatnau*
Plataforma de ONG de Acción Social, *Juan Lara Crevillén*
Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España, *Carmen Laviña Bellido*
Federación de Asociaciones de Mayores de Canarias, *Herminia Lozano*
Fundación ESPLAI, *María Jesús Manovel Báez*
Asociación Española Contra el Cáncer, *Isabel Oriol Díaz de Bustamante*
Plataforma de Organizaciones de Infancia, *Juan Merín Reig*
La Caja de Canarias – Obra Social, *Magaly Miranda Ferrero*
Caja de Badajoz, *Mª José Pajuelo Lebrato*
Universidad Carlos III, *Agustina Palacios Rizzo*
CEPES, *Antonio Pedreño Frutos*
Cruz Roja Española, *Leopoldo Pérez Suárez*
Unión de Asociaciones Familiares, *Isabel Pizarro*
Fundación Juan Ciudad Orden Hospitalaria San Juan de Dios, *Calixto Plumed Moreno*
Confederación de Centros de Desarrollo Rural, *Juan Manuel Polentinos Castellanos*
Fundación Caixa Sabadell, *Fermí Pons- Pons*
Unión Española de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, *Luciano Poyato Roca*
Asociación de Trabajadores Inmigrantes Marroquíes en España, *Kamal Rahmouni*
Fundación Secretariado Gitano, *Isidro Rodríguez Hernández*
Confederación Coordinadora de Minusválidos Físicos de España, *Roser Romero Soldevilla*
Fundación Viure i Conviure, *Josep Solans I Dominguez*
Federación de Mujeres Progresistas, *Carmen Toledano Rico*
Unión Democrática de Pensionistas y Jubilados, *Paca Tricio Gómez*
Asociación UNIVER-SIDA, *Gema Vela López*
Fundación Caja Granada, *José Villalba García*

ÍNDICE:

EDITORIAL

.....	11
-------	----

ARTÍCULOS

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez	
<i>Innovación “abierta” en el Tercer Sector: El modelo organizativo 2.0</i>	17
Esther Raya Diez	
<i>I+D+I en la intervención social</i>	39
Maria del Mar Gálvez Rodríguez, Maria del Carmen Caba Pérez y Manuel López Godoy	
<i>La transparencia on-line de las ONG españolas</i>	63

PANORAMA

Paul C Light	
<i>Reorganización del emprendimiento social</i>	89
Alfred Vernis	
<i>Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica</i>	99

NOTAS DE INVESTIGACIÓN

Alfonso Ramírez de Arellano Espadero y Henar L. Senovilla	
<i>Fundación Atenea</i>	135
Paulino Azúa	
<i>FEAPS</i>	141
Goizalde Atxutegi	
<i>Innobasque</i>	145
Pedro Beitia, Carlos García, Rafael Lopez-Arostegi e Ignacio Moya	
<i>Fundación EDE</i>	149

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

Cultura y técnicas de gestión en las ONG 157

Gestión actual de una ONG 159

Participación y Gestión de las Políticas Sociales Municipales 163

Inmigración y políticas sociales 167

DOCUMENTOS

VI Foro Tercer Sector: Los retos del Tercer Sector ante la crisis 173

Claves de innovación en América Latina y el Caribe 177

BIBLIOGRAFÍA 183

NORMAS DE PUBLICACIÓN 198

INDEX:

NOTE OF THE EDITOR

ARTICLES	11
----------------	----

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

<i>"Open" innovation in the Third Sector: 2.0 organization model</i>	17
--	----

Esther Raya Díez

<i>R&D&i in social intervention</i>	39
---	----

Maria del Mar Gálvez Rodríguez, Maria del Carmen Caba Pérez

y Manuel López Godoy

<i>Spanish NGO's online transparency</i>	63
--	----

INTERNACIONAL SCENE

Paul C Light

<i>Reorganization of social entrepreneurship</i>	89
--	----

Alfred Vernis

<i>Local social innovation through the market in civil society organization in latinamerica</i>	99
---	----

NOTES AND CONTRIBUTIONS

Alfonso Ramírez de Arellano Espadero y Henar L. Senovilla

<i>Fundación Atenea</i>	135
-------------------------------	-----

Paulino Azúa

<i>FEAPS</i>	141
--------------------	-----

Goizalde Atxutegi

<i>Innobasque</i>	145
-------------------------	-----

Pedro Beitia, Carlos García, Rafael Lopez-Arostegi e Ignacio Moya

<i>Fundación EDE</i>	149
----------------------------	-----

BIBLIOGRAPHIC REVIEWS AND INTERNATIONAL LIBRARY	
<i>Cultura y técnicas de gestión en las ONG</i>	157
<i>Gestión actual de una ONG</i>	159
<i>Participación y Gestión de las Políticas Sociales Municipales</i>	163
<i>Inmigración y políticas sociales</i>	167
DOCUMENTS	
<i>VI Foro Tercer Sector: Los retos del Tercer Sector ante la crisis</i>	173
<i>Claves de innovación en América Latina y el Caribe</i>	177
BIBLIOGRAPHY	183
ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES	198

EDITORIAL

El número 13 y último del año 2009 de la Revista Española del Tercer Sector está dedicado monográficamente a la innovación social. No será el último de un tema tan relevante como el tratado en este número ya que si por algo se caracteriza el Tercer Sector es por el imperativo de explorar la demanda social, y por descubrir y difundir las mejores prácticas de innovación organizativa y de intervención social.

En la sección de **Artículos** se han incluido tres trabajos. El primero, de carácter general, del profesor **Alfonso Carlos Morales**, de ETEA (Universidad de Córdoba), bajo el título **Innovación “abierta” en el Tercer Sector: el modelo organizativo 2.0**. En este trabajo se analiza el caso de un comportamiento innovador en el Tercer Sector que muestra la potencialidad de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como catalizador de un proceso de cambio. El autor enfatiza en la necesidad de situar en la agenda institucional la innovación a un nivel estratégico.

El trabajo de **Esther Raya** (Universidad de la Rioja), **I+D+I en la intervención social** es un ejercicio de programación sobre investigación e innovación aplicados a la intervención social y el Trabajo Social. La autora señala que la posición de la disciplina del trabajo social en la I+D+I es débil y que para cambiarla es necesario una nueva estrategia que interrelacione la intervención social con el I+D+I.

Finalmente el trabajo de **Mª del Carmen Caba, Mª del Mar Gálvez y Manuel López** (Universidad de Almería) **La transparencia on-line de las ONG españolas** analiza la necesidad de que las entidades del Tercer Sector sean transparentes divulgando información sobre aspectos organizativos, económicos y de las actividades que realizan. Internet sería un pilar fundamental en la transparencia de las ONG. La creación de códigos de conducta sobre transparencia y buenas prácticas y su divulgación a través de Internet se valora como una vía efectiva para el logro de la transparencia. La autora aporta un índice de visibilidad de la transparencia en la Web.

La sección **Panorama** incluye dos aportaciones. En primer lugar el trabajo de **Paul Light: Reorganización del emprendimiento social**, traducción de un trabajo de la revista *Stanford Social Innovation Review*, analiza las condiciones del emprendimiento social, es decir, la existencia de una persona, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca(n) un cambio a gran escala sostenible mediante ideas que rompan con los patrones habituales de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro para hacer frente a problemas sociales de cierta importancia.

Por su parte, el trabajo del profesor **Alfred Vernis** (Instituto Innovación Social-ESADE (URL)): **Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica**, toma como punto de partida tres organizaciones que desarrollan acciones de innovación a escala global como pretexto para analizar los factores claves de la misma a nivel del Tercer Sector en el caso de un conjunto de organizaciones sociales innovadoras de Iberoamérica que actúan en el nivel local.

En la sección de **Notas y Colaboraciones**, se recoge la consulta realizada a diversas y entidades y expertos sobre la innovación en el Tercer Sector y el impacto de la crisis en las entidades de este ámbito. Se realizado las siguientes consultas: a **Pedro Beitia, Carlos García, Rafael Lopez-Arostegi e Ignacio Moya** de la **Fundación EDE**; a **Alfonso Ramírez de Arellano Espadero**, Vicepresidente de la **Fundación Atenea** y

Henar L. Senovilla, Directora de Comunicación de la Fundación Atenea. En el mismo sentido se ha consultado a **Paulino Azúa**, Director de la entidad de la discapacidad **FEAPS**. **Finalmente ha sido objeto de la consulta Goizalde Atxutegi**, Técnica del Área de Innovación Social de **Innobasque**. En todos los casos se destaca la realidad de la crisis como una oportunidad para establecer nuevas formas de gestión e innovación, así como para abrir las redes de colaboración entre las entidades sociales entre sí y entre estas y el conjunto de la sociedad civil.

En la sección **Reseñas y Hemeroteca** se analizan cuatro trabajos recientes referidos a distintos campos de acción del Tercer Sector de acción social como son los de Enrique **Pastor Séller** – “Participación ciudadana y gestión de las políticas sociales municipales” -, el libro coordinado por **Lorena Moro** – “Gestión actual de una ONG” -, el libro coordinado por **Lorenzo Cachón y Miguel Laparra** sobre “Inmigración y Políticas socia-

les" y, finalmente, el libro de **Borja Vivanco** sobre "Cultura y técnicas de gestión en las ONG".

La revista ofrece una síntesis de dos **documentos** de interés relacionados con la crisis actual y la innovación social en proyectos locales de América Latina. El primer documento, de la Fundación Luis Vives, es el VI Foro del Tercer Sector en que se analiza la crisis actual: **Los retos del Tercer Sector ante la crisis**, y su impacto en el Tercer Sector. Se trata de un Foro de debate en el que se hace una aproximación introductoria por **Oriol Homs y Ferret**, coordinador del Foro y director gerente de la Fundación CIREM. Por otra parte se analiza un extenso documento sobre innovación en América Latina, producido en el marco singular de la CEPAL, por **Adolfo Rodríguez Herrera y Hernán Alvarado Ugarte**, bajo el título **Claves de innovación en América latina y el Caribe**, en el que sintetizan la experiencia de proyectos sociales seleccionados por su aportación al desarrollo social.

Este número monográfico concluye con una **selección bibliográfica**, elaborada por el profesor **Alfred Vernis**, en la que el lector interesado encontrará pistas de calidad sobre el conocimiento teórico y aplicado en innovación social con especial referencia al Tercer Sector.

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez
acmorales@etea.com

INNOVACIÓN "ABIERTA" EN EL TERCER SECTOR:
EL MODELO ORGANIZATIVO 2.0
"OPEN" INNOVATION IN THE THIRD SECTOR:
2.0 ORGANIZATION MODEL

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor titular de Organización y Administración de Empresas. Patrono desde el 2008 e investigador de la Fundación ETEA para la Cooperación y el Desarrollo (centro universitario de formación, investigación y acción en el campo del desarrollo y la cooperación) que desarrolla proyectos y programas en una docena de países. Director de la Revista de FOMENTO SOCIAL desde 1991 hasta el 2000. Vocal del Consejo de Fomento de la Economía Social por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en calidad de experto (2003 -2009). Ha publicado diversos libros entre otros: *Dirección y Administración de Entidades No Lucrativas* (2006, Thompson-Civitas) *Ética y Negocios* (1998, Algaída), *Análisis y Diseño de Sistemas Organizativos* (2004, Thomson-Civitas) *Dirección y Administración Integrada de Personas (en colaboración)* (2004, McGraw-Hill).

RESUMEN

El presente trabajo se plantea analizar el caso de un comportamiento innovador en el Tercer Sector que muestra la potencialidad de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como catalizador de un proceso de cambio. Para ello, en un primer término, se exponen algunos rasgos específicos de la innovación en el ámbito del Tercer Sector que ayuden a comprenderla en un contexto diferente. En segundo lugar, se analizan diferentes ámbitos de innovación que son susceptibles de ser desarrollados por las instituciones del Tercer Sector ilustrándolos con algunos ejemplos recientes a nivel nacional. En tercer lugar, analizamos el desarrollo de un modelo innovador de organización en

el Tercer Sector, y que genera a su vez procesos innovadores (susceptibles de ser incorporados parcialmente en las organizaciones con enfoques tradicionales), desde el que emergen nuevos actores y nuevas relaciones en el marco de la solidaridad. Por último, finalizamos con una serie de reflexiones sobre la necesidad y la oportunidad de situar en la agenda institucional la innovación no solo como un deseo sino como una prioridad y, por tanto, en un nivel estratégico.

ABSTRACT

This paper analyzes an innovative behavior in Third Sector that shows the potential that new information technologies have and how communication can be a catalizator of a change process. First of all some specific features are shown related to innovation in the Third Sector that can help to understand it in a different context. Secondly, different fields of innovation are analyzed, that might be developed by Third Sector institutions, accompanied by some recent national examples. In the third point, the development of an innovative organization model in the Third Sector is analyzed, generating an innovative process (that may be partially incorporated into more traditional organizations), from where new actors and relationships appear in the field of solidarity. Finally some thoughts about the need and opportunity of placing innovation in the institutional agenda, not only as a wish but as a priority, and therefore in a strategic level.

PALABRAS CLAVE

Tercer Sector, tecnologías de la información y la comunicación, solidaridad, mercados sociales.

KEY WORDS:

Third Sector; Information and communication technology; solidarity; social markets.

SUMARIO:

1. EL TERCER SECTOR Y LA INNOVACIÓN
2. INNOVAR EN UN ÁMBITO NO LUCRATIVO: LO COMÚN Y LO DIFERENTE
3. DÓNDE SE PUEDE INNOVAR EN EL TERCER SECTOR
4. EL DESARROLLO DE UNA INNOVACIÓN “ABIERTA Y DISRUPTIVA” EN EL TERCER SECTOR: LOS MERCADOS ELECTRÓNICOS DE SOLIDARIDAD
5. A MODO DE CONCLUSIÓN: LA INNOVACIÓN POSIBLE Y ABIERTA

1. EL TERCER SECTOR Y LA INNOVACIÓN

La innovación es una respuesta organizativa de adaptación, o incluso de generación de un nuevo escenario contextual. Muchas organizaciones se plantean esta fuente de ventajas competitivas con una actitud proactiva más allá de la mera supervivencia reactiva. Desde esta actitud, el entorno se convierte en un lugar no solo de competencia, también de oportunidades. En la literatura académica empresarial, pueden encontrarse numerosas definiciones y acotaciones terminológicas sobre este proceso que subraya lo original o novedoso, la orientación al cliente, y su capacidad transformadora para la organización e incluso para el mercado –el denominado carácter disruptivo-. Hoy día constituye un factor clave de competitividad dado el nuevo contexto socioeconómico caracterizado por la globalización de la economía del aprendizaje, no solo para las empresas (Baumol et al, 2007), también para los territorios (Lundvall y Borrás, 1998; Archibugi y Lundvall, 2001).

En este ambiente de reflexión sobre la innovación, enfocada sobre todo al desarrollo empresarial, se echan en falta trabajos que aborden la problemática de otros agentes con peculiaridades y roles específicos en el ámbito social y económico como es el caso del sector público (Osborne y Brown, 2005) o el Tercer Sector (McDonald, 2007). En el contexto nacional el interés por la innovación en las organizaciones del Tercer Sector es todavía incipiente y dista de estar en la agenda de las instituciones al nivel que se encuentran otros asuntos como la transparencia o la calidad¹.

¹ A título indicativo de este grado de preocupación sobre la innovación puede citarse como ejemplo las reiteradas ocasiones que el Plan Director de la Cooperación Española –un instrumento de política pública para muchas instituciones del Tercer Sector como las ONGD- cita dicha palabra –innovación- pero ninguna en un sentido explícito sobre la necesidad de que las ONGD sean innovadoras o desarrollen respuestas innovadoras para ser más eficaces. Las referencias se circunscriben a la necesidad de políticas innovadoras o vinculadas a la investigación o al fortalecimiento del sistema de innovación de los países que reciben ayuda, entre otros sentidos.

En cualquier caso, suele reconocerse precisamente al Tercer Sector por su carácter innovador, o por su aportación novedosa a nivel sistémico, en ciertos foros de reflexión sobre políticas públicas en el contexto europeo. Dicho calificativo se le otorga al menos por tres razones. En primer lugar, por permitir el desarrollo de una nueva matriz social, fundada sobre todo en la cooperación, y por poner en práctica los principios básicos de la organización económica: el mercado, la redistribución y la reciprocidad (CIRIEC, 2000). En segundo lugar, por su efecto catalizador en la eficiencia del sector público y, por tanto, con un papel relevante en el diseño de un nuevo sistema de administración pública (Greffé, 2003). Por último, el Tercer Sector ha demostrado y demuestra, reiteradamente, su capacidad para poner en valor² las potencialidades territoriales en el ámbito local (Smith y Lipsky, 1993).

Estos rasgos, que configuran al Tercer Sector como un agente en sí mismo innovador en el sistema, nos plantean la necesidad de acotar los niveles en que puedan realizarse aportaciones sobre este tema. Por un lado, estaría el análisis *macrosocial* -del sistema en su conjunto- en el que los diferentes agentes tienen roles, acciones, políticas o respuestas específicas, y en donde el Tercer Sector realiza, entre otras, una serie de aportaciones novedosas y significativas como las enumeradas anteriormente³. Por otro lado, se situaría una perspectiva que enfoca lo innovador en un nivel *micro*, es decir, en lo que hacen de nuevo desde diversos ámbitos este tipo de instituciones que conforman el Tercer Sector, y en definitiva, supone nuevas respuestas de diversa índole a las necesidades y problemas sociales, eso sí, desde un planteamiento fundamentalmente no lucrativo.

² Son múltiples los ejemplos al respecto. Un caso de conexión con lo local, con referencia bibliográfica (Martínez, 2004), es la Asociación Semilla radicada en el barrio de Villaverde (Madrid). Su principal objetivo es 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. En su misión 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.

³ La interrelación de los actores implicados en la acción social es un campo de innovación todavía poco desarrollado a nivel nacional. En este ámbito se echa en falta una conexión más fuerte entre la universidad y el mundo de las organizaciones que trabajan con la exclusión -profesionales, administración pública especializada y potenciales beneficiarios- orientada no solo al análisis y descripción de la realidad sino enfocada a la propuesta de soluciones y a la intervención (una I+D "social"). Proyectos mixtos de investigación e intervención pueden ser una vía para ir potenciando un enfoque innovador en los diferentes actores. Por ejemplo, desde 2003 trabajan investigadores de la Universidad Pablo de Olavide (Andalucía) en la localidad almeriense de Vera en un proyecto de investigación e intervención social encaminado a la mejora de las relaciones sociales entre autóctonos e inmigrantes. El objetivo inicial de este proyecto fue realizar un análisis de la población ecuatoriana residente en Vera, con especial interés por los saraguros, un pueblo indígena procedente de Ecuador que comenzó su llegada a esta localidad en el año 1998. Sin embargo, cuestiones detectadas mediante estudio como la discriminación hacia los indígenas, el alcoholismo o los problemas de conexión social llevaron a ampliar el trabajo al total del colectivo veratense. De manera especial destacan un conjunto de actividades desarrolladas durante 2008 encaminadas a involucrar a españoles e inmigrantes en torno a problemas comunes como la falta de trabajo, a consecuencia del desplome de la construcción. De este modo, los habitantes de Vera aprenden mecanismos para encontrar trabajo en otras zonas, solventar problemas de movilidad en caso de no contar con vehículo propio, entre otras situaciones. Siempre bajo el prisma de que españoles y extranjeros sean capaces, en comunidad y por sí mismos, de plantear sus propias soluciones.

El presente trabajo se sitúa en esta órbita y se plantea sobre todo analizar el caso de un comportamiento innovador en el Tercer Sector donde se muestra la potencialidad de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Para este objetivo se han desarrollado una serie de etapas. En un primer término se exponen algunos rasgos específicos de la innovación en el Tercer Sector que ayuden a comprenderla en un contexto diferente al *hipercompetitivo* (productos de mayor calidad a menor precio) cada vez más presente en el ámbito económico. En segundo lugar, se proponen diferentes tipos de innovación que son susceptibles de ser desarrolladas por este tipo de instituciones ilustrándolas con algunos ejemplos recientes. En tercer lugar, se analiza el desarrollo de un caso de innovación que configura un modelo innovador de organización en el Tercer Sector, y que genera, a su vez, procesos innovadores (susceptibles de ser incorporados en las organizaciones con enfoques tradicionales), desde el que emergen nuevos actores y nuevas relaciones en el marco de la solidaridad. Por último finalizamos con una serie de conclusiones y reflexiones sobre la necesidad y la oportunidad de situar en la agenda institucional la innovación no solo como un deseo sino como una prioridad y por tanto, a un nivel estratégico.

2. INNOVAR EN UN ÁMBITO NO LUCRATIVO: LO COMÚN Y LO DIFERENTE

La teoría de la innovación ha manejado tradicionalmente dos tipos de innovación: la de producto y la de proceso en sentido amplio -ya sea externa (nuevos servicios añadidos al producto) o interna (nuevos procesos y nuevos modelos organizativo) (OCDE, 2005). 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 beneficiarios-usuarios) y en sus procesos (actividades internas y/o externas que los hacen más eficientes y eficaces).

¿Puede aplicarse este enfoque sin más a los procesos innovadores en el Tercer Sector? La respuesta en principio es negativa. Los fines y medios diferentes que caracterizan al Tercer Sector (Herrera Gómez, 1998; Jiménez y Morales, 2008) respecto a los agentes empresariales sugieren que lo innovador requiere, en ambos casos, de unos rasgos específicos no necesariamente análogos.

En cuanto a la diferenciación de fines puede afirmarse que la innovación empresarial (innovación+desarrollo) está orientada a la creación de situaciones monopolísticas: ofrecer un producto y/o proceso único que permita obtener altas rentabilidades -demanda elevada con precios elevados-. El Tercer Sector no está orientado al control del mercado para añadir valor a sus accionistas, sino a su misión y a sus principales grupos de interés. Por ello las innovaciones no buscan la protección de su propiedad intelectual (aunque el nuevo paradigma de innovación abierta se aleja de este enfoque⁴). Más bien, aspiran a su difusión y alcance. Son, en definitiva, marcos de sentido y finalidad diferen-

tes porque nos encontramos ante procesos con sus peculiaridades propias aunque con ciertos elementos comunes.

Respecto a los medios, comunes a toda organización, puede deducirse fácilmente un énfasis distinto en su utilización si se considera a la tecnología y el capital humano como principales recursos organizativos. Así, lo tecnológico-científico tendría menos peso en el Tercer Sector, máxime cuando comparamos con empresas con un fuerte componente de I+D –como es el caso del sector farmacéutico-. De hecho, hablar de innovación de producto tiene poco sentido en el ámbito no lucrativo. Sin embargo, comparte las inquietudes de muchas empresas que se esfuerzan en la innovación de servicio –con rasgos propios y diferenciados respecto a la de producto- y se preocupan e indagan cómo mejorar la satisfacción del cliente –del usuario o beneficiario en el caso de las ENL-.

No obstante, también existen puntos de encuentro y convergencia creciente entre ambos actores. El Tercer Sector aprende del sector empresarial, sobre todo, cómo abordar los procesos de innovación y su sistematización. Pero también algunas empresas⁵ comienzan a asumir fines propios de entidades del Tercer sector y a preocuparse por otro tipo de innovaciones. Nos referimos a la innovaciones sociales o aquellas *acciones endógenas o intervención exógena (surgida 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 generalmente a través de un sistema en red y que tiene potencial de ser reproducible* (Morales,2008).

Dentro del ámbito no lucrativo también pueden deducirse diferencias entre instituciones en el sector si se considera su forma jurídica, su actividad e incluso el nivel de enfoque de la misión. En primer lugar, las fundaciones, por sus características organi-

⁴ Los factores que promueven la divulgación del conocimiento crean nuevas oportunidades. La difusión del conocimiento recompensa un desempeño focalizado: para vencer no es necesario que inventemos la mayor parte de la nueva tecnología ni tampoco lo mejor. En cambio, se gana si se hace el mejor uso del conocimiento interno y externo de un modo oportuno, combinando creativamente ese conocimiento de formas nuevas y diferentes para crear nuevos productos y servicios (Chesbrough, 2009:154).

⁵ Muchos fenómenos de innovación social surgen de empresarios sociales como es el caso de la conocida experiencia de Sekem. 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 resolviera 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. 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 solo a nivel sociales palpable: es la segunda empresa después de Lipton en la venta de bolsa de té en Oriente Medio (Secos y Mahir, 2005).

zativas, recurrirán para la innovación con mayor probabilidad a agentes externos que las asociaciones, ya que estas lógicamente tienen que aprovechar las capacidades de su base social (Zimmerman, 1999). No obstante, estos matices no solo dependen del estatus jurídico. Las diferentes actividades y servicios que realizan las organizaciones del Tercer Sector son un factor que diferencia los procesos innovadores. Pero este campo de investigación está aun poco explotado (Zimmerman, 1998; Osborne y Brown, 2005). Por último, la claridad de la misión organizativa –un ejercicio básico en los procesos de planificación estratégica– constituye un factor para el desarrollo y la adopción de decisiones innovadoras (McDonald, 2007).

3. DÓNDE SE PUEDE INNOVAR EN EL TERCER SECTOR

Por tanto, si se considera su especificidad, podrían establecerse ciertos ámbitos más propios, no exclusivos, para la innovación del Tercer Sector. La Fundación EDE (2009) ha realizado una recapitulación de diversas posibilidades de innovación –aplicada en este caso a los servicios sociales – donde se distinguen una serie de facetas (nuevos servicios, con base tecnológica, organizativas, conceptuales y sistémicas); seguidamente pasamos a desarrollar sucintamente las que constituyen objeto de nuestro análisis completándolo con algún ejemplo.

3.1. Nuevas respuestas a nuevas necesidades: innovaciones en prestaciones y servicios existentes.

Una organización puede generar nuevos servicios o establecer nuevos programas con un enfoque de acción diferente para atender a necesidades no cubiertas, o insuficientemente insatisfechas, de sus principales destinatarios –excluidos, discapacitados,...etc– y a los que obviamente las actividades existentes no llegan.

Un programa innovador en la atención a las necesidades de vivienda como respuesta a nuevas realidades sociales puede servir de ejemplo en este ámbito. En primer lugar ha de contextualizarse la necesidad, en este caso la vivienda, como factor de exclusión social para muchas personas dado su dificultad de acceso por diversas causas (precios abusivos del mercado, desconfianza de las personas arrendatarias hacia colectivos en situación de vulnerabilidad, etc). En segundo lugar, un agravante: cuando esta necesidad se manifiesta en el caso de los inmigrantes. El rechazo de los propietarios a alquilarles su vivienda, una situación jurídica administrativa irregular, la ausencia de nóminas y unos escasos ingresos son las principales barreras que deben superar día a día inmigrantes y personas en riesgo de exclusión social para poder acceder a una vivienda en condiciones.

Desde este panorama surge la respuesta de una asociación en Vizcaya (*Goiztiri*) con el impulso del programa "*Etxeberri*" (vivienda nueva) que, mediante avales e intermediación inmobiliaria entre propietarios e inquilinos asegura, por un lado, que las viviendas en

alquiler sean habitables y su renta sea “justa” y, por otro, el pago del alquiler, el mantenimiento adecuado de las mismas, la intermediación en conflictos vecinales y la gestión de la vivienda⁶.

3.2. Las innovaciones con base tecnológica

Ya se ha indicado que la intensidad tecnológica tiene mayor peso en organizaciones empresariales dada su finalidad –la rentabilidad– y sus recursos, mucho mayores y con área organizativas enfocada a la investigación en muchos casos. No obstante también se apoyan, cómo no, en el desarrollo tecnológico, cada vez más accesible, para el impulso de actividades innovadoras.

Los servicios de teleasistencia, en fases todavía incipientes de desarrollo, podrían servir de ejemplo como un exponente posible de innovación de esta naturaleza que requiere no solo intangibles –ideas y trabajo– sino inversión de capital. Sin embargo también podrían situarse en este nivel las iniciativas de *e-inclusión* que llevan a cabo muchas instituciones. 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 (la brecha digital). La e-inclusión constituye un ámbito de actuación frente a esa fractura que facilite el necesario acceso a las TIC de todos los ciudadanos, especialmente el de los colectivos (parados, menores en riesgo de exclusión, tercera edad...) menos favorecidos económica y socialmente. Son iniciativas paradigmáticas en la lucha para reducir la brecha digital, entre otras, la *Fundación Bip Bip*⁷, la *Fundación Esplai*⁸ y la *Red de Mayores*⁹ o las *ciberaulas infantiles para hospitales* de la Obra Social de la Caixa. También en este nuevo ámbito de actuación –la integración tecnológica– ha hecho posible la aparición de nuevos “nichos” de altruismo como el cibervoluntariado¹⁰ con un perfil de voluntariado específico y diferenciado respecto al voluntariado presencial que es preciso considerar¹¹. Se trata de un recurso

⁶ Un total de 320 personas, entre familias y grupos de convivencia (un 90% inmigrantes), y de 100 propietarios se han beneficiado de esta iniciativa desde su puesta en marcha, que cuenta con la financiación del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Barakaldo y BBK.

⁷ 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 a través de los cuales las personas sin recursos o en riesgo de exclusión reciben formación para su integración social e inserción sociolaboral. En este área, la fundación también hace formación de formadores. Ya sea presencialmente, ya sea 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.

⁸ 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.

⁹ La Edad Dorada-Mensajeros de La Paz es 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.

más a utilizar para potenciar la penetración del Tercer Sector en la web.

3.3. Innovaciones organizacionales y en procesos internos

Un famoso *slogan* de la gestión de la calidad señala que *lo que no está en el proceso, no está en el producto*. Innovar internamente en la estructura o en los procesos organizativos constituye un ámbito de innovación en el Tercer Sector también compartido con las organizaciones empresariales. Se trataría de ir más allá de la mejora en lo que se hace –enfoque de calidad– para pasar a transformaciones de mayor calado e impacto organizacional. El ejemplo que se desarrollará en el apartado siguiente –los mercados electrónicos de solidaridad y sus plataformas– podría servir de referente en este sentido.

3.4. Innovaciones conceptuales

Es famosa también la frase de Albert Einstein: *"Los problemas importantes no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento en que se crearon"*. Si el concepto o el enfoque desde el que se parte para realizar algo no cambia, difícilmente se podrá innovar, esto es, responder con mejores soluciones. La Fundación EDE (2009) cita como ejemplos de nuevos conceptos o nuevos enfoques (de intervención, gestión...): el impulso de los profesionales de referencia y de la dimensión relacional de la acción social, o el fomento del enfoque de planificación centrada en la persona (propio del ámbito de atención a personas con discapacidad intelectual), extendiéndolo a ámbitos como la atención a personas mayores.

¹⁰ La Fundación Cibervoluntarios es un referente a este respecto. Recientemente la Fundación Bip bip ha creado una "Microvoluntarios" como una herramienta para facilitar el trabajo diario en las organizaciones sin ánimo de lucro, poniendo a su alcance la posibilidad de contar con profesionales de todos los ámbitos dispuestos a prestar sus conocimientos de forma desinteresada.

¹¹ El perfil en España –según el estudio realizado entre sus miembros por la Fundación Cibervoluntarios– 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 lo 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, en los últimos años ha empezado a incorporarse un perfil muy interesante, personas prejubiladas o jubiladas que hoy por hoy constituyen el 13% de los cibervoluntarios de la Fundación.

4. EL DESARROLLO DE UNA INNOVACIÓN “ABIERTA Y DISRUPTIVA” EN EL TERCER SECTOR: LOS MERCADOS ELECTRÓNICOS DE SOLIDARIDAD

Las innovaciones no se manifiestan necesariamente en uno solo de los ámbitos indicados. De hecho, el caso que se analizará en los apartados siguientes –los mercados electrónicos de solidaridad (*on line giving markets*) y sus plataformas en Internet (*peer to peer charities*)– ejemplifican, de manera “transversal” que se trata de una innovación que podría estar situada en todos los ámbitos de innovación (procesual, con base tecnológica y organizativa) propios de un nivel micro, sin que ello suponga que también podría considerarse, en algunos aspectos, como una innovación a nivel macro –de carácter conceptual e incluso sistémica–.

La innovación requiere creatividad¹², pensamiento divergente, perspectiva sistémica y trabajo en equipo o en colaboración. La innovación abierta, desarrollada esencialmente en el ámbito empresarial (Chesbrough, 2009), propone la colaboración, la *co-creación* con diferentes grupos de interés y la implicación en un esfuerzo interorganizativo y sinérgico, de otras organizaciones con misiones similares, comprometidas con el territorio o incluso con finalidades mixtas lucrativas y no lucrativas (interpeladas por la responsabilidad social empresarial) en el proceso innovador que permita integrar el conocimiento interno (con niveles de crecimiento limitado) y el externo (que crece a un ritmo exponencial).

Nuestra elección ha sido vislumbrar esta nueva concepción a través del análisis de un caso. Los inconvenientes son obvios y conocidos –dificultad para su generalización y nivel limitado de aplicabilidad– pero también puede suponer algunas ventajas como un mayor grado de profundización en un proceso. De hecho, el enfoque de casos resulta frecuentemente utilizado a nivel empresarial por su potencial de transferencia de conocimientos. Para el análisis de esta innovación en el Tercer Sector se han planteado como marco de análisis una serie de cuestiones. En primer lugar se pretende justificar tanto desde dónde surge esta nueva realidad como qué nuevas condiciones y posibilidades se generan para hacer posible que emerjan nuevos actores y escenarios sociales para el altruismo. En segundo lugar, se describe su esencia, funcionamiento, origen de la idea y sus posibles diferencias y ventajas frente a otros actores del Tercer Sector con enfoques tradicionales. Por último se señala cómo este nuevo escenario saca a la luz, a su vez, nuevas formas de relación con algunos grupos de interés comunes en las entidades no lucrativas de acción social (nuevas tareas y grados de voluntariado, por ejemplo).

¹² La creatividad es, por su naturaleza, un esfuerzo multidisciplinar (Punset, 2008). La diversidad cultural, académica, cultural, generacional, potencia la generación de ideas cuando se canaliza adecuadamente hacia un resultado común.

4.1. Las posibilidades de la nueva etapa "social" de Internet

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han sido un catalizador para acelerar una serie de transformaciones –innovaciones de base tecnológica- y, de manera especial, el desarrollo de la filosofía de "redes sociales" conocida bajo la expresión de web 2.0. Esta nueva fase en la era digital está permitiendo desarrollar nuevas formas de articulación social y generar comunidades y grupos de interés en torno a diferentes temas o causas. Además, posibilita la participación activa del usuario (aportación de contenidos, adopción de decisiones,...) desarrollándose una inteligencia colectiva de alcance global. Así, el poder del ciudadano es más importante que nunca ya que puede manifestar directa e instantáneamente su opinión, su voto o promover una iniciativa o un grupo con un nivel de impacto geográfico notable. Estas y otras posibilidades de empoderamiento ciudadano constituyen factores que no pueden ser obviados por organizaciones que se plantean alguno de estos aspectos como nucleares en su forma de actuar, ya sea en sus finalidades o en sus medios.

De esta forma, las posibilidades de aplicación no solo se han producido desde el punto de vista empresarial, con importantes repercusiones y aplicaciones tanto en los modelos de marketing y publicidad como en la generación de numerosas oportunidades de negocio¹³. También han surgido nuevas formas de canalizar el activismo social y la solidaridad a través de las plataformas de redes sociales genéricas y específicas. En este caso, nos interesan estas últimas: organizaciones diseñadas como redes o lugares donde se pueden encontrar la oferta y la demanda de proyectos y necesidades sociales.

Pero ¿en qué medida este nuevo contexto tecnológico y empresarial contribuye o favorece estas iniciativas sociales o estos lugares virtuales de encuentro? La respuesta puede deducirse de la potencialidad que tiene la red para favorecer el encuentro entre oferta y demanda. En efecto, la web 2.0 permite la generación de mercados eficientes –bajos costes de transacción, competencia perfecta, transparencia, penalización de conductas oportunistas...- pero no solo para bienes y servicios que se intercambian por dinero, también para necesidades y donaciones que se realizan desde una lógica diferente (el don).

¹³ En el futuro, parece que la tendencia será un mundo virtual inteligente, en el que los avatares se moverán y actuarán en función de los datos y hábitos de cada persona. Serán los encargados de hacer llegar a cada usuario el tipo de noticias y la publicidad de productos que sean de su interés, de educar en materias que reporten mayor utilidad y de favorecer relaciones entre personas con las mismas afinidades e intereses. La web 2.0 no supone únicamente buenas oportunidades para crear nuevas empresas, sino que también tiene numerosas aplicaciones para la empresa tradicional. Entre las principales razones que impulsarán a la empresa tradicional a utilizar los servicios web 2.0 destaca la posibilidad de mejora de la interacción con el cliente. En la actualidad, según McKinsey, más de un 75% de los directivos asegura que su empresa realiza inversiones en la Web 2.0 y planea mantener o incrementar sus inversiones en tendencias tecnológicas que fomenten la colaboración del usuario.

La filosofía que subyace en la denominada *economía long-tail* (Anderson, 2005) señala la posibilidad de encontrar viabilidad en iniciativas que pongan en contacto aquellas personas que pueden dar pequeñas cantidades de dinero sin tener que estar afiliadas a una organización: una larga cola de oferta solidaria en el espacio y el tiempo cuya suma total puede ser muy significativa (*crowd funding*), por un lado, y aquellas necesidades y pequeños proyectos que pueden salir adelante con pequeña inversión recibiendo gradualmente la ayuda solicitada con la mínima intermediación, por otro. Las ventajas de este nuevo escenario planteados por la web 2.0 para el mundo de la solidaridad son obvias. Por un lado, en el caso de los donantes, las posibilidades de donación aumentan significativamente tanto en su cuantía – desde el *microgiving* al *grantgiving*– como en la elección de la causa o tipos de beneficiarios –salud, educación, emprendimiento,...etc-. Además, el empleo de los recursos donados no precisa la adhesión (afiliación como socio) a una organización. Por otro lado, los potenciales beneficiarios encuentran la posibilidad de visibilizar su necesidad –de ámbito predominantemente local- hasta alcanzar una dimensión de escala planetaria mientras que las instituciones solidarias pueden encontrar una fuente de recursos privados directamente dirigidos a sus proyectos.

Cuantas más personas accedan al servicio, mayor será el valor para el resto de los usuarios, y mayores serán las posibilidades de generar un lugar de encuentro permanente en donde los costes de estructura puedan financiarse con una pequeña cuantía que depende del número de transacciones (generalmente un porcentaje sobre la donación del donante). En este caso el papel colaborador de las organizaciones del Tercer Sector –ONGD, instituciones microfinancieras,...etc.- es fundamental para su impulso y desarrollo. Si no existen necesidades justificadas –con informaciones suficientes y veraces que puedan ser contrastadas- o personas dispuestas a realizar donaciones –con los mecanismos de seguridad necesarios-, las posibilidades de encuentro –en este caso un intercambio asimétrico- difícilmente serán posibles.

4.2. La idea: ¿en qué consiste un mercado electrónico de solidaridad?

La innovación de este modelo organizativo, que Häcki y Lighton (2001) denominan *network orchestrator*, no es original del Tercer Sector sino que se inspira –isomorfismo empresarial- en un sistema transacciones por internet de bienes –usados y nuevos- en el ámbito empresarial. En efecto, uno de los modelos de negocio empresarial más emblemáticos que se han desarrollado a partir de web ha sido *eBay*¹⁴. El producto/servicio de esta plataforma es el resultado de la actividad colectiva de todos sus usuarios, creciendo orgánicamente en respuesta a la actividad de dichos usuarios. Lo que es más, la ventaja competitiva de *eBay* proviene casi enteramente de la masa crítica de compradores y de vendedores, que convierte a cualquier nuevo competidor que ofrezca servicios similares en significativamente menos atractivo. El papel fundamental de la empresa es el de faci-

¹⁴ Otros casos empresariales significativos de modelos de negocio 2.0 son Charles Swab o CNET Networks.

litar un contexto en el cual pueda tener lugar esa actividad de intercambio maximizando la transparencia y confianza y minimizando el oportunismo. Este es un concepto que subyace en los que se han denominado como mercados electrónicos de solidaridad -y sus respectivas plataformas- y que son conocidas como *on-line giving markets*¹⁵ y sus plataformas de donaciones (*peer to peer charities*) y de micropréstamos (*person to person lending*), respectivamente.

En nuestra investigación¹⁶ se han encontrado dos tipos de mercados sociales "*on-line*" con estrategias diferentes. En primer lugar, las plataformas de donantes (*peer to peer charities*)¹⁷, más antiguas -a partir de 2000- especializadas en brindar causas y proyectos a microdonantes consiguiendo, por tanto, recursos a fondo perdido para organizaciones y particulares. En segundo lugar tendríamos las más recientes que denominamos plataformas de microcréditos¹⁸ (*person to person lending* o *e-social banking*) que constituirían una manera de utilizar las ventajas de la web 2.0 para canalizar los microcréditos a escala global. En este caso ofrecen proyectos de ONGD y entidades que desarrollan su actividad

15 Esta es la denominación utilizada por el Centro de Innovación Social de la Universidad de Stanford (ver <http://www.ssireview.org/onlinegiving>)

16 Las aportaciones se realizan a partir de una selección de experiencias de mercados sociales considerando tres criterios fundamentales. En primer lugar, organizaciones que son reconocidas a nivel internacional en el ámbito del tercer sector como instituciones exitosas e innovadoras. En segundo lugar, dada la novedad del fenómeno, nos hemos detenido en aquellas en donde ya existe alguna información secundaria disponible. Por último, en algunos casos, se ha tenido la oportunidad, gracias a una cantidad donada para este fin por ETEA, de participar en su funcionamiento como usuarios -mediante donaciones y préstamos-.

17 Se han utilizado en este trabajo las siguientes plataformas de donaciones:

(1) Globalgiving (www.globalgiving.org) fundada en el 2000 por Mari Kuraishi and Dennis Whittle. Más de 14 millones de dólares en donaciones desde el año 2002. Más de 1.300 proyectos han recibido financiación hasta la fecha. Ha gestionado más de 41.500 donantes individuales;

(2) Donorchoose (www.donorchoose.org) fundada en el 2000 por Charles Best, un profesor de instituto del Bronx. En 2009, los donantes -fundamentalmente residentes en Estados Unidos- habían financiado un valor de 1.590.983 dólares en recursos para los estudiantes necesitados. Los proyectos han suministrado 1.357.560 horas de instrucción y tareas. Recursos proporcionados se destinaron principalmente a: 27% libros; 20% tecnología; 42% escolares;

(3) Microgiving (www.microgiving.com) fundada en el 2007 por John Ferber;

(4) Firstgiving (www.firstgiving.com) creada en el 2003 por los hermanos Lingard entre otros. 1.526.245 personas han ayudado a recaudar 83.103.015 de dólares para 20.672 organizaciones sin fines de lucro;

(5) Change. Org (www.change.org) fundada en el 2006 por Ben Ratray y con un número de beneficiarios que asciende a 31000 miembros en 91 países;

(6) Nuru (www.nuruinternational.org) fundada en el 2006 por Jake Harriman and John Hancox. En Kenia han influido directamente en la vida de más de 2500 personas.

18 Se han investigado cuatro plataformas internacionales de microcréditos: (1) Kiva (www.kiva.org) fundada por Matt y Jessica Flanery. Facilita créditos a 60,000 emprendedores de 45 países en desarrollo con una tasa de devolución de más del 95% durante los 3 primeros años. Es la más conocida; (2) MyC4 (www.myc4.com) fundada en 2006 por Mads Kjaer (1961) y Tim Vang (1972). A la fecha de realización de este trabajo manejaba 6374 inversores en 68 países, con un volumen de donaciones en 2300 microempresas en Africa que ascendía a 3,8 millones €. Permite la concesión de microcréditos a bajos tipos de interés (pero con beneficios para los prestamistas); (3) 51Give (www.51give.com) creada en 2007 por Daniel Foa y Hiu Ng. Se dedica a la obtención de fondos -microcrédito- para estudiantes y emprendedores rurales en China; (4) RangDe (www.rande.org) constituida en 2008 por Smita Ramakrishna y Ramakrishna. Ha desarrollado 281 proyectos y cuenta con 123 inversores sociales. Su ámbito de actuación es la India.

en países empobrecidos a posibles microprestamistas, es decir, con el compromiso de devolución o de reutilización en nuevos microcréditos por parte del prestamista.

Además de un servicio diferente en dos tipos de plataformas –donación y microcrédito– pueden diferenciarse al menos estrategias diferentes: las *multicausa* (con una estrategia de captación global y empleo los fondos recaudados) o las *peer to peer* especializadas a nivel territorial o en un tipo de causa –educación o en emprendedores–. Aunque este tipo de iniciativas se encuentra todavía en una fase de desarrollo muy incipiente y las *peer to peer* más famosas sean globales, observamos cierta tendencia a los enfoques más especializados y diferenciados que requieren mayores conocimientos idiosincrásicos. Este tipo de modelos organizativos necesitan de un crecimiento equilibrado: no basta con obtener muchos recursos, hay que disponer de proyectos atractivos y fiables donde emplearlos¹⁹.

Como ya se ha sugerido en otros apartados, el surgimiento de este tipo de iniciativas en la red aporta una serie de ventajas considerables respecto a otros enfoques tradicionales de solidaridad, como se muestra en la Tabla nº 1. Una mayor flexibilidad y libertad en la donación, una mayor transparencia del proceso (aplicación a un destino directo) y menores costes de organización son algunas de las más significativas.

Tabla nº 1. Las ventajas “competitivas” de las plataformas de solidaridad

	Enfoque tradicional	Enfoque Red Social (usuario de internet utiliza una red social para movilizar una causa)	Peer to Peer charities (donaciones)	Peer to Peer charities (microcréditos)
Relaciones donante-receptor	INDIRECTA, REMOTA, LIMITADA, A FONDO PERDIDO El donante da a la organización que elige la causa o el proyecto dentro de su campo de actividad o bajo fórmula de “apadrinamiento”	INDIRECTA, LIMITADA, A FONDO PERDIDO INDIRECTA pero PRÓXIMA Donación hacia el donante a través del promotor	DIRECTA, ILIMITADA, PROXIMA PERO A FONDO PERDIDO Donación hacia el donante bajo intermediación de la plataforma y una organización que actúa a nivel local	DIRECTA, ILIMITADA, PROXIMA y RETORNABLE Préstamo hacia el beneficiario bajo intermediación de la plataforma y una organización que actúa a nivel local. Existe compromiso de retorno
Participación del donante	Participación fija como afiliado	Participación puntual y variable	Participación puntual y variable	Participación puntual pero retornable
Información al donante	Global de la organización o enfocada si se trata de apadrinamiento.	Limitada a las capacidades personales	Focalizada hacia el empleo de los recursos	Focalizada hacia el nivel de retorno del préstamo
Posibilidades de elección	Restringida a la misión de la organización o la zona o actuación beneficiaria del apadrinado.	Restringida a las causas movilizadas y la pertenencia a redes sociales determinadas	Amplia tanto en proyectos, países e incluso organizaciones	Amplia tanto en proyectos, países e incluso organizaciones

Fuente: elaboración propia

¹⁹ Kiva tuvo que rechazar prestamistas en sus comienzos.

La red posibilita, como condición necesaria pero no suficiente, que cualquier persona de cualquier lugar del mundo –en donde internet esté disponible- pueda realizar una aportación. Pueden distinguirse dentro de estos nuevos modelos organizativos del Tercer Sector tres perfiles de donantes: a fondo perdido (los microdonantes y los *grant-giving*²⁰), los prestamistas "altruistas" y el voluntariado.

Los microdonantes realizan pequeñas aportaciones no periódicas y no vinculantes. El donante difícilmente tiene un carácter oportunista y busca más una gratificación moral e incluso privada. En otros mercados *on line* –no sociales- los compradores –por ejemplo mediante subasta- precisan de sistemas de reputación –votación por parte del vendedor-. En el caso de estos pequeños donantes solo existe cierta discriminación respecto al compromiso de dar información –*feed-back*- de la acción social apoyada. Así, las plataformas exigen cuantías mínimas para acceder a determinados derechos de información particularizada sobre el seguimiento de los proyectos. Lógicamente, el enfoque más local de la estrategia de la *peer to peer charitie* determina el carácter más local en su caso del perfil de los donantes o prestamistas de naturaleza altruista.

La flexibilidad para el donante es una de las principales ventajas de las plataformas de mercados solidarios frente a los modelos de donación más tradicionales. Sin embargo, lo ideal para la sostenibilidad de este tipo de instituciones no es la donación puntual, sino aquella que tiene alguna periodicidad. Igualmente, en el caso del *person to person lending* lo deseable es que el préstamo una vez recuperado se convierta de nuevo en el respaldo a un nuevo proyecto. Desde esta perspectiva, fidelizar a los donantes, informarles, conocerlos, reconocerlos, son tareas fundamentales a medio y largo plazo para este tipo de instituciones. Es muy importante implantar mecanismos de *feedback* que permitan a los individuos y beneficiarios de los programas no lucrativos transmitir de forma inmediata a los responsables del programa si este está teniendo el efecto deseado. Los sistemas de información y la web 2.0 pueden ser instrumentos igualmente necesarios para el desarrollo de políticas adecuadas en este ámbito.

Las aportaciones realizadas en el caso de los prestamistas sin ánimo de lucro tienen la posibilidad de ser recuperadas –dado que son préstamos-y pueden prestarse de nuevo creándose así un ciclo virtuoso²¹, factor que puede considerarse como innovador en el ámbito de la microsolidaridad. También existen plataformas que admiten la posibilidad de personas que están dispuestas a prestar recursos a un interés más bajo que del

²⁰ Por su parte, los patrocinadores realizan aportaciones significativas al mantenimiento de los costes fijos de la plataforma. Normalmente figuran como tales en las portadas de dichas instituciones.

²¹ Además en el caso de Kiva tampoco esta cobra intereses a la institución de microcrédito intermediarias. Sin embargo estos cobran intereses a los prestatarios del mundo en desarrollo. Ese acuerdo crea una fuente de financiación de bajo coste para las microfinancieras y también les permite generar fondos para la financiación de sus costes operativos.

mercado. En este caso se exigen una inversión mínima para acceder a este tipo de nueva figura: el inversor social no bancario.

En el caso de las plataformas sociales se pueden también arbitrar mecanismos para implicar a posibles voluntarios no solo como donantes de tiempo sino de trabajo²² tanto en labores estratégicas como tácticas. En el primer caso, el voluntariado se podría dedicar al control eficaz de la aplicación de los fondos recaudados²³ o el desarrollo informático de las plataformas que se desarrollan en programación con software libre. En el segundo caso -tareas tácticas u operativas – el voluntariado podría consistir en la traducción de la web a otros idiomas, difusión publicitaria mediante incrustación publicitaria en blogs, etc. Las redes sociales articuladas ofrecen un canal privilegiado para la difusión, apoyo y consolidación de este tipo de iniciativas en la medida que dan a conocer estas alternativas a los posibles tipos de donantes²⁴.

No obstante, la solidaridad puede ser un fin en sí misma o puede convertirse para determinadas empresas de la red en un posible soporte de autopromoción: una forma de ganar reputación y también atraer a un tipo especial de clientes²⁵. En este sentido se considera que un posible elemento de diferenciación de estas plataformas como organizaciones del Tercer Sector de otro tipo de iniciativas, consiste en constituirse, desde su esencia axiológica y reivindicativa (*advocacy*), en instituciones comprometidas con el cambio social con cierto sentido crítico y transformador (Jiménez y Morales, 2008).

4.3. El desarrollo de la innovación: ¿cómo funciona?

Las plataformas de solidaridad –*orchestrator*– establecen un lugar común para oferta y demanda (donantes, prestatarios, emprendedores locales,...etc) que entran en

²² Modelos de negocio como IKEA sitúan al cliente no solo como destinatario del producto –un mueble– también lo hacen colaborador en la actividad de la empresa –montador del producto– y participe de estas ventajas (menos coste para la empresa y mejor precio para el consumidor e incluso una posibilidad de alternativa en el empleo del tiempo de ocio).

²³ Kiva espera hacer un seguimiento de los patrones de liquidación de los préstamos, y del impacto social de los préstamos hechos. Su presidente ejecutivo Shah Prelah indica que la empresa envía voluntarios al campo para que trabajen junto con las microfinancieras. Los voluntarios envían la información obtenida a la sede y narran su experiencia en los blogs de la empresa.

²⁴ La creación de grupos en redes sociales ya implantadas (51give desarrolla un grupo en Facebook sobre microfinanzas en China) o la utilización de la blogosfera (Daily Kos en el caso de Kiva) son alguna de las estrategias más utilizadas. Esto no implica que la difusión esté restringida a través de internet. De hecho varias organizaciones reconocen el papel desempeñado por los medios tradicionales de comunicación de masas en la difusión de sus experiencias (entrevistas, periódicos, programas en cadena de televisión...). El fundador de Change.org ha sido entrevistado por el Wall Street Journal. La famosa presentadora estadounidense Oprah dedicó parte de su programa televisivo de gran audiencia a la experiencia de Kiva. Igualmente Nicholas Kristof, columnista de New York Times, se tomó el trabajo de ofrecer préstamos a través de Kiva y luego viajó a Afganistán para conocer personalmente a dos de sus prestatarios — un panadero y un técnico especializado en la reparación de aparatos de televisión. Recientemente, incluso los principales medios de comunicación como MSNBC (Causas Facebook), Steven Colbert (DonorsChoose) y CNN (SixDegrees) están cubriendo actividades “micro-filantrópicas”.

²⁵ Ante el éxito de Kiva, eBay lanzó una web de préstamos llamado MicroPlace.

juego en el momento oportuno, la información necesaria y los cauces de comunicación pertinentes. Además, para dinamizar la solidaridad en la red a través de estos mercados sociales electrónicos, existen otros *stakeholders* análogos a los de una empresa tradicional (núcleo técnico, proveedores, clientes, acreedores, etc.). Siguiendo el esquema propuesto por Handy (2000) sobre la organización en trébol, pueden distinguirse tres áreas de actividad: el *núcleo* (*core business*) en donde se asignan las funciones más estratégicas, un área de funciones *tácticas* que son realizadas en colaboración por otros agentes (*outsourcing*) especializados que perciben una retribución por sus servicios; y un área *operativa*, en la que la organización implica a otros agentes interesados y sensibilizados en el desarrollo de la actividad.

Desde esta perspectiva el *núcleo organizativo* suele componerse en muchas ocasiones de un equipo de emprendedores sociales que conjuga generalmente capacidades tecnológicas, comerciales y solidarias²⁶. A nivel *táctico* las plataformas sociales pueden apoyarse en entidades preexistentes para una serie de actividades especializadas como son la búsqueda de información para el desarrollo de la oferta o la tramitación y gestión de fondos de las donaciones²⁷. Por último el área que se ha denominado *operativa*, está compuesta fundamentalmente por los agentes proveedores solidarios -destinatarios finales (beneficiarios directos de la plataforma a través de proyectos personales o colectivos) y las organizaciones intermediarias (beneficiarios indirectos) y por los agentes clientes solidarios -donantes o prestamistas sin ánimo de lucro-.

En el caso de una plataforma de microcréditos, los prestamistas potenciales -donantes al fin y al cabo- pueden analizar los perfiles disponibles de los candidatos a obtener un préstamo. Los posibles prestatarios son escogidos de acuerdo con su nacionalidad, sexo, tipo de negocio o nivel de necesidad, entre otros factores. Instituciones del Tercer Sector -como ONGD- son las que habitualmente realizan el "filtro" y actúan de intermediarias -avalan de hecho a los solicitantes- nutriendo de proyectos a este tipo de plataformas. Se presenta así este modelo organizativo 2.0 no como un sustituto de las ONG sino como una posible fuente de financiación privada en donde la reputación previa sigue jugando un papel relevante.

²⁶ En estos casos, los emprendedores sociales son profesionales jóvenes, que o bien han emprendido previamente actividades en la red no necesariamente sociales -por ejemplo John Ferber (Microgiving) fundó previamente una empresa publicitaria en la red que fue adquirida en 2004 por Time Warner- o han desarrollado una amplia experiencia en organizaciones establecidas en la red -como es el caso de Matt y Jessyca Flannery (Kiva) con experiencia en eBay o TiVo. Pero también alguno de ellos ha combinado estas competencias técnicas con la implicación en actividades solidarias sobre el terreno.

²⁷ Muchos son donantes que buscan recabar información sobre organizaciones a las que apoyar. Dentro del primer caso puede citarse un buscador especializado de organizaciones no lucrativas: Guidestar. Cada día, casi 22.000 personas acuden a esta plataforma para obtener más información sobre organizaciones sin fines de lucro; en 2008, su número total de visitas se elevó a más de 8 millones. Dentro del segundo perfil un socio habitual de este tipo de mercados es PayPal. Las organizaciones suelen utilizar a menudo este sistema de pago junto con el tradicional cargo en la tarjeta de crédito.

La plataforma envía el dinero a la ONG, o a la institución de microcrédito, en el país de origen del solicitante. Esta institución desembolsa los fondos y trabaja con el prestatario para garantizar el buen uso o que la liquidación del préstamo ocurra en el plazo correcto. Las plataformas no solo hacen descansar esta responsabilidad en las organizaciones del Tercer Sector. Existen otros mecanismos para verificar estos aspectos en el terreno dado que constituye un factor crítico en el desarrollo de estas plataformas. Los sistemas de reputación en Internet utilizados en otros mercados electrónicos²⁸, el ciber-voluntariado y las posibilidades crecientes de la tecnología de geoposicionamiento abren un mundo de posibilidades para ejercerlo.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN: LA INNOVACIÓN POSIBLE Y ABIERTA

Hablar de innovación en cualquier ámbito puede generar ilusión. Se trata de una energía individual o colectiva que debe ser encauzada. Pero también puede desembocar en cierto escepticismo (*no es para nosotros*) que lleva al inmovilismo. Los indicios de sólidas barreras mentales para la innovación –las más complicadas de romper– aparecen sostenidas bajo los presupuestos de una lógica burocrática e inamovible ante los cambios del entorno.

En cualquier caso, desde una hipótesis más receptiva y optimista, siempre se corre el peligro de que la innovación quede en el mundo de las intenciones y de los deseos. Por ello resulta preciso aprovechar los “vientos favorables” que pueden suponer:

El nivel de consciencia de necesidad de cambio o de *sincronía con el entorno* (hay que cambiar por lo menos a un ritmo igual al del entorno). No siempre este nivel de consciencia pre-innovadora está difundido en la organización. En este caso habrá que activar el metabolismo organizativo potenciando las iniciativas y reforzando los sistemas de comunicación interna y externa. Se habló en los noventa de la triple crisis de las ONGD: transparencia, recursos y resultados. La innovación podría ser un camino “integrador” para la renovación quizás en los tres ámbitos.

El nivel de sana “insatisfacción” que lleva a la búsqueda de respuestas a los nuevos escenarios y a nuevas necesidades (que aumenten el grado de satisfacción o que llegue a más gente) o simplemente el afán de mejorar. Los donantes tienen cada vez más opciones para desarrollar sus inquietudes sociales y solidarias y los fondos privados –grandes donantes– serán muy selectivos a la hora de decantarse por colaborar con las instituciones del Tercer Sector. Como indica 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*”.

²⁸ Kiva ha creado un sistema de clasificación de cinco estrellas para las microfinancieras en función de una serie de parámetros disponible en su web (un sistema de reputación análogo al utilizado por ebay en el caso de compradores y vendedores).

a lo que realicemos o crear respuestas muy especializadas que nos hagan atractivos a los intereses de las administraciones públicas".

El nivel de *apertura a la renovación tecnológica y organizativa*. El grado de incorporación o penetración en nuevos instrumentos o técnicas que aumentan las posibilidades o capacidades organizativas (como la web 2.0, las alianzas estratégicas con otras organizaciones...) puede constituir en sí mismo un revulsivo para el cambio y la innovación.

La conjunción de estos niveles debería desembocar en un aterrizaje a nivel temporal que concrete en determinados instrumentos de gestión (planes, grupos de trabajo, indicadores...) e incruste la innovación en el día a día de la organización para que efectivamente, tarde o temprano, se produzcan los resultados esperados.

PREFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDERSON, C. (2007): *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Editorial Urano. Madrid.
- ARCHIBUGI, D. y LUNDVALL, B. A. (eds.) (2001): *The Globalising Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- BAUMOL, WILLIAM J.; LITAN; ROBERT E.; SCHRAMM, CARL J. (2007): *Good capitalism, bad capitalism and the economics of growth and prosperity*. Ed. Yale University Press, New Haven & London.
- 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/>).
- CIRIEC (2000): *The Enterprises and Organisations of the Third System. A Strategic Challenge for Employment*. Universidad de Lieja. Lieja.
- CHESBROUGH, H. W. (2009): *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*, Plataforma editorial, Madrid.
- FUNDACIÓN EDE (2009): "Innovar, un reto ineludible para los servicios sociales". Gizarte.doc. *Boletín Documental sobre Servicios Sociales e Intervención Social*. Septiembre.
- GREFFE, X. (2003): *Innovación, valor agregado y evaluación del tercer sistema: un punto de vista europeo en OCDE; El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*, Edition OCDE. Paris, pp.205-241.
- HÄCKI, R. y LIGHTON, J. (2001): *The future of the networked company*, McKinsey Quarterly. Agosto.
- HANDY, C. (2000): *La organización por dentro*, Ed. Deusto, Madrid.
- HERRERA GÓMEZ, J. (1998): La especificidad organizativa del Tercer Sector: tipos y dinámicas. *Papers. Revista de Sociología*, nº 56, pp.163-196.
- HORWITZ, S. (2009): "Post-Katrina Innovation and Improvisation by Wal-Mart and the U.S. Coast Guard", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Spring, Vol. 4, No. 2, Pages 93-99.
- JIMENEZ ESCOBAR, J. y MORALES GUTIERREZ, Alfonso Carlos (2008): "Tercer Sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores", *Revista Katálisis*, Vol.11, nº 1, pp. 84-95.
- KELLEY, T. y LITTMAN, J. (2005): *Las diez caras de la innovación*. Currency.
- LUNDVALL, B. A. y BORRÁS, S., (1998): *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, European Commission, D.G. XII, Bruselas.
- MARTINEZ, M. A. (2004): "Experiencia de la empresa de inserción Albino 20", en Salinas Ramos, F. y Herranz de la Casa, J. M. (Coord.): *La economía social como puerta de integración sociolaboral de los inmigrantes*. Universidad Católica de Avila. Pags. 93-104.

- McDONALD, R.E. (2007): "An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 256-281.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2008): "Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo". *Revista de Fomento Social*, nº 63, pp.411-444.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2009): "Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales". *Zerbitzuan*, nº 45, p. 151-178.
- OCDE (2005): *Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo*, Tercera Edición. EUROSTAT y OCDE
- OSBORNE, S. P. y BROWN, K. (2005): *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- PUNSET, E. (2008): *Viaje al amor*. Destino. Barcelona.
- SECLOS, C. y MAHIR, J. (2005): "La iniciativa Sekem" en *VVAA (2005): Mejorar la gestión de empresas*. Mc Graw-Hill. IESE. Madrid, pp. 279-309.
- SMITH, S.R y LIPSKY, M. (1993): *Non-profit for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Harvard University Press. Cambridge. MA.
- Universia Knowledge Wharton (11/06/08) *Kiva: Cómo mejorar la vida de las personas con un pequeño préstamo* [Online] [Fecha de consulta: 1 Septiembre 2009]. Disponible en:
<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1529>>
- ZIMMERMANN, H. (1999): Innovation in Nonprofit Organizations, *Annal of Public and Cooperative Economics*, nº 70, 4, pp.589-619.
- ZIMMERMANN, H. OTTER, N. y STAHL, D. (1998): *Innovation jenseit des Marktes*. Berlin.

Esther Raya Diez
esther.raya@unirioja.es

I+D+I EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL
R&D&I IN SOCIAL INTERVENTION

Esther Raya Diez es doctora en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad del País Vasco, licenciada en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, Diplomada en Trabajo Social y Máster en Administración y Gestión de Servicios Sociales por la Universidad del País Vasco. Ha trabajado en diversos programas y servicios de intervención social, tanto en Administración Pública como en entidades del Tercer Sector. En 2002 comienza su actividad docente en la Universidad del País Vasco y en la actualidad es profesora titular en la Universidad de La Rioja, siendo Directora de Estudios de la titulación desde 2007. Su actividad investigadora se centra en el análisis de los procesos de intervención social.

RESUMEN

Investigación e innovación son dos retos de los programas y servicios de intervención social. El artículo se configura como un ejercicio de programación sobre estos aspectos aplicados al sector de la intervención social y, en particular, al ámbito del Trabajo Social. Se estructura a modo de programación, respondiendo a las preguntas: qué, por qué, para qué, cómo, cuánto, cuándo, dónde, quiénes y con qué, asumiendo como supuesto que estamos, no solo exponiendo el estado de la cuestión de la I + D + i en intervención social sino, sobre todo, pensando en estrategias para desarrollar proyectos que permitan retroalimentar la intervención social desde la investigación científica y viceversa.

En el artículo se asume como premisa de partida que la investigación es una parte fundamental del proceso metodológico de las diferentes formas de intervención social. No obstante, la posición de la disciplina en la I+D+i es débil. Para cambiar esta posición se plantea como estrategia la imbricación intencionada entre investigación e intervención social.

ABSTRACT

Research and innovation are two challenges for social intervention programs and services. This paper aims the study of the organization of these aspects applied to the scope of social intervention, especially, to the area of Social Work. It is organized as a program and tries to answer "what?", "why?", "what for?", "how?", "when?", "how much?", "who?", "where?" and "with whom?", taking for granted, of course, that we are not only describing the current situation of R&D&i in social intervention but, above all, thinking of strategies to develop projects that allow to give a feedback on the issue from a scientific research perspective and vice versa.

This paper uses as a starting point the assumption that research is a key element in the methodological process of social intervention actions. Nevertheless, R&D&i in this area lacks rigor. A deliberate strategy that integrates research and social intervention is proposed as an alternative to change this situation.

PALABRAS CLAVE

Investigación social, innovación, planificación.

KEYWORDS

Social research; Innovation; Planning

SUMARIO:

1. QUÉ. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN EN INTERVENCIÓN SOCIAL
2. POR QUÉ. RAZONES PARA AVANZAR EN LA CONSTRUCCIÓN DEL TRABAJO SOCIAL COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA
3. PARA QUÉ. FINALIDAD DE LA I+D +I EN TRABAJO SOCIAL
4. CUÁNTO. DIBUJANDO UN HORIZONTE DESEABLE
5. CÓMO. PROPUESTA METODOLÓGICA: IMBRICACIÓN INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN
6. DÓNDE. ESPACIO DE LA I+D+I EN TRABAJO SOCIAL
7. QUIÉNES. LOS SUJETOS DE LA I+D+I EN TRABAJO SOCIAL
8. CUÁNDO. MOMENTOS DE LA I+D+I EN INTERVENCIÓN SOCIAL
9. CON QUÉ: RECURSOS PARA LA I+D+I EN INTERVENCIÓN SOCIAL
10. BALANCE FINAL DE CONCLUSIONES

1. QUÉ. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN EN INTERVENCIÓN SOCIAL

La Real Academia Española (RAE) define la investigación como la realización de actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático, con la intención de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia. Para Kisnerman la investigación en Trabajo Social consiste en “el proceso metodológico de descubrir, interpretar, explicar y valorar una realidad, prediciendo su desarrollo futuro según se intervenga o no en ella” (Kisnerman y De Gómez, 1985:49). En este sentido, cabe afirmar que la investigación forma parte del proceso metodológico básico de cualquier proceso de intervención social, ya sea a nivel de caso, grupo o comunidad.

Si a la Investigación se le añaden los factores Desarrollo e Innovación, nos encontramos ante nuevos retos para la construcción del Trabajo Social como disciplina científica. Los conceptos de I+D+i hacen referencia a¹:

¹ Las definiciones han sido extraídas del Plan Riojano de I + D + i (2008-2011). Para una mayor precisión conceptual puede consultarse el artículo 35 del Real Decreto 4/2004 de 5 de marzo (BOE 61, de 11 de marzo de 2004)

- **Investigación** es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico. Puede ser de carácter básico o aplicado.
- **Desarrollo** es la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño o mejora de nuevos procesos o sistemas de producción.
- **Innovación** es la introducción de una novedad o mejora significativa en un producto, proceso, sistema organizativo empresarial o sistema de mercadotecnia.

Si aplicamos estas definiciones al ámbito de intervención del Trabajo Social y las analizamos de acuerdo al discurso de la disciplina, podríamos afirmar que forman parte de la actividad cotidiana del Trabajo Social, como ciencia, como tecnología y como arte. Como ciencia, porque antes de cualquier intervención se realiza un análisis o diagnóstico de la situación problemática; como tecnología, porque se aplican conocimientos teóricos y técnicos para dar respuesta a la situación; y, como arte, porque ante nuevos problemas sociales se buscan respuestas innovadoras.

Sin negar la validez de esta afirmación, debemos reconocer su parcialidad o auto-complacencia. Los indicadores aceptados por la comunidad científica para valorar la producción de una disciplina, tales como índice de impacto de la producción científica, muestran unos resultados discretos en relación al Trabajo Social.² En la misma línea se pronuncian diferentes autores (Acero, 1988; Red Vega, 1993; De Robertis, 2003; Morago, 2004). Nos parece significativa la alusión de De Robertis, quien planteándose la eficacia del contrato con la persona atendida, señala que: “Seguramente, la investigación sobre la práctica profesional en este aspecto podría darnos nuevos elementos para comprender la evolución actual de esta técnica profesional, pero la investigación está aun poco desarrollada en el Trabajo Social y su función creadora de conocimientos, poco reconocida.” (De Robertis, 2003:28).

² Puede consultarse el documento titulado Pipcyt. Indicadores de producción científica y tecnológica de la Comunidad de Madrid, Cap. VIII dedicado a la producción científica de la comunidad de Madrid en Ciencias Sociales y Humanidades. Edita Comunidad de Madrid, en colaboración con el CSIC. Puede consultarse en <http://www.madrimasd.org>.

2. POR QUÉ. RAZONES PARA AVANZAR EN LA CONSTRUCCIÓN DEL TRABAJO SOCIAL COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA

La investigación ha estado presente a lo largo de la historia del Trabajo Social, no solo como actividad natural del ser humano para dar una respuesta adecuada a su quehacer cotidiano, sino de forma planificada, razonada y fundamentada. Ha servido para orientar la planificación así como la elaboración de un marco teórico metodológico propio a partir de la sistematización de la práctica. Algunos hitos, los encontramos repasando la historia:

- J.L.Vives en su tratado de *Subventione Pauperum*, editada en 1525, estudia la situación de los pobres en la ciudad de Brujas, analiza el origen de la mendicidad y cataloga las necesidades humanas en diferentes niveles. Todo ello le permite realizar una propuesta de intervención.
- San Vicente de Paúl frente a la política de Hospitales Generales -muchos de ellos convertidos en "almacenes de enfermos en condiciones pavorosas de hacinamiento" (Munuera, 2003:69) - plantea en 1621 iniciar una investigación para conocer la magnitud y la situación de los pobres para adecuar las medidas de intervención.
- T. Chalmers aplica el 1823 su método de las "cuatro fuentes" para enjuiciar un caso y decidir la actuación más adecuada. Este método consistía en realizar una *investigación completa* de cada persona o familia, en determinar la verdadera causa de la pobreza y desarrollar posibilidades de automantenimiento del pobre.
- C.S. Loch imprimió una actitud científica en el trabajo de la COS (Charity Organization Society) en el periodo 1875-1913, en la forma de abordar el *casework*, al "codificar las técnicas y guardar relaciones escritas de los casos, de modo que cada uno pudiera ser conocido y estudiado individualmente" (Moix, 1991:94). Y fundó en 1903 la London School of Sociology, creada para dar formación a los trabajadores sociales. (Moix, 1991:95)
- O. Hill estableció a mediados del siglo XIX unas normas para el registro de los casos, con el fin de sistematizar la información, que constituyen su mayor contribución al "*social casework*".
- J. Shaw Lowell (fundadora de la COS de New York) estableció los principios metodológicos para la intervención, partiendo de una completa investigación, la elaboración de un plan de trabajo y los servicios de un visitador amistoso.

- M. Richmond en su libro *Social Diagnosis*, editado en 1917, formula una teoría de Trabajo Social con casos basada en la investigación y experiencia. Defendía la necesidad de investigar para desarrollar el Trabajo Social.

Ahora bien, aun aceptando que la investigación es una parte del proceso metodológico de la intervención social, en el campo del Trabajo Social no se debe confundir esta actividad de acercamiento a la realidad para diseñar una estrategia de actuación, con el concepto de investigación científica. En esta dimensión la disciplina se encuentra en una posición de debilidad. Acero, en un artículo de 1988, señalaba la falta de formación investigadora, la falta de recursos económicos y la falta de tiempo como argumentos explicativos de la situación de la investigación en Trabajo Social en España. Respecto al primer argumento, cabe considerar que la incorporación tardía de la titulación de Trabajo Social a la universidad española, en la década de los ochenta y noventa, como formación de diplomatura, ha supuesto un cierto retraso de la incorporación de esta disciplina a los programas de formación investigadora a través de los doctorados. En el cuadro se presentan los principales hitos de la Formación de Trabajo Social en España:

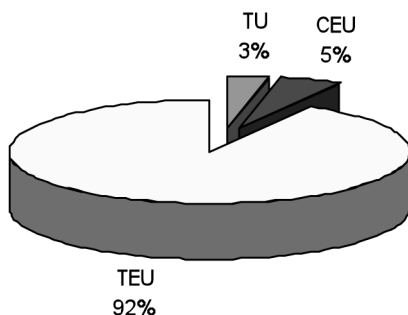
Cuadro 1: Principales hitos de la Formación en Trabajo Social en España

1932	Creación de la primera escuela para la formación de asistentes sociales en Barcelona
1952	Tres escuelas (dos en Barcelona y una en Madrid)
1958	Estudios de Trabajo Social son de Formación profesional
1981	Real Decreto 1850 por el que se incorpora al ámbito universitario la formación de los asistentes sociales y los estudios conducentes son de diplomatura
1990	Creación del área de conocimiento de Trabajo Social y Servicios Sociales
1980-2008	Integración de las Escuelas en la Universidad
1996	Se plantea la necesidad de los estudios de Licenciatura

Fuente: Elaboración propia, a partir de N. de la Red y Brezmes, M. (2003:138-148)

Las escuelas universitarias han estado más orientadas a la formación de profesionales que de investigadores. Asimismo, cabe considerar las características de la formación del profesorado de Trabajo Social, en gran medida Diplomados en Trabajo Social con alguna licenciatura en Ciencias Sociales, tales como Antropología, Sociología o Derecho, principalmente, y en menor medida con doctorado. Asimismo, la estructura del área de conocimiento, en lo que respecta al profesorado permanente, quien en mayor medida puede liderar proyectos de investigación, presentaba en el año 2000 una composición centrada principalmente en profesorado Titular de Escuela Universitaria, mayoritariamente no doctor:

Gráfico 1: Composición del área de conocimiento de Trabajo Social y Servicios Sociales



Fuente: Proyecto Filosofía en Español, www.filosofia.org

En el año 2000 el área estaba compuesta por un total de 120 profesores titulares de escuela universitaria (TEU) y solo 10 titulares de universidad (TU) o catedráticos de escuela universitaria (CEU). Esta composición presenta diferencias significativas respecto a la de otras titulaciones afines, tales como Ciencias Políticas y de la Administración y Sociología, como se muestra en la tabla:

Tabla 1: Categoría del profesorado por titulación³

Áreas de conocimiento	CU	TU	CEU	TEU	Total
Ciencia política y de la administración	38	91	2	8	139
Sociología	74	268	42	143	527
Trabajo Social y Servicios Sociales	0	4	6	110	120
Total	7.377	23.025	1.985	10.812	43.199

Fuente: Proyecto Filosofía en Español, www.filosofia.org. Org, datos a 31 de diciembre de 2000

Estos datos quedan relativizados si se analizan en comparación con el número de alumnos en cada una de las titulaciones, como se ve en la siguiente tabla:

³ CU: Catedrático de Universidad; TU: Titular de Universidad; CEU: Catedrático de Escuela Universitaria y TEU: Titular de Escuela Universitaria.

Cuadro 2: Alumnado matriculado por titulación, curso 1999-2000

Titulación	Alumnado
Ciencias Políticas y Sociología Ciencias Políticas y de la Administración	13.709
Sociología	12.066
Trabajo Social	17.832

Fuente: INE, Estadística universitaria curso 1999-2000

La situación actual en el área respecto al número de Catedráticos de universidad es de 2, y se ha duplicado el número de Titulares de universidad y Catedráticos de Escuela Universitaria. No obstante, todavía hay un déficit de doctores en el área que dificultan el poder adaptarse a las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior, de contar con al menos el 50% de profesores doctores en las titulaciones de grado. Por tanto, tenemos que señalar que, a pesar de contar con programas de formación investigadora específicos para Trabajo Social, todavía son insuficientes para cubrir las necesidades de este tipo de formación, tanto para la actividad académica como profesional. También hay que destacar que la clara orientación profesional del título hace que sea muy limitado el número de estudiantes que siguen una formación académica directa hacia el doctorado, como existe en otras tradiciones disciplinares.

El argumento de la falta de recursos económicos para realizar investigación social puede explicar en parte el estado de la cuestión. Sin embargo, consideramos que no es solo una cuestión de recursos económicos sino una dispersión de recursos lo que en gran medida hace que la investigación social que se desarrolla no tenga el impacto deseado. En la actualidad, la investigación para la intervención social se halla dispersa en los múltiples "*reinos de taifas*"- utilizando la expresión Casado (2001)- en los que se ha configurado el sistema de servicios sociales, con diecisiete comunidades autónomas realizando estudios sobre necesidades sociales, estableciendo indicadores de análisis, planificación y evaluación de la realidad social y del impacto de los programas y servicios en la satisfacción de las necesidades sociales. A esta inicial dispersión se suma en la gestión de las políticas los 8.108 municipios, de los cuales 520 tienen más de 20.000 habitantes. Además de la diversidad de entidades y organizaciones que conforman el Tercer Sector. Todo ello hace que gran parte de la investigación tenga un impacto local moderado, con poca transferencia y baja publicación.

Además de la financiación procedente de las diferentes áreas del bienestar de las Administraciones Públicas, de interés para el Trabajo Social, hay que considerar la financiación de los programas de investigación de concurrencia competitiva, como son los

planes regionales, nacionales y europeos. A ellos me referiré en el capítulo dedicado a los recursos.

El último argumento esgrimido por la profesora Acero era el de la falta de tiempo. Este es un recurso recurrente en los diferentes ámbitos de la intervención social para justificar diferentes disfunciones. Se impone el hacer a la reflexión, se impone el repetir a la sistematización, se impone el hacer al análisis y se impone el hacer a la evaluación. Podríamos decir que, en gran medida, se impone el conocimiento “vulgar” o espontáneo al conocimiento científico. Sin embargo, el proceso metodológico se compone de cuatro piezas clave: estudio investigación que desemboca en el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, esto es, conclusiones sobre lo obtenido y retroalimentación del proceso. De la misma manera que no se entiende un Trabajo Social únicamente centrado en la investigación o en la evaluación, no se debería realizar una intervención sin sistematización de las otras etapas.

La excesiva orientación a la práctica conduce a situaciones como la siguiente, expuesta por P. Morago: El proyecto “Scared Straight” consistía en que jóvenes en riesgo de delincuencia habitual eran invitados a visitar una prisión: allí tienen la oportunidad de conocer “in situ” cómo es la vida penitenciaria y recabar el testimonio de reclusos adultos, lo que se presume que disuadirá a los jóvenes de cometer hechos delictivos. A priori el planteamiento parece adecuado. Y se lleva a la práctica, por mimetismo, en varios estados de EEUU. Sin embargo, señala P. Morago que tras la evaluación de nueve programas “Scared Straight” las tasas de criminalidad entre los participantes fueron significativamente superiores a las de quienes no habían tomado parte en el mismo. Con resultados como estos no valen afirmaciones de falta de tiempo para investigar, *ex ante* y *post facto*, sino que es parte del proceso metodológico y deben contar con el tiempo necesario para ello.

Hasta aquí hemos esbozado las razones que, a nuestro juicio, explicarían el estado de la investigación. Nos ocuparemos ahora de señalar dos argumentos que justifican la necesidad de avanzar en la construcción del Trabajo Social como disciplina científica. El primer argumento es una mirada extrínseca al Trabajo Social. La consolidación de las políticas sociales como derechos de ciudadanía es la razón principal para desarrollar una intervención impecable desde el punto de vista técnico y científico. Ello significa disponer de argumentos teóricos y metodológicos, contrastados empíricamente y sistematizados, con el fin de garantizar unos resultados esperables, y en caso contrario, analizar las razones explicativas de las desviaciones respecto a los objetivos propuestos, siendo conscientes de la especificidad de nuestro objeto/sujeto de intervención y del pluralismo metodológico de las Ciencias Sociales de las cuales formamos parte.

El segundo argumento es una mirada intrínseca al Trabajo Social. Y para explicarlo conviene revisar los argumentos del Plan Nacional de I + D + i. En el mismo se alude a los

cambios en los mercados nacionales e internacionales para justificar la necesidad de invertir en investigación y desarrollo, como estrategia para obtener mayor competitividad empresarial, no solo centrándose en la eficiencia de los procesos productivos sino sobre todo innovando para conseguir un posicionamiento diferencial. Desde nuestro punto de vista, esta estrategia resulta conveniente para que los proyectos de intervención social estén presentes no solo en aquellos sectores de servicios sociales claramente regulados, sino en todos aquellos ámbitos de la realidad que requieren de la intervención de profesionales capaces de responder a las necesidades sociales, como es el caso de la mediación social, por citar un ejemplo.

3. PARA QUÉ. FINALIDAD DE LA I+D +I EN TRABAJO SOCIAL

En este apartado señalaré cuál es finalidad de la I + D + i en Trabajo Social frente a otros enfoques de las Ciencias Sociales. Esta precisión nos parece necesaria, dado que el carácter interdisciplinar de la Trabajo Social puede conllevar a una derivación del mismo hacia las ciencias sociales de las cuáles se nutre (sociología, psicología, antropología, etc.) pero de las cuáles se diferencia, por su objetivo de intervención social.

En primer lugar, hay que destacar el carácter polifacético del Trabajo Social. Se interviene con diferentes sectores de población (infancia, juventud, mujer, familia, personas mayores, etc.) y con diferentes problemas sociales (maltrato, violencia, carencia de recursos, problemas de salud, discapacidad, desempleo, etc.). Por tanto, uno de los primeros objetivos de la investigación en Trabajo Social es conocer cómo se manifiestan los problemas sociales en sus dimensiones individual, grupal y colectiva para intervenir en ellos. Esta aproximación es necesariamente interdisciplinar, en función de la naturaleza y características del problema objeto de estudio. A partir de dicho conocimiento, la investigación también debe centrarse en conocer el impacto y los resultados que la intervención desarrollada tiene en la respuesta a las necesidades y problemas sociales. En este aspecto, el protagonismo es más disciplinar, con el concurso de los diferentes agentes implicados en el proceso de intervención social.

A partir de estos dos objetos de Investigación que representarían los niveles de investigación básica e investigación aplicada, se obtiene la información necesaria para el **D**esarrollo de sistemas de intervención y la progresiva incorporación de **i**nnovaciones para dar respuestas a las necesidades sociales, monitorizando el proceso y los resultados.

Con ello no pretendemos negar la necesidad de otras investigaciones del ámbito social, únicamente pretendemos situar el objeto de estudio específico de la disciplina y su diferenciación respecto a otras ciencias sociales.

4. CUÁNTO. DIBUJANDO UN HORIZONTE DESEABLE

En programación, la pregunta del cuánto responde a los objetivos específicos y operativos. Da idea de las dimensiones y, en su caso, magnitudes de la finalidad que se van a conseguir con el proyecto o programa en concreto. En este ejercicio de “planificación ideal de la I+D+i en intervención social” que estamos simulando, resulta difícil *a priori* establecer unos objetivos específicos y operativos. No obstante, sí se puede apuntar a un horizonte deseable que nos sirva a modo de objetivos.

En primer lugar, con matizaciones, se pueden suscribir los objetivos generales del Plan Nacional de I+D+i (2008-2011):

- Poner la I+D+i al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible, con plena e igual incorporación de la mujer.
- Hacer de la I+D+i un factor de mejora de la competitividad empresarial.
- Reconocer y promover la I+D como un elemento esencial para la generación de nuevos conocimientos.

En el segundo objetivo bastaría con sustituir la expresión “*competitividad empresarial*” por “*competitividad profesional*”. De este modo los objetivos son adecuados para guiar el plan de acción. A modo de objetivos específicos, cabe apuntar a los siguientes:

- Incrementar el número de investigaciones que centren su objetivo en el proceso de intervención social, en el análisis de los problemas sociales y sus consecuencias para las relaciones sociales.
- Disponer de herramientas de sistematización de la información que estén al servicio de la gestión de los procedimientos de intervención pero también de la investigación y la evaluación.
- Mejorar el impacto de las revistas especializadas en el sector y su adaptación a los estándares internacionales de la Comunidad Científica.
- Generar bases de datos que permitan la revisión sistemática de experiencias de intervención e investigación que permitan un contraste de resultados.
- Coordinar los esfuerzos de investigación entre todos los sectores implicados.
- Aumentar la relación Universidad - Sociedad en el desarrollo de investigación.

Todo ello pasa por mejorar la formación de los investigadores en Trabajo Social.

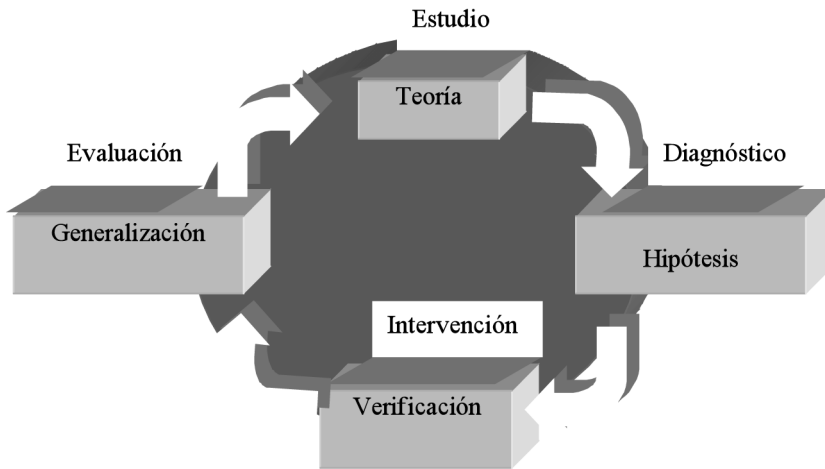
5. CÓMO. PROPUESTA METODOLÓGICA: IMBRICACIÓN INVESTIGACIÓN – INTERVENCIÓN

El cumplimiento de los objetivos o *desideratum* anteriormente enunciados pasa por el establecimiento de un diseño metodológico que permita su logro. Desde nuestro punto de vista, para que el Trabajo Social como disciplina científica, y en general las ciencias sociales, cumplan una de sus funciones de estar al servicio del desarrollo, el progreso y el bienestar de la humanidad, es decir, sean prácticas y aplicadas en su conocimiento de la realidad; y los proyectos sociales sean eficaces y eficientes en las respuestas a las necesidades sociales, no es suficiente con que teoría y praxis caminen paralelamente sino que es necesario que lo hagan imbricadamente. Esto no es solo una cuestión de “ser o deber ser” sino sobre todo de “querer ser” e implica pasar del conocimiento elemental o de sentido común - adquirido en la práctica, en la inmediatez de los hechos- al conocimiento científico, caracterizado por ser *racional*, compuesto por conceptos, razonamientos, inferencias y proposiciones teóricas; *objetivo*; que trasciende los hechos mediante la elaboración de teorías contrastables empíricamente; *analítico sintético*; *especializado*; *claro y preciso* mediante la formulación de indicadores, el registro de los datos; *comunicable*; *verificable*; *metódico*; *sistemático*; etc. (Wallace, 1980; Kisnerman, 1981; Sierra Bravo, 1988).

Gran parte de la literatura científica de las Ciencias sociales se ha ocupado de delimitar y explicar su especificidad frente a las ciencias de la naturaleza; identificar la dificultad inherente a la vinculación entre objeto y sujeto y defender el pluralismo metodológico como características de la investigación social. Frente a posiciones dogmáticas entre los defensores de una ciencia social positivista y los seguidores de los paradigmas comprensivos, los artículos recientes sobre la materia aluden al carácter complementario de ambas aproximaciones a la realidad social (Fernández, 2002; Jorge, 2003). Por su parte, en Trabajo Social el debate en torno al método se ha centrado principalmente en delimitar cada una de las fases del método básico. Ahora bien, es posible una mayor vinculación entre el método científico y el método básico de intervención, que permita cumplir el doble objetivo de las ciencias normativas, “*tenerse que leer en un doble sentido: como orden para la construcción del conocimiento y, a la vez, como un orden para desarrollar la intervención.*” (Barbero 2003:412).

La vinculación entre ambos métodos puede representarse sobre un mismo gráfico, que nos permite ver la interrelación entre ambos. Cuando se plantea en la fase inicial de estudio analizar un determinado problema social, lo que se está haciendo es recopilar el conocimiento existente sobre el mismo, abordarlo desde un marco teórico preciso, que permita conocer la naturaleza de la realidad sobre la que se pretende intervenir.

Gráfico 2: Método Básico de Procedimiento y el Método Científico



Fuente: Elaboración propia

A partir de este estudio previo surge el diagnóstico, es decir, las hipótesis de trabajo sobre la intervención. De hecho, son frecuentes las definiciones del diagnóstico en las que se señala el carácter hipotético de aquel (Escarpín, Palomar y Suárez, 1997; Sánchez, 2000). En función del diagnóstico, es decir, de las hipótesis de trabajo, se articula el proceso de intervención, o dicho de otro modo, se procede a la verificación de las hipótesis mediante la aplicación de un determinado programa o proceso de actuación. Por último, la evaluación va a permitir hacer generalizaciones sobre la eficacia de la teoría en el análisis y las respuestas a una determinada realidad social.

Por tanto, podemos decir que no es la aplicación simple del método básico de procedimiento lo que configura al Trabajo Social como disciplina científica sino la forma cómo sean definidas cada una de estas fases y su articulación dentro del proceso de intervención lo que dirime su carácter de arte o de ciencia aplicada. Esta vinculación no surge de manera espontánea ni casual, sino que es preciso que se realice de forma consciente y programada, formando equipos mixtos interdisciplinares.

En la medida que se avance en esta línea de investigación social será posible, como señala Kisnerman, avanzar en la construcción del Trabajo Social como disciplina científica. Para ello es necesario que *“los trabajadores sociales abandonen su práctica activista y aislada, fundada en el subjetivismo metodológico o empirismo acrítico y se inserten en una práctica social científica”* (Kisnerman 1981: 111), y con ello evitando la acción sin reflexión, que se convierte en puro activismo y la reflexión sin acción, que queda en academicismo estéril, tal como señalara Paulo Freire en su pedagogía liberadora y que convenientemente recuerda Barranco, a propósito de la perspectiva paradigmática crítica en relación al

Trabajo Social (Barranco, 2004:22). Con ello, no pretendemos afirmar que todo proceso de intervención deba convertirse en un proyecto de investigación, ni viceversa, centrando toda la investigación social en procesos de intervención. No obstante, consideramos que en esta materia la investigación social tiene un terreno casi inexplorado y que en gran medida los proyectos de intervención carecen de las herramientas adecuadas para la retroalimentación necesaria en una disciplina científica.

6. DÓNDE. ESPACIO DE LA I+D+I EN TRABAJO SOCIAL

En los epígrafes restantes se trata de concretar los aspectos que se derivan de los apartados anteriores. La localización de la I+D+i implica a todos los niveles en los que se desarrollan los propios proyectos de intervención, el plano local, con un fuerte protagonismo de las entidades locales, ayuntamientos y mancomunidades, junto con el concurso del Tercer Sector. En el plano provincial y/o autonómico, a través de los servicios de Planificación y Evaluación de Servicios Sociales; y a nivel estatal, desde el Ministerio competente y de sus organismos. En todos ellos, la Universidad desempeña un papel relevante, en asesoramiento y elaboración de trabajos de investigación. Pero además no se debe olvidar la investigación a nivel internacional, en el espacio Europeo, pero tampoco en otros contextos internacionales, donde el Espacio Iberoamericano representa una oportunidad de desarrollo.

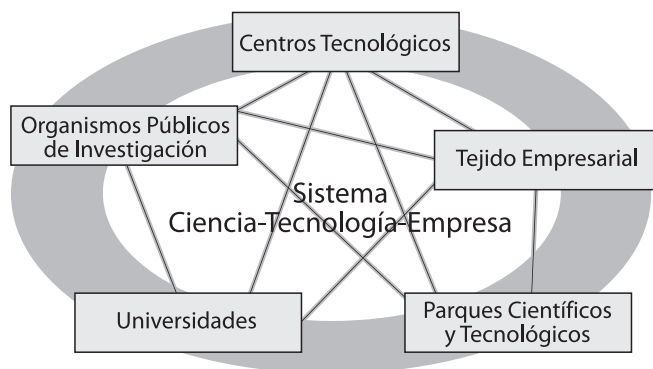
7. QUIÉNES. LOS SUJETOS DE LA I+D+I EN TRABAJO SOCIAL

Para identificar a los sujetos de la I+D+i en Trabajo Social debemos fijarnos inicialmente en la composición del sistema de Ciencia y Tecnología en España. En el gráfico se representa en una estrella de cinco puntas los principales agentes del sistema. En un vértice está la Universidad, cuyo profesorado es personal docente e investigador. Cuenta con grupos, Centros e Institutos de Investigación. En la mayor parte de los casos, la conformación de los grupos es interdisciplinar.

En el segundo vértice están los Organismos Públicos de Investigación integrados en el sistema de investigación e innovación, tanto como gestores de algunos programas del Plan Nacional de I+D+i, como ejecutores de gran parte de las actividades de investigación, desarrollo e innovación financiadas con fondos públicos.⁴

⁴ En el CSIC cabe destacar la actividad del IESA Instituto de Estudios Sociales Avanzados <http://www.iesa.csic.es/es/bienestarsocial.php>, entre las líneas de investigación tiene una centrada en Bienestar Social. Y también las líneas de investigación del IPP Instituto de Políticas y Bienes Públicos, <http://www.iesam.csic.es/> que incluye entre sus líneas de investigación una dedicada a Políticas Sociales y Estado de Bienestar.

Gráfico 3: Agentes en el Sistema de I + D + i en España



Fuente: Ministerio de Ciencia e Innovación, información en página Web⁵

El tercer vértice está compuesto por los Centros Tecnológicos. En el Real Decreto 2609/96 por el que se regulan estos centros, se consideran centros de innovación y tecnología aquellas personas jurídicas, legalmente constituidas sin fines lucrativos, que estatutariamente tengan por objeto contribuir, mediante el perfeccionamiento tecnológico y la innovación, a la mejora de la competitividad de las empresas, y que sean reconocidas y registradas como tales. En el listado ofrecido por el Ministerio, de los cien centros registrados únicamente uno incluye la denominación social, se trata de la Fundación para el Desarrollo Tecnológico y Social⁶. Sin embargo, la información contenida en su carta de servicios no refleja una dedicación a la investigación social.

El tejido empresarial en el caso de Trabajo Social está compuesto por entidades no lucrativas y últimamente con la incorporación de empresas lucrativas, principalmente vinculadas al sector de atención a personas mayores.

Finalmente, el quinto vértice de la estrella, compuesto por los Parques Científicos y Tecnológicos, que tienen una función de concentración de recursos y de vivero de empresas, tiene un papel relevante para la investigación que requiere fuerte inversión de bienes de equipo. Sin embargo, esta necesidad no se da en la investigación en intervención social.

⁵http://web.micinn.es/contenido.asp?menu1=6&menu2=2&dir=04_Universidades/03@Investigacion/01@Agel nv, 15-11-2008

⁶ El listado de los centros tecnológicos puede consultarse en <http://www.micinn.es/ciencia/centros/files/2008-listado-cit-junio.pdf> y la información del centro <http://www.plantecnologico.com/es/servicios/centros/668.php>

Por tanto, se puede concluir que los sujetos de la I+D+i en intervención social lo componen el conjunto de agentes que conforman la disciplina y las organizaciones en las que trabajan. Por un lado la Administración, en particular el sistema de servicios sociales, pero también desde los otros sistemas del bienestar social, tales como educación, empleo, participación ciudadana, etc. Por otro lado la Universidad, a través de los grupos, centros e institutos de investigación. Y finalmente el Tercer Sector, con una progresiva incorporación de empresas de consultoría social y de prestación de servicios personales.

La imbricación de método de intervención y método de investigación supone la colaboración de dichos agentes para el desarrollo y la innovación en el proceso de trabajo con las personas. Dicha colaboración se basa en una suma positiva, respecto a los objetivos, capacidades y marco de actuación de cada organización participante.

Para que ello sea posible, es necesario un mutuo conocimiento, respeto y confianza entre las partes, que se unen para un objetivo común, que consiste en la mejora del conocimiento para la intervención. La Universidad aporta conocimiento teórico, experiencia investigadora, herramientas para la sistematización; las entidades sociales aportan conocimiento y experiencia práctica y mucha información. Si bien, para que la colaboración funcione, es necesario proveer de recursos dicha actividad. Esto es, supone la dedicación de recursos humanos que tengan como prioridad desarrollar ese proyecto de I+D+i. Las fórmulas concretas variaran en función del alcance del proyecto, de los condicionantes temporales y del promotor de la iniciativa.

Hasta ahora hemos señalado la necesidad de crear equipos interinstitucionales. También hay que destacar la necesidad de contar con equipos interdisciplinares. Este aspecto, que es cada vez más reforzado en los planes y programas de investigación, resulta esencial en Trabajo Social por la propia naturaleza del objeto de investigación-intervención. Los problemas con los que trabajamos son multidimensionales, de carácter bio-psico-social, además de político, ideológico y jurídico. Y, por tanto, las intervenciones aglutinan el conocimiento procedente de las diferentes ciencias sociales. En consecuencia, la investigación se enriquece desde la pluralidad de perspectivas de estudio e interpretación de la realidad, armonizadas en la mejora de conocimiento, transferencia e innovación para el conjunto del sector.

8. CUÁNDO. MOMENTOS DE LA I+D+I EN INTERVENCIÓN SOCIAL

En el proceso metodológico de la intervención se identifican dos momentos claves para la investigación y la transferencia, estos son el de inicio y final de una actividad. La fase de estudio diagnóstico y la de retroalimentación mediante la evaluación. En estos momentos, se intensifica la función de investigación, sin embargo, esta está latente a lo largo del proceso, mediante la recogida sistemática de información de la actividad desarrollada.

En la propuesta de imbricación entre investigación – intervención estas premisas se mantienen. Sería necesario por parte del equipo (interinstitucional-interdisciplinar) delimitar los objetivos de investigación, perfilar las hipótesis de trabajo, establecer el plan de recogida y sistematización de la información durante la intervención, supervisarlos y analizar e interpretar los resultados a la luz del marco teórico utilizado y la revisión bibliográfica realizada.

Podríamos perfilar un cronograma a modo de propuesta de trabajo que nos permita ubicar en el tiempo objetivos respecto a la plena incorporación de Trabajo Social en la estrategia de I+D+i. El primer paso consiste en la creación del equipo. Definir los componentes y su aportación. El segundo paso, es la dotación de recursos a dicho equipo para que inicie la actividad, definiendo las líneas de investigación-intervención; planteando objetivos de acción; A partir de la creación y dotación del equipo, el objetivo se centraría en la captación de fondos, inicialmente de planes regionales y posteriormente nacionales y europeos.

Quisiera en este apartado esbozar algunos cambios para la investigación que a medio plazo supone la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior y la incorporación de los estudios universitarios en el ámbito de la intervención social (Trabajo Social y Educación Social principalmente) al título de Grado. El hecho de contar con una formación de cuatro años, en lugar de los tres actuales, supone un refuerzo académico, que se venía reclamando en el caso de Trabajo Social, tanto desde el ámbito profesional como universitario desde los años 90. En la estructuración concreta de los planes de estudio, supone que todas las titulaciones incorporan la realización de prácticas obligatorias y la elaboración de un Trabajo Fin de Grado. Este trabajo en sí supone un inicio a las técnicas de investigación. El impulso vendrá en la especialización a través de los postgrados, que pondrán tener orientación profesional o investigadora. En la medida que se incrementa el número de trabajos de fin de grado, tesinas y tesis doctorales especializadas en intervención social, estaremos despegando en la construcción del Trabajo Social como disciplina científica.

9. CON QUÉ: RECURSOS PARA LA I+D+I EN INTERVENCIÓN SOCIAL

Cualquier plan de actuación requiere la dedicación de recursos, tanto humanos como técnicos. A diferencia de otras ramas de conocimiento, las Ciencias Sociales no requieren de fuertes inversiones en laboratorios, en gran medida su “laboratorio” es la sociedad. Y en nuestro caso, los procesos de intervención que se desarrollan para dar respuesta a las necesidades sociales. De ahí que afirmemos la necesidad de trabajar de manera imbricada investigación-intervención.

Por otro lado, salvo diseños experimentales *ad hoc*, que presentarían muchos dilemas éticos, la investigación en intervención social se circunscribe a programas, servicios, proyectos y metodologías de intervención que se están desarrollando o se van a desarrollar. Por lo tanto, el coste de la I+D+i no se sitúa en el proceso de “producción del experimento” en sí, sino que se delimita al equipo humano responsable de la ejecución del trabajo de investigación. Esto es una partida común a cualquier investigación, junto con los gastos de funcionamiento, equipamiento informático, software etc.

Por lo tanto, la cuestión radica en la captación de fondos para desarrollar esa línea de investigación. Para ello existen diferentes fuentes de financiación. Algunas de ellas específicas de las Administraciones públicas (local, autonómica, estatal o europea) para el desarrollo de medidas de actuación, generalmente ligadas a la planificación o evaluación de determinadas políticas sociales. Otras veces fomentando la investigación social a través de Becas o Premios, o mediante contratos de investigación. Este primer nivel es el que cuenta con mayor producción en el ámbito de la intervención social, pero cuyo alcance es limitado desde el punto de vista de la transferencia y el impacto de la investigación.

Además existen los programas específicos de apoyo a la investigación. Aquí están tanto los programas de formación de jóvenes investigadores y los de apoyo a los grupos de investigación, a través de diferentes convocatorias de las Administraciones competentes en materia de investigación, a nivel regional, estatal y europeo. Cabe destacar las ayudas convocadas dentro de los Planes Regionales que cada Comunidad Autónoma elabora con el fin de dirigir la política científica en su territorio. Así como el Plan Nacional de I+D+i, que el Ministerio elabora para un periodo de cuatro años. En estos planes se establecen las prioridades de la investigación y se articulan diferentes líneas de actuación. El acceso a las ayudas es de concurrencia competitiva, y ello supone por parte de los equipos de investigación el presentar un proyecto enmarcado dentro de los objetivos de la convocatoria.

La revisión del Plan Nacional de I+D+i (2008-2011) nos lleva a la consideración que los proyectos de investigación planteados dentro de las convocatorias se ubicarían en las líneas de investigación básica, sin que haya una línea específica para la temática objeto de nuestra disciplina. Esta situación es común a la mayor parte de las disciplinas.

También hay que considerar la financiación a nivel europeo a través del VII Programa Marco de la Unión Europea. Este programa es el principal instrumento de financiación de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico y demostración de la Unión Europea durante el periodo 2007-2013. Los proyectos tienen que tener un justificado impacto europeo. Entre las diez líneas de investigación, se incluye la dedicada a las Ciencias socioeconómicas y humanidades. Cuyo objetivo es "la creación de un conocimiento compartido y profundo de los retos socioeconómicos, complejos e interrelacionados, a los que se enfrenta Europa, tales como el crecimiento, el empleo y la competitividad, la cohesión social, el entendimiento intercultural, los retos sociales, culturales y educativos de una UE ampliada, la sostenibilidad, la calidad de vida, el cambio demográfico, la migración, la integración y la interdependencia mundial, con miras a aportar una mejor base de conocimiento a las correspondientes políticas y sentar las bases para una sociedad moderna y sostenible."⁷ En esta línea tienen cabida proyectos sobre los que interviene el Trabajo Social.

Esta revisión superficial por las tres principales fuentes de financiación de la investigación da idea de la existencia de recursos para la investigación. La captación de estos fondos no es sencilla, puesto que como se ha dicho anteriormente supone la concurrencia competitiva de los equipos, presentando un proyecto. No obstante, consideramos que la cuestión no es tanto si existen recursos para la investigación sino dónde estamos en Trabajo Social respecto al acceso a dichos recursos. La respuesta sería destacar nuestra reciente incorporación a través de equipos mixtos. Y la siguiente cuestión es cómo podemos hacer para impulsar nuestra participación en dichos ámbitos de investigación, trascender de la acción directa, rutinaria y repetitiva para construir conocimiento que nos permita un desarrollo de nuestras tecnologías de intervención y la aplicación de innovaciones contrastadas y evaluadas en otros contextos o sectores de población. Ya no es suficiente con hacer, es necesario hacerlo con conocimiento. No basta con aplicar el sentido común, debemos aplicar el conocimiento científico.

⁷ Guía para el participante, VII Programa Marco de Investigación, Desarrollo Tecnológico y Demostración, http://www.sost.es/DOC_VII_PM/Guia%20VIIIPM.pdf

10. BALANCE FINAL DE CONCLUSIONES

Finalizamos este artículo, a modo de balance de conclusiones, utilizando un DAFO, que nos permite sintetizar el contenido de la exposición y valorar la estrategia propuesta:

Debilidades	Fortalezas
Bajo nº doctores Debilidad marcos teóricos propios Dispersión conceptual	Identidad profesional fuerte Exhaustivo conocimiento práctico de los problemas sociales Redes de colaboración Conferencia/prácticas universitarias
Amenazas	Oportunidades
Disolución áreas de conocimiento Recesión gasto de políticas sociales I+D+i centrada en competitividad económica	EEES grado y postgrado Interdisciplinariedad Problemas sociales resistentes

En la primera fila aparecen los aspectos internos a la disciplina respecto a la I+D+i. En cuanto a las debilidades, hay que destacar el bajo número de doctores que conforman el área de conocimiento de Trabajo Social y Servicios Sociales. También hay que destacar que el carácter interdisciplinar junto con el bajo nivel de producción científica nos lleva a debilidad de marcos teóricos propios que permitan orientar la investigación (intervención), contrastar las hipótesis y reformular la teoría. El marcado carácter “practicista” lleva a repetir “moldes” sin evidencia contrastada de la utilidad de los mismos, más allá del sentido común. Finalmente, apuntamos en el capítulo de Debilidades, la dispersión conceptual, que es una característica de las Ciencias Sociales. Cada vez que iniciamos un trabajo, debemos dedicar mucho esfuerzo en definir a qué realidad nos estamos refiriendo. Es como si construyéramos un edificio con cimientos de barro. Esta dificultad se intensifica en Trabajo Social por la complejidad de los problemas objeto de intervención: qué es exclusión social; qué es incorporación social⁸, por citar un ejemplo.

En contraposición a estas debilidades, contamos con una serie de fortalezas que pueden impulsarnos en la estrategia para la I+D+i propuesta. En primer lugar, Trabajo Social y Educación Social cuentan con una fuerte identidad profesional, que le permite reconocerse y ser reconocidos en su quehacer profesional. La experiencia acumulada de trabajo permite contar con un exhaustivo conocimiento práctico de los problemas sociales. La realidad no es ajena al equipo de investigación-intervención. Asimismo, cabe destacar la existencia de redes de colaboración, entre el mundo académico y el profesio-

⁸ Sobre la definición de estos conceptos nos ocupamos en el Observatorio de Procesos de Exclusión e Incorporación Social, Federación Sartu 2002-2007 y posteriormente en el libro Raya, E. (2006) Indicadores de Exclusión Social, ed. Universidad del País Vasco, Bilbao.

nal. Por un lado, mediante los convenios de colaboración entre los centros que imparten las titulaciones y las entidades sociales para la realización de las prácticas obligatorias. A diferencia de otros ámbitos de investigación, donde es necesario “tejer” la red de relación Universidad-Empresa, en nuestro caso la red existe, y el reto ahora es el de orientar esa colaboración también hacia la estrategia de I+D+i.

Respecto a los aspectos externos, y por tanto no controlables directamente, debemos considerar en el capítulo de amenazas con la disolución de las áreas de conocimiento en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior. El objetivo de la reforma es evitar que entre materias afines haya desequilibrios en cuanto al encargo docente entre dos o varias áreas. La amenaza está en la pérdida de protagonismo de un área, que como se ha señalado anteriormente, tiene bajo número de doctores en un contexto normativo que impone que al menos el 50% de la plantilla en títulos de grado sea doctor. Otra amenaza la encontramos en la recesión del gasto en políticas sociales, donde el primer recorte afecta a la investigación/evaluación. Y finalmente, también destacamos como amenaza que los planes de I+D+i están orientados principalmente en la investigación para la competitividad económica.

En el apartado de Oportunidades hay que destacar que el nuevo escenario que se abre con la incorporación de las titulaciones al Grado y al Postgrado supone no solo una mejora respecto a los contenidos propios sino también poder dedicar más tiempo a la formación de los estudiantes respecto a las técnicas de investigación aplicadas a su disciplina. Ello redundará a la larga en una mejora del conocimiento. También es interesante destacar que un aspecto valorado favorablemente en todas las convocatorias de investigación es la interdisciplinariedad. Como se ha señalado anteriormente en la naturaleza del Trabajo Social está la interdisciplinariedad y ahora el reto es la conformación de los equipos mixtos cuyo objeto de estudio sea la mejora de los procesos de intervención desde una perspectiva interdisciplinar. Y finalmente, destacamos como fortaleza que la materia sobre la que trabajamos, los problemas sociales, cambian en cuanto forma de manifestarse pero se mantienen a pesar de que mejoren las condiciones de vida. En este sentido, se puede afirmar la necesidad no solo de profesionales de la intervención social sino también de investigadores de su objeto, metodología y resultados de intervención.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACERO, C. (1988): "La investigación en Trabajo Social", en Escuela Universitaria de Trabajo Social, nº 1, Ed. Universidad Complutense, Madrid.
- ALVIRA, F. (1991): *Metodología de la evaluación de programas*, ed. CIS, Colección Cuadernos Metodológicos, nº 2, Madrid.
- ALVIRA, F. (1997): *Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico*, ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires.
- ALVIRA, F. (2002): *Metodología de la evaluación de programas*, Colección Cuadernos Metodológicos, CIS, Madrid
- BAÑEZ, T. (2004): "Trabajo Social Comunitario", en VV.AA. (1998) *Organizaciones de Bienestar Social*, ed. Trabajo Social hoy, Madrid.
- BARBERO, J.M. (2003): "El método en Trabajo Social" en Fernández, T. Alemán, C. (comp.) *Introducción al Trabajo Social*, Alianza editorial, Madrid.
- BARRANCO, C. (2004): "Los modelos de intervención en Trabajo Social desde las Perspectivas Paradigmáticas de las Ciencias Sociales. Introducción a los modelos críticos: énfasis en lo comunitario y en la calidad de vida", en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, nº 66, pág. 9-35.
- CASADO, D. (1991): *Introducción a los Servicios Sociales*, ed. Acebo. Madrid.
- DE ROBERTIS, C. (1992): *Metodología de la intervención en Trabajo Social*, ed. El Ateneo, Barcelona.
- DE ROBERTIS, C. (2003): *Fundamentos de Trabajo Social, ética y metodología*, Universidad de Valencia, Nau Libres, Valencia.
- ESCARTÍN, M.J.; PALOMAR, M. SUÁREZ, E. (1997): *Introducción al Trabajo Social con individuos y familias*, ed. Aguaclara, Alicante.
- FERNÁNDEZ, P. PÉRTEGAS, S. (2002): "Investigación cuantitativa y cualitativa", en Atención Primaria, nº 2, pág. 76-78.
- GAITAN, L. (1993): "Necesidades y temas de investigación en Trabajo Social", en JUAREZ, M., (comp.) (1993), *Trabajo Social e Investigación*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- GRAWITZ, M. (1984): *Métodos y técnicas de las Ciencias Sociales*, Editia Mexicana, México.
- JORGE SIERRA, E. (2003): Nuevos elementos para la reflexión metodológica en sociología. Del debate cuantitativo / cualitativo al dato complejo, en *Papers*, nº 70, pág. 57-81.
- KISNERMAN, N. (1981): *Introducción al Trabajo Social*, colección Teoría y Práctica del Trabajo Social, Tomo I, ed. Humanitas, Buenos Aires.
- KISNERMAN, N. Y DE GÓMEZ, M.J. (1985): "El método: Investigación", colección Teoría y Práctica del Trabajo Social, 2, Humanitas, Buenos Aires.
- LESIMPLE, F. (1992): "El análisis de la situación", en De Robertis, C. *Metodología de la intervención social*, ed. El Ateneo, Barcelona.

- MOIX MARTINEZ, M. (1991): *Introducción al Trabajo Social. Editorial*. Ed. Trivium. Madrid.
- MORAGO, P. (2004): "Práctica basada en la evidencia: de la Medicina al Trabajo Social", en *Cuadernos de Trabajo Social*, Vol. 17, Pág. 5-20.
- MUNUERA, P. (2003): "Precedentes del Trabajo Social: precursores y reformadores sociales" en Fernández, T. Alemán, C. (comp.) *Introducción al Trabajo Social*, Alianza editorial, Madrid.
- RAYA, E. (2006): *Indicadores de exclusión social*, ed. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- RED VEGA, N. (1993): *Aproximaciones al Trabajo Social*, ed. Siglo XXI, Madrid.
- RED VEGA, N. DE LA; BREZMEZ, M. (2003): "Trabajo Social en España", en FERNÁNDEZ, T. Y ALEMÁN BRACHO, C. (Comp.) *Introducción al Trabajo Social*, ed. Alianza, Madrid.
- SIERRA BRAVO, R. (1988): *Tesis doctorales y Trabajos de investigación científica*, ed. Paraninfo, Madrid.
- WALLACE, W.L. (1980): *La lógica de la ciencia en la Sociología*, ed. Alianza Universidad, Madrid.
- ZAMANILLO, T. (1992): "La intervención Profesional". *VII Congreso Estatal de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales*, Barcelona, 1992.

Maria del Mar Gálvez Rodríguez
maregalvez@hotmail.com
Maria del Carmen Caba Pérez
ccaba@ual.es
Manuel López Godoy
malopez@ual.es

LA TRANSPARENCIA ON-LINE DE LAS ONG ESPAÑOLAS
SPANISH NGO'S ONLINE TRANSPARENCY

Maria del Mar Gálvez Rodríguez, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Ha realizado el periodo docente de curso de doctorado impartido denominado "Contabilidad y Finanzas en un contexto globalizado" en el Dpto de Dirección y Gestión de Empresas de la Universidad de Almería, estando actualmente en su periodo de investigación. Así las cosas, está trabajando en la realización de su tesis doctoral, la cual versa sobre la transparencia y el código de ética de las ONG.

Maria del Carmen Caba Pérez, Profesor Titular de Universidad del área Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Almería. Actualmente imparte docencia de Contabilidad Pública y Contabilidad Financiera, centrando sus investigaciones en el ámbito de la transparencia informativa. Ha publicado múltiples artículos en revistas nacionales tales como Partida doble, Revista de Contabilidad, Presupuesto y Gasto Público, Harvard Deusto finanzas y contabilidad. Asimismo, ha publicado en revistas internacionales como International review of Administrative sciences; American Review of Public Administration; Public Administration and Development; Journal of Management Research and Practice; Online Information Review; Government Information Quarterly; The International Journal of Public Sector Management.

Manuel López Godoy, Profesor Titular de Universidad del área Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Almería. Actualmente imparte docencia de Mercados Financieros y Dirección Financiera, centrando sus investigaciones en el ámbito

del Tercer Sector, fundamentalmente en el ámbito de las cooperativas. Recibió el Premio Arco Iris a la mejor investigación cooperativa en el año 2006. Ha publicado artículos en revistas de prestigio como la Revista de Contabilidad, CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa; Actualidad Financiera, Partida Doble; Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa y publicado libros tales como "Control económico en las cooperativas: propuesta de un modelo basado en indicadores"

RESUMEN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) son hoy día centro de atención no solo por su presencia en la mayoría de las actividades de interés social sino también por los escándalos de fraude protagonizados en los últimos años. Estos hechos han cuestionado su legitimidad y su credibilidad. Para fomentar la confianza hacia este colectivo, autores, entes públicos y las propias ONG manifiestan la necesidad de transparencia, de elaboración de códigos de buenas prácticas y del uso de Internet, y más concretamente las páginas web, como herramienta de comunicación.

En este contexto y centrado en las ONG españolas, el presente artículo tiene como objetivo fundamental el análisis del grado de visibilidad de la transparencia a través de Internet de estas entidades. Este análisis se ha efectuado sobre una muestra de 128 ONG, todas ellas auditadas voluntariamente por la Fundación Lealtad.

PALABRAS CLAVES

ONG, transparencia, código de buenas prácticas, información en página Web

ABSTRACT

Non Governmental Organizations (NGO) are currently the center of attention due to their involvement not only in most of the social interest activities but also in the fraud scandals of recent years. These facts have questioned their legitimacy and credibility. Therefore, authors, public entities and NGOs consider the need to promote trust in NGOs by transparency, good practice codes and the use of Internet, particularly web pages, as a communication tool.

In this context, and focused on Spanish NGOs, this article pursues the following objective: analyses of the organizations transparency levels through the amount of information that is available about them on their web pages. This article is based on a sample of 128 Spanish NGOs which are members of the foundation called "Fundación Lealtad".

KEY WORDS

NGO, Transparency, code of good practice, information in web page

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. LAS ONG Y LA TRANSPARENCIA
3. ESTUDIO DEL CASO DE LAS ONG ESPAÑOLAS
4. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el papel de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ha adquirido gran importancia. Prácticamente no hay país, actividad humana o institución donde no estén presentes de una forma relevante. De hecho, cuando se trata de precisar el concepto de ONG nos encontramos ante un alcance tan amplio que conlleva una gran diversidad de definiciones. Entre los diferentes significados que les otorgan autores y organismos, se encuentran aquellos que las equiparan con las organizaciones populares, organizaciones de desarrollo intermediarias así como organizaciones internacionales (Pearce, 2000). Otros que las definen como entidades de la sociedad civil, con algún componente de voluntariado, fines no lucrativos, e independientes del estado (Gomis, 2000). Todas ellas persiguen la mejora social, no obstante, el abanico de actividades que abarcan es muy diverso, siendo brazo solidario en aquellos núcleos más desfavorecidos, contribuyendo al desarrollo rural y urbano, fomentando la identificación cultural y cohesión social, apostando por la innovación y protección medioambiental, llegando incluso a ejercer el papel de colectivo de presión ante la lucha de la democracia (Lorendahl, 1999). Así pues, la aportación de estas organizaciones a la estabilidad social e incremento del bienestar es tal que el impacto social y económico de sus proyectos es mayor que el resultado directo de los mismos (De la Roda, 2008).

Tradicionalmente, la base moral de sus actuaciones era suficiente para su legitimación, es decir, eran consideradas buenas por naturaleza (Vidal y Grabulosa, 2008). Sin embargo, la reciente presencia de algunos escándalos ha hecho que vayan surgiendo diversas críticas sobre el funcionamiento, los mecanismos de financiación y de control de las ONG, lo cual ha puesto el tema en la agenda pública, creando polémicas, desconfianzas, demostraciones de probidad y solicitando aclaraciones.

Para combatir la pérdida de credibilidad hacia las ONG autores como Duble (1994), McGann y Johnstone (2006), Sanz y Koc (2006) y Balas (2008) señalan la necesidad de una mayor transparencia, actitud que consiste, no solo en una mera demostración de los resultados obtenidos sino que además se trata de transmitir a los diferentes *stakeholders*

las buenas prácticas de las personas que la gestionan (Montserrat, 2009). Para llegar a ese fin, las ONG deben ofrecer una visión global de la entidad, informar tanto sobre aspectos organizativos como económicos y de las actividades que realizan (Herranz de la Casa, 2007). Este llamamiento hacia una mejor transparencia no se limita a autores y a las propias ONG sino que organismos oficiales como el Parlamento Europeo (1994), en el Informe de las “Las fundaciones y Europa”, señala la necesidad de mayor grado de información por parte de las ONG al manifestar la importancia de la disposición pública de los estatutos, de las fuentes de ingresos, de los informes financieros e informes de actividad.

Así las cosas, una mayor transparencia conllevaría una estrategia de consolidación y difusión de las ONG, que ayudaría a potenciar la imagen y reputación de estos organismos de tal forma que alejaría los perjuicios sobre estas entidades y les devolvería su reconocimiento como agente al servicio de la sociedad. Además, una mayor transparencia fortalecería la legitimidad de las ONG ya que si esta es percibida como una estructura que no esconde información sino que invita a ser analizada, la sociedad se volcaría en el respaldo del sector.

Esta credibilidad social a través de una mayor transparencia llevaría a la necesidad de divulgar voluntariamente información en dos direcciones (Herranz de la Casa, 2007), internamente hacia los miembros para que conozcan y queden influenciados y motivados por la ONG de la que son partícipes, así como externamente como estrategia de sensibilización y espejo de su trabajo hacia las instituciones públicas y particulares. En consecuencia, con su aplicación se entraría en un círculo virtuoso: mejora de imagen, mejora de reputación, mayor reconocimiento y mayor legitimación.

Ahora bien, uno de los pilares en los que se debería fundamentar la transparencia de las ONG, sería las nuevas tecnologías y concretamente Internet, ya que es una herramienta de comunicación y transparencia de bajo coste que reduce el tiempo de distribución de la información, permite comunicarse con usuarios previamente no considerados y tiene la posibilidad de aumentar la cantidad y tipo de datos proporcionados.

En este sentido, las ONG han reaccionado ante la influencia de Internet aplicando nuevas estrategias de comunicación. Según un estudio realizado entre más 400 ONG por Convio Inc (2008), Internet es un componente esencial para la comunicación entre los socios, voluntarios, donantes y gestores, así como promotor en el crecimiento de estas entidades. Además, nos encontramos en un momento en el que ante la crisis actual prima la austeridad en la economía doméstica y global, por lo que consideramos que las ONG deberían fortalecer su credibilidad por medio de Internet. A pesar de que algunas ONG están reaccionando favorablemente ante este medio de comunicación, se observa que la mayoría de las páginas web de las ONG son estáticas, poco actualizadas, y con baja frecuencia de visitas (Cramer, 2009).

Centrándonos en el fomento de la credibilidad de la sociedad española en las ONG, debemos subrayar la actitud proactiva de estas entidades. Un ejemplo sería la apuesta voluntaria de ONG españolas a ser analizadas por entidades como *Plataforma de ONG de Acción social*, la cual ha elaborado un certificado denominado “Declaración de Calidad” en donde se requiere, entre otros aspectos, que la ONG objeto de análisis informe sobre los fines, metodología, organización y recursos. En esta misma línea, *ONG por la Calidad* audita y certifica bajo su “Norma de Gestión de la Calidad de ONG”, que evalúa, entre otros aspectos, el acceso a información relevante sobre el gobierno, organización, procesos, actividades, resultados e impactos obtenidos. Asimismo, la compañía Internacional SGS ha diseñado un certificado denominado “ONG Benchmarking” siguiendo unos criterios de buenas prácticas seleccionados de estándares, códigos de conducta y requisitos actualmente utilizados por agencias gubernamentales.

Continuando con los organismos por los que las ONG españolas voluntariamente deciden evaluar su transparencia, destacar la Fundación Lealtad, institución sin ánimo de lucro creada en 2001. Esta entidad ofrece información independiente, objetiva, homogénea y gratuita sobre ONG españolas. Su actividad se desarrolla en torno a dos líneas de actuación: promoción de la transparencia de las ONG y fomento de las donaciones así como de cualquier otro tipo de colaboraciones de empresas y particulares con las ONG. Para el cumplimiento de esta primera línea de actuación ha desarrollado nueve principios de Transparencia y Buenas Prácticas, en líneas con modelos ya implantados en países como Estados Unidos y Reino Unido.

En este contexto, el objetivo de este trabajo será doble. En primer lugar, proponer una metodología para el análisis del grado de transparencia online de las ONG. En segundo lugar, analizar el grado de transparencia a través de Internet de aquellas ONG que han sido evaluadas por la Fundación Lealtad.

2. LAS ONG Y LA TRANSPARENCIA

Autores como Duple (1994), MacDonald et al. (2002), McGann and Johnstone (2006) y Sanz y Koc (2006) señalan que, para lograr una mayor confianza de los distintos grupos de interés de la gestión de las ONG, sería conveniente demostrar que estas son transparentes. Esto nos lleva a plantear la necesidad de definir el concepto de transparencia, y cuáles han sido las propuestas realizadas para alcanzarla.

Una primera aproximación nos la encontramos en autores como Vidal y Grabulosa (2008) que señalan que la transparencia es el grado de información y la actitud en que se afronta la rendición de cuentas. Otros autores, como Bongright (2007), añaden la necesidad de transmisión de información hacia los *stakeholders* (donantes, beneficiarios, personal). En esta línea, el director de la Consejería de Bienestar Social de Hong Kong (2008)

declaró que las ONG deben ser responsables y rendir cuentas a la población y gobierno demostrando que los recursos están siendo gestionados de manera eficiente y en beneficio del bienestar social.

De acuerdo con Ruiz Lozano *et al.* (2008), la transparencia ha pasado de ser un tema operativo a transformarse en un aspecto estratégico. La transparencia se relaciona ahora con la propia identidad corporativa, con la presencia de mecanismos para la evaluación y la verificación de las actuaciones y, con sistemas de información y comunicación seguros.

Dada esta necesidad de promover la divulgación de información sobre la gestión por parte de las ONG, recientemente han ido apareciendo distintas iniciativas para favorecer esta transparencia que se podrían enmarcar en dos grupos. Por un lado, aquellas que quieren marcar unas pautas para garantizar la transparencia y, por otro lado, las que intentar ir más allá tratando de definir los factores necesarios para evaluar la transparencia en las ONG.

Si comenzamos con el análisis del primer grupo de iniciativas resulta destacable que, a pesar de la repercusión que tiene la transparencia para la continuidad de las ONG, no hay una normativa legal en España que vele por el cumplimiento de la misma, tal como ocurre para las empresas que cotizan en el mercado de valores -Ley 26/2003, de 17 de julio, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas- o para las administraciones públicas -Ley 4/2007 de la Transparencia de las relaciones financieras entre las Administraciones públicas y las empresas públicas y de transparencia financiera-.

Aunque no existe normativa legal para garantizar la transparencia de las ONG, se están elaborando códigos de conducta, ética o buenas prácticas (Williams 2005). Son instrumentos de carácter voluntario que marcan las pautas de gestión interna y externa de un organismo, garantizan la eficiencia de la organización y, además, son un sistema de control que evita que se desvirtúe el concepto de transparencia. Desde la óptica de los objetivos de las ONG, los códigos de conducta son claves para éxito de su misión, incremento de la participación e influencia en la sociedad (Argandoña, 2007).

Instituciones como el Consejo de Fundaciones de Estados Unidos y el Centro Europeo de Fundaciones (EFC) han elaborado códigos de conducta que recogen valores tales como: búsqueda del beneficio público, servicio a la sociedad y en respuesta a sus necesidades, preocupación por los objetivos de los donantes, eficacia en la gestión de los recursos, transparencia, autorregulación y asunción de sus responsabilidades y obligaciones de cara a los múltiples grupos de interés. En esta línea, la Comisión Europea presentó en 2005 un código de conducta el cuál se recomienda a las ONG de la zona euro como mecanismo de transparencia y para mitigar la posible malversación de recursos.

Ahora bien, aunque se está fomentando la elaboración de códigos de conducta, el alcance geográfico y contenido de los mismos está siendo muy desigual. Así nos encontramos que se están elaborando códigos de conducta de alcance internacional como Code of Ethics and Conducts for NGOs publicado por World Association of Non Governmental Organizations o de alcance nacional como el código de conducta del que es partícipe Charity Commission, Reino Unido. Otros, tan solo han elaborado una mera declaración de principios -Principles for NGOs, Caux Round Table- mientras que los hay que tratan de profundizar en normas de conducta, como el de la Coordinadora española de ONG para el Desarrollo (CONGDE) donde expone no solo el contenido del código sino cómo debe ser la difusión y aplicación del mismo. También se han elaborado códigos comunes para un grupo de ONG, como es el caso del elaborado por once de las ONG más conocidas a nivel mundial (ActionAid, Amnesty International, CIVICUS, Consumers, Greenpeace, Oxfam, Save the Children Alliance, Survival, International Federation Terre des Hommes, Transparency, YWCA).

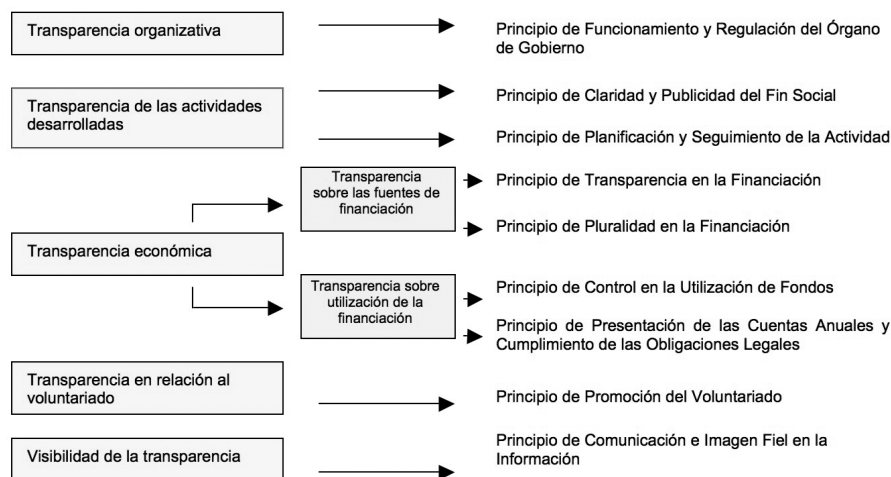
Junto a estas propuestas hay que referenciar a otro tipo de iniciativas que analizan la información elaborada por las ONG, como son los certificados de calidad. Así, cada día son más las ONG que optan por mecanismos de control externo por medio de certificados de buenas prácticas expedidos por empresas privadas. Destacamos que en el caso español el primer certificado fue definido por AENOR en el año 2004 en el que señalaban los requisitos necesarios para un sistema de dirección ético – UNE 165011 Sistema de Gestión de la ONG –.

En cuanto a los trabajos, aquellos que tratan de identificar los factores más relevantes para medir la transparencia, eficacia y eficiencia en los proyectos y servicios, destacamos la reciente aportación de organismos procedentes de países como Chile (Chile Transparente) y Colombia (ONG por la Transparencia). En el caso de España cabe destacar la labor de la Fundación Lealtad, entidad creada en el 2001, que lucha por fomentar la participación social. Esta entidad publicó en el año 2002 la primera versión de la “Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG’s”, la cual se sustenta en la evaluación la información demandada por la ciudadanía, expertos, principales plataformas de ONG, representantes de la Administración Pública, así como en otros modelos implantados con éxito en países como Estados Unidos y Reino Unido.

Esta Guía es de aplicación voluntaria y en su primera publicación, en el año 2002, más de 30 organizaciones se sometieron a la evaluación de la misma. En la última edición, en 2009, 131 ONG han solicitado ser analizadas sobre el cumplimiento de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas. Concretamente, se establecen nueve principios de transparencia en la gestión de las ONG que pretenden ofrecer al donante una información completa que abarca múltiples aspectos del funcionamiento de las ONG, (véase figura 1). Como se observa, y en la misma línea de los trabajos de Herranz de la Casa 2007, se han puesto de manifiesto que es preciso que las ONG transmitan a la sociedad una visión

global sobre la organización y sus actividades dando explicaciones tanto de aspectos organizativos como económicos.

Figura 1. Guía para la Transparencia de las ONG



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía de Transparencia y Buenas prácticas. Fundación Lealtad (2009).

Entre los aspectos analizados en esta guía vemos cómo se encuentra los relacionados con la transparencia organizativa, es decir, con el órgano de gobierno, dado que su buen funcionamiento, al igual que en una empresa, revierte en toda la actividad de la misma. Para garantizar un correcto funcionamiento del órgano de gobierno, la guía propone un número mínimo de miembros, reuniones, mecanismos para evitar posibles conflictos de interés, renovación de los cargos, etc.

La transparencia de las actividades se vería reflejada en el segundo y tercer principio. En estos principios se apunta que es de vital importancia tener un fin social claro, fácilmente accesible al público y que identifique claramente la actividad y los beneficiarios de la ONG. De igual forma, el seguimiento de la planificación y evaluación de la actividad de la ONG por parte sus distintos usuarios, así como la existencia de sistemas internos de seguimiento, son necesarios para conseguir esta transparencia.

Los principios quinto, sexto, séptimo y octavo hacen referencia a la transparencia económica. En esta se distinguen los principios de transparencia sobre las fuentes de financiación y sobre la utilización de estas fuentes. Así, con el quinto y sexto pretenden hacer ver a las ONG la importancia de dar a conocer los medios a través de los cuales se financia la ONG y qué entidades, públicas o privadas, están aportando fondos a sus actividades, así como la necesidad de contar con fuentes de financiación diversificadas, que

aseguren la independencia de la organización en la toma de decisiones, sin estar sujetas a las directrices que pueda marcar su principal financiador.

Continuando con la transparencia económica y, en particular, con la utilización de las fuentes de financiación, en el principio séptimo y octavo se hace alusión a la financiación, pero desde el punto de vista del control y rendición de cuentas. Así, en el séptimo, se pone de manifiesto la importancia de conocer el destino de los fondos de la ONG (concretamente cuánto se destina a proyectos, cuánto se gasta en la dirección y gestión de la ONG y cuánto en actividades de captación de fondos). En el octavo principio se señala la necesidad de presentar las cuentas anuales y memorias de actividades ante los registros correspondientes.

El principio noveno está relacionado con la transparencia del voluntariado. En particular se recomienda que para que los voluntarios estén plenamente integrados en la organización es necesario que la ONG cuente con un plan específico de actividades, de formación, seguro, etc.

Finalmente, nos encontramos con la viabilidad de la transparencia. La comunicación de la ONG con la sociedad, a través de medios como Internet, es otro de sus principios, el cual se ve como fundamental para incrementar la confianza en la misma y ampliar y fidelizar su base social (socios, voluntarios, etc.), aunque siempre que este mensaje sea veraz y no induzca a error.

La visibilidad de la transparencia a través de la web, se ve apoyada por autores como Ingenhoff y Koelling (2007), para los que la web ha contribuido a la eficiencia de las ONG, ya que por medio de ella se divulga información de interés para los actuales y potenciales donantes. Otros autores (Naudé et al 2004) resaltan las páginas web de las ONG como espejo hacia la sociedad, no solo de cara a sus grupos de interés sino como medio de comunicación sobre la identidad de la propia organización. Expresan cómo la web sirve como fuente de información hacia sus beneficiarios y donantes de una manera mucho más profunda que cualquier otro medio de comunicación como prensa, radio y televisión y con la ventaja de ser un recurso que supone un coste menor. Lamentablemente, la divulgación de esta información por medio de la web como política de transparencia no es la habitual en las ONG como declaran Kang y Norton (2004).

Así las cosas, creemos conveniente analizar la situación en España en relación a la transparencia informativa a través de Internet de las ONG, para observar el grado de visibilidad alcanzado.

3. ESTUDIO DEL CASO DE LAS ONG ESPAÑOLAS

3.1 Revisión de la literatura objeto de estudio

En la literatura de los últimos años se pone de manifiesto cómo la información es un activo intangible que cada vez toma mayor peso en la sociedad (Oyelere et al., 2003; Lim et al., 2007). Con la llegada de las nuevas tecnologías, Internet es considerada como un factor clave para la comunicación de la información (Bonsón-Ponte et al., 2006). Dentro del campo de investigación que ofrece Internet, Martson y Polei (2004) identifican dos líneas de investigación claramente diferenciadas, nos referimos a la descriptiva y a la explicativa. La primera línea comprende los estudios que demuestran cómo las empresas han ido evolucionando en el uso de las páginas web como medio de divulgación de información. Sus trabajos se han centrado bien en un país —Gray y Debreceny (1997), Debreceny et al. (1999) y Ettredge et al. (2001) en EEUU; Lymer (1998) y Craven y Marson (1999) en Reino Unido y Gowthorpe y Amat (1999), Larrán y Giner (2002) y Gandía (2001) en España— o bien realizando comparación entre países —Deller et al. (1998) y Hedlin (1999)—. En cuanto a la línea de investigación explicativa, esta señala la influencia de variables del entorno sobre la divulgación de información empresarial a través de Internet (Martson y Polei, 2004; García y Sánchez, 2006). Dentro del ámbito empresarial algunos de las variables consideradas han sido: el tamaño empresarial (Ashbaugh et al., 1999); el sector industrial (Craven y Marson, 1999); el incremento del capital propio (Ettredge et al., 2002); la cotización en un mercado financiero nacional o internacional (Debreceny et al., 2002; Marston y Polei, 2004); el nivel tecnológico (Debreceny et al., 2002); la localización geográfica (Bonsón y Escobar, 2004; Bonsón y Escobar, 2002); la liquidez (Oyere et al., 2003); la estructura de capital (Oyelere et al., 2003); el endeudamiento (Oyelere et al., 2003); la internacionalización de la empresa (Oyelere et al., 2003); y la rentabilidad (Kanna et al., 2004).

De la revisión bibliográfica podemos señalar que el grueso de la misma se ha centrado en el sector empresarial privado, siendo escasa la literatura que estudia el efecto de la divulgación de la información en otros modelos organizativos. En el caso concreto de las ONG, encontramos trabajos descriptivos aplicados a un país concreto —Estados Unidos en Kang y Norton, 2004— y trabajos que comparan su efectos sobre varios países —Naudé et al, 2004—En cuanto a la línea explicativa, la literatura ha barajado variables como la gestión financiera y la gestión organizativa (Sanz y Koc, 2006), el interfaz, la interactividad, las herramientas que motiven la repetición de visitas a la web, la información útil sobre medios de comunicación, la información para los voluntarios y la información que vincule a los usuarios a la página (Ingenhoff y Koelling, 2007).

Por tanto, en relación a los estudios enfocados a las ONG, cabe destacar su escasa atención en comparación con los estudios centrados en las corporaciones lucrativas, por lo que en base a estos precedentes el propósito de esta investigación es cubrir el desco-

nocimiento de las prácticas en el empleo de las páginas webs por parte de las ONG en línea a una investigación de carácter descriptivo.

3.2 Descripción de la Metodología.

Desde el punto de vista metodológico bajo una línea de investigación descriptiva, en este trabajo hemos elaborado un índice de visibilidad de la transparencia en la web (ITW), en línea con los trabajos de Ettredge et al, (2000), Gandía (2000), Larry y Giner (2001) y Caba y Castillo (2002).

Los *ítems* que forman parte de este índice han tomando como referencia fundamental los principios de Transparencia de la Fundación lealtad citados en el apartado 2, aunque también se han teniendo en cuenta las aportaciones de la literatura existente (Lymer, 1999; Ashbaugh et al. 1999; Bonsón-Ponte et al. 2006). Así, en el contenido de este índice hemos tenido en cuenta la necesidad de que las ONG transmitan a la sociedad no solo una visión parcial de la misma, por ejemplo, únicamente índole financiera, sino una visión global de la ONG, suministrando información tanto sobre los aspectos organizativos, como de las actividades realizadas, como económicos (Herranz de la Casa, 2007). El hecho de incluir en el índice aspectos distintos de las ONG nos lleva a distinguir dentro del mismo tres sub-índices, que son los que se muestran en el cuadro 1.

Entre las alternativas que se presentan para puntuar estos *ítems* se ha optado por una calificación dicotómica, de forma que un determinado *ítem* (tw_i) se valorará con un "1" si dispone de la información en su página web y "0" en caso contrario. Debemos señalar que existen *ítems* que están formados por *sub-ítems*, en este caso la puntuación de cada uno de ellos será equitativa, siendo el total de la suma de estos *sub-ítems* "1". En total son 29 *ítems* (m_i) los observados, y que los agrupados en tres subíndices (m_p), correspondiendo, cuatro a aspectos sobre la transparencia organizativa (m_O), ocho a factores vinculados a la transparencia de las actividades (m_A) y, por último, diecisiete a elemento de la transparencia económica (m_E).

Dada la existencia tres subíndices, lo primero que haremos es calcular el índice parcial de transparencia organizativa, el índice parcial de transparencia de las actividades y el índice parcial de transparencia económica.

El índice de transparencia en Internet parcial (IW_m) será el resultado del cociente entre la sumatoria del número de total de *ítems* del subíndice (tw_i) que aparece en la web por el total de *ítems* que debiera divulgarse cada subíndice (m_i). Si este importe lo multiplicamos por 100 lo tendremos en porcentaje.

$$IW_m = \frac{\sum_{i=1}^m tw_m}{m} \times 100$$

Como no podemos dar más peso a un aspecto de la transparencia que a otro hemos optado por asignarle el mismo peso. De tal forma el índice de transparencia en Internet quedaría determinado por:

$$ITW = \left(\frac{\sum_{i=1}^4 tw_O}{4} + \frac{\sum_{i=1}^8 tw_A}{8} + \frac{\sum_{i=1}^{17} tw_E}{17} \right) \times \frac{100}{3}$$

Cuadro 1. Factores Analizados Para Análisis Transparencia

	Val. Max	Val. Mini
1.Sub-ítem Transparencia organizativa	4	0
a. Respecto a las reuniones de los órganos de gobierno:	1	0
a.1. Número de reuniones anuales de los órganos de gobierno	0,33	0
a.2. Temas a tratar en las reuniones anuales de los órganos de gobierno	0,33	0
a.3. Acuerdos adoptados de los órganos de gobierno	0,33	0
b. Respecto a los miembros del órgano de gobierno:	1	0
b.1. ¿Son públicos los nombres de los órganos de gobierno y de dirección?	0,2	0
b.2. ¿Son públicos las profesiones y cargos públicos de los órganos de gobierno?	0,2	0
b.3. ¿Son públicos la relación de parentesco y afinidad con otros miembros del órgano de gobierno y con el equipo directivo de la organización?	0,2	0
b.4. ¿Son públicos los currículos vitae de los miembros del equipo directivo?	0,2	0
b.5. ¿Son públicos la relación entre los miembros del órgano de gobierno y los proveedores y co-organizadores de la actividad?	0,2	0
c. ¿Son públicos en la web la renovación de los miembros del órgano de gobierno?	1	0
d. ¿Son públicos en la web los mecanismos aprobados por el órgano de gobierno que eviten situaciones de conflicto de interés en el seno del órgano de gobierno?	1	0
2. Sub-ítem Transparencia sobre actividades	8	0
a. ¿Es público en la web el fin social de la ONG?	1	0
b. ¿La información ofrecida sobre el fin social identifica claramente y orienta sobre el campo de actividad y público a que se dirige?.	1	0
c. ¿Es público en la web el plan estratégico?	1	0
d. ¿Es público en la web el plan anual?	1	0
e. ¿Son públicos en la web los informes de seguimiento y finales justificativos de los proyectos desarrollados?	1	0
f. ¿Son públicos en la web los criterios y procesos de selección de proyectos y contrapartes aprobados por el órgano de gobierno?	1	0
g. ¿Es público en la web la memoria anual de actividades?	1	0
h. ¿Existe en la página web información sobre las actividades que están abiertas a ser desarrolladas por voluntarios?	1	0
j.2 ¿es público en la web la cuenta de resultados y su información complementaria?	0,5	0
k. ¿Es público en la web el informe de auditoria?	1	0

	Val. Max	Val. Míni
3.Sub-ítem Transparencia económica	17	0
3.1. Transparencia en la financiación	6	0
a. ¿Es público en la web el coste anual de captación de fondos privados y públicos?	1	0
b. ¿Es público en la web la recaudación anual (donaciones, socios y otras colaboraciones)?	1	0
c. ¿Son públicos en la web los detalles de los fondos recaudados a los principales financiadores, tanto públicos como privados, y las cantidades aportadas por los mismos?	1	0
d. ¿Son públicas en la web las imputaciones de los fondos recaudados a las actividades de cada año?	1	0
e. ¿En la página web se informa sobre la protección de datos de los archivos de socios y donantes particulares?	1	0
f. ¿Es público en la web las cláusulas de cesión del logotipo de la entidad a empresas e instituciones?	1	0
3.2. Transparencia en la utilización de la financiación	11	0
a. ¿Es público en la web la distribución de los gastos de funcionamiento agrupados en las categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad y Gestión-Administración?	1	0
b. ¿Es público en la web el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y línea de actividad de la organización?	1	0
c. ¿Es público en la web los principales proveedores?	1	0
d. ¿Es público en la web los co-organizadores de la actividad?	1	0
e. ¿Es público en la web la Política de Aprobación de Gastos?	1	0
f. ¿Es público en la web el criterios de selección de proveedores aprobados por el órgano de gobierno?	1	0
g. ¿Es público en la web el presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa?	1	0
h. ¿Es público en la web la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior?	1	0
i. ¿Hay información en la página web sobre el sistema de seguimiento de la voluntad de los donantes sobre los fondos dirigidos?	1	0
j. ¿Es público en la web la memoria económica anual?	1	0
j.1. ¿es público en la web el balance de situación y su información complementaria?	0,5	0
j.2. ¿es público en la web la cuenta de resultados y su información complementaria?	0,5	0
k. ¿Es público en la web el informe de auditoría?	1	0

3.3. Ámbito de estudio

La obtención de la información necesaria para alcanzar el objetivo del trabajo se ha realizado visitando las páginas web de 130 ONG, que es el colectivo de organizaciones que voluntariamente han facilitado información a la Fundación Lealtad durante los últimos años y sobre los que la Fundación ha emitido los informes de transparencia en base a los principios ya enumerados. Esta muestra comprende más de: 1.200.000 socios, 40.000 voluntarios, 16.500 empleados, 90 millones de beneficiarios y un presupuesto de gasto agregado que supera los 945 millones de euros.

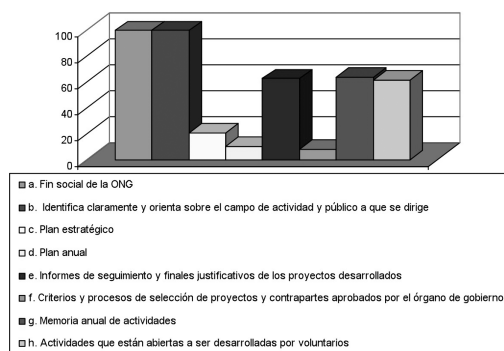
Se ha escogido esta muestra, ya que el objetivo de este trabajo es analizar la relación entre aquellas ONG que manifiestan ser transparentes (bajo el cumplimiento de los principios de Lealtad) y el nivel de transparencia de sus páginas web. Del total de las ONG

analizadas entre Enero y Marzo del 2009 se han desestimado dos de ellas por no estar disponible el enlace web por lo que la muestra ha quedado mermada en 128 ONG.

3.4. Análisis de los resultados

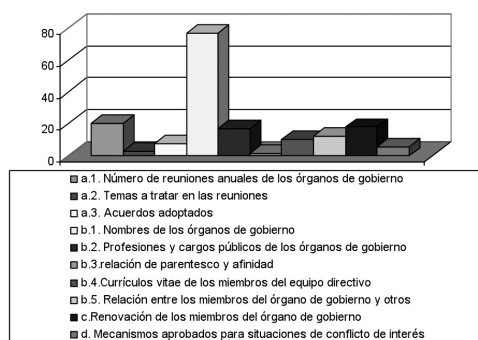
Si comenzamos analizando los sub-índices, observamos que el sub-índice de transparencia parcial de actividades (IW_A) lidera la mayor cantidad de divulgación de información, alcanzando un valor relativo del 52,73%. Los factores que han impulsado este resultado son la publicación en las páginas web información sobre el fin social de las ONG, sus áreas de trabajo y beneficiarios. Los motivos de este comportamiento se deben a que esta información es básica para la legitimación de la organización y por otro lado su elaboración no supone un gran esfuerzo. Otros de los factores que más se facilitan en las páginas web es la memoria anual de actividades y los informes de seguimiento, finales justificativos seguido de las actividades de voluntariado, por lo que se podría decir que las ONG tratan de rendir cuentas a la sociedad mostrando qué proyectos han realizado ese año. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, las ONG utilizan la memoria de actividades para expresar en un mismo documento el seguimiento de los proyectos. En cuanto a las actividades de los voluntarios, llama la atención que a pesar de ser los voluntarios uno de sus principales *stakeholder,s* las ONG no siempre se preocupan por detallar qué es lo que pueden llegar a hacer los voluntarios. En las ocasiones donde el valor de este *ítem* ha sido 0 se han encontrado que en las páginas web solo se indicaba un teléfono de contacto, un correo o incluso el interesado debía acercarse a alguna de las oficinas para solicitar más información sobre las actividades de voluntariado. Por otro lado, el *ítem* menos reconocido en esta sección es la publicación en la web de los criterios de selección de sus proyectos. Esta conducta presta a que se cuestione si realmente la organización sigue un proceso sistemático en la búsqueda de aquellos proyectos de mayor repercusión social. También es bajo el nivel de divulgación correspondiente a la ejecución de un plan anual de actuaciones así como una estrategia desarrollada y firme disponible a los a los ojos de la sociedad (figura 2)

Figura 2. Transparencia de las actividades



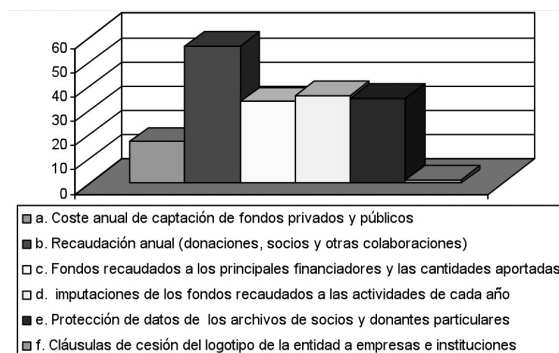
Para los índices parciales transparencia organizativa y económica, los datos obtenidos sobre la cantidad de información emitida, se alejan bastante de la correspondiente a la transparencia de actividades, concretamente se obtiene un 14,35% para el bloque destinado a la transparencia organizativa y 23,79% para la transparencia económica. Entre los *ítems* más considerados en el ámbito organizativo existe unanimidad en la facilitación de los nombres que componen el Patronato, sin embargo, es prácticamente nula la publicación de las relaciones de parentesco y afinidad entre los miembros del órgano de gobierno o entre proveedores y co-organizadores, así como de los temas a tratar en las reuniones anuales. El valor máximo de este bloque oscila en términos absolutos en torno al 2,93 sobre 4. Este valor se alcanza cuando el patronato se muestra transparente en relación a su cualificación y en la divulgación de los Estatutos (figura 3).

Figura 3. Cumplimiento medio de los Subíndices de Transparencia parcial



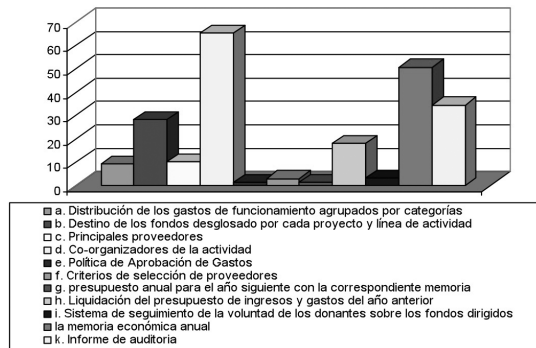
Como hemos señalado anteriormente, el índice de transparencia económica (IW_E) fue subdividido en dos apartados, transparencia sobre en la financiación y transparencia en la utilización de la financiación. En el primero de ellos alcanza en datos absolutos una media de 1,79 sobre los 6 *sub-ítems* que lo componen. Entre ellos la información más presente en las páginas web de las ONG es la recaudación anual de sus fondos seguido de la imputación de los fondos a las actividades y del establecimiento de una política de privacidad de la información de los donantes. Por otro lado, las ONG casi nunca se pronuncian públicamente sobre cláusulas de cesión de logotipo, por lo que se podría interpretar que son reticentes a la hora de mostrar bajo qué acuerdos las ONG realizan actividades donde se permite el uso de su logotipo a empresas y entes públicos y, por lo tanto, pueden dar pie que la opinión pública discrepe sobre los fines no lucrativos de este colectivo (figura 4).

Figura 4. Transparencia económica: transparencia en la financiación



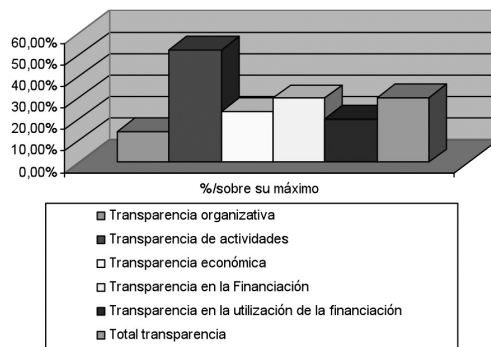
En cuanto al apartado de la utilización de la financiación, se obtiene una media en términos absolutos de 1,79 sobre los 11 *sub-ítems* que lo constituyen. Entre ellos cabe destacar que el factor que más se presta a publicar son los co-organizadores, esto puede deberse a que de ello dependan las buenas relaciones y el mantenimiento de su intervención con la ONG. En segundo lugar lo ocupan el factor relacionado con la información del balance y cuenta de pérdidas y ganancias, en este sentido se observa que las ONG consideran importante la exposición pública de sus movimientos contables. Sin embargo, cabe destacar que no es común que esta necesidad de claridad en sus cuentas vaya acompañada de la disponibilidad del informe de auditoría en la web. En alguno de los casos donde se ha asignado el valor 0 se debe a que la ONG solo se limita a declarar la empresa que les audita e incluso excepcionalmente dan el enlace de la misma para que el usuario dé paso a pedir el informe directamente. En uno de los casos encontrados, este grupo de trabajo se puso en contacto, vía correo electrónico, con la empresa al cargo de la audición de la ONG y la información fue denegada. En este sentido podemos observar que las ONG no se preocupan por demostrar bajo el aval de expertos en la materia, que sus cuentas carecen de abusos y gestiones de recursos desproporcionadas. Para el resto de los *sub-ítems* de este apartado comentar que las ONG no informan suficientemente sobre la distribución de sus gastos entre los procedentes de captación de fondos, de programas de actividades y de gestión administración. Además, ninguna de las ONG analizadas ofrece un sistema de seguimiento de la voluntad de los donantes sobre los fondos dirigidos. Por último, señalar que son muy pocas entidades las que divulgan información relacionada con los presupuestos (figura 5).

Figura 5. Transparencia económica: transparencia en utilización de la financiación



En términos generales, y considerando todos los resultados obtenido, es llamativo que, a pesar de disponer todas las ONG de página web, tienen un índice de transparencia en Internet, en términos relativos, del 30,28%. Es decir, a pesar de que la mayoría de las ONG estudiadas cumplen con los principios de transparencia de la Fundación Lealtad, la información disponible en sus páginas web no está correlacionada con ese nivel de transparencia (figura 6).

Figura 6. Cumplimiento medio de los Subíndices de Transparencia parcial



4. CONCLUSIONES

Los recientes escándalos en determinadas ONG españolas, han ocasionado que surjan diversas críticas sobre el funcionamiento, los mecanismos de financiación y de control de estas entidades. Para combatir la pérdida de credibilidad hacia las ONG se ha puesto de manifiesto la necesidad de que estas entidades sean transparentes divulgando información sobre aspectos organizativos, económicos y de las actividades que realizan. Internet se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en la transparencia de las ONG. Aunque no existe normativa legal para garantizar la transparencia de las ONG, instituciones a nivel nacional e internacional están elaborando códigos de conducta, ética o buenas prácticas. En el caso español destaca la labor desarrollada por la Fundación Lealtad, entidad que tiene publicado una guía de transparencia y buenas prácticas, basada en nueve principios en donde se recoge aspectos de ámbito organizativos, económicos y de las actividades desarrolladas.

Dentro del campo de investigación que ofrece Internet, se identifican dos líneas de investigación claramente diferenciadas, la primera (descriptiva) comprende los estudios que demuestran cómo las empresas han ido evolucionando con el uso de las páginas web como medio de divulgación de información y, la segunda (explicativa) analiza la influencia de variables del entorno sobre la divulgación de información empresarial a través de Internet.

En este trabajo se ha elaborado un índice de visibilidad de la transparencia en la web tomando como referencia fundamental los principios de transparencia de la Fundación Lealtad. Este índice comprende tres sub-índices relacionados con la transparencia organizativa, de las actividades y económica. La Fundación Lealtad evalúa el grado de cumplimiento de sus principios entre las ONG que voluntariamente se prestan a audirse. Así mismo, hemos analizado la relación existente entre las ONG que son más transparentes, de acuerdo con los principios de la Fundación Lealtad, con la cantidad de información que estas entidades divulgan en su página web.

Según los resultados obtenidos, se observa que las ONG informan principalmente en sus portales web sobre sus fines sociales, sus áreas de trabajo y los beneficiarios. Estas entidades tratan de rendir cuentas a la sociedad mostrando los proyectos realizados. En relación a la transparencia organizativa, todas las ONG facilitan en sus páginas web el nombre de las personas que componen el Patronato, sin embargo, es prácticamente nula la publicación de las relaciones de parentesco y afinidad entre los miembros del órgano de gobierno o entre proveedores y co-organizadores, así como de los temas a tratar en las reuniones anuales. En cuanto al ámbito económico, sobresale la divulgación de la información referente a la recaudación anual de fondos, y la información del balance y cuenta

de pérdidas y ganancias, sin embargo, cabe destacar que no va acompañada de la disponibilidad del informe de auditoría. Las ONG no informan suficientemente sobre la distribución de sus gastos entre los procedentes de captación de fondos, de programas de actividades y de gestión administración. Además, apenas se dispone de información en la web referente a los presupuesto de estas entidades. Efectuando un análisis global de los tres factores de transparencia analizados, llegamos a la conclusión que a pesar de que la mayoría de las ONG estudiadas cumplen con los principios de transparencia de la Fundación Lealtad, la información disponible en sus páginas web no está relacionada con ese nivel de transparencia.

Por tanto, creemos conveniente seguir realizando esfuerzos por parte de las ONG españolas para que se aumente la transparencia informativa a través de Internet, y de esta forma aumentar la credibilidad de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANÓNIMO (redactores del periódico): "Convio, Inc.; Online Marketing Benchmark Study Reveals Measures of Success and Value of Online Engagement Between Nonprofits and Constituents" *Business & Finance Week*, pp 127.
- ANÓNIMO (2008) (Christine Fang Meng-sang, chief executive): "CEO pay disclosure only one factor in NGO accountability" *South China Morning Post*.
- Agencia Estatal del Estado (2002): "LEY 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones". Madrid: Ministerio de la Presidencia.
- Agencia Estatal del Estado (2007): "LEY 4/2007, de 3 de abril, de transparencia de las relaciones financieras entre las Administraciones públicas y las empresas públicas, y de transparencia financiera de determinadas empresas". Madrid: Ministerio de la Presidencia.
- Agencia Estatal del Estado (2003): "LEY26/2003, de 17 de julio, por la que se modifican la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, y el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas"
- ARGANDOÑA, Antonio (2007): "Ethical Management systems for Not for profit Organizations", IESE-Business School University of Navarra.
- ASHBAUGH, Hollis, JOHNSTONE, Karla y WARFIELD, Terry (1999): "Corporate reporting on the Internet" *Accounting Horizons*, Vol. 13, pp. 241 -257.
- BALAS, Monserrat (2008): "El reto de la comunicación en el Tercer Sector no lucrativo" *Revista española del Tercer Sector*, N.8, pp. 17-37.
- BONBRIGTH, David (2007): "El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG". *Seminario Internacional Pregonar con el ejemplo. Sociedad Civil y rendición de cuenta*. Montevideo.
- BONSON, E. y ESCOBAR, T (2002): "A Surrey on voluntary disclosure on Internet. Empirical evidence from 300 European Companies", *the international Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 2, pp.27-51.
- BONSON, Enrique y ESCOBAR, Tomás (2004): "La difusión voluntaria de información financiera en Internet. Un análisis comparativo entre Estados Unidos, Europa del Este y la Unión Europea", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXIII, N. 123, pp. 1063- 1101.
- BONSON, Enrique, y ESCOBAR, Tomás (2006): "Digital reporting in Eastern Europe: an empirical study", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 7 N. 4, pp. 299-318.
- BONSON-PONTE, Enrique, ESCOBAR, Tomás y FLORES, Francisco (2006): "Online transparency of the banking sector", *Online Information Review*, Vol. 30, N. 6, pp. 714-30.

- CABA, Carmen y CASTILLO, Carlos (2002): "Empresas cotizantes en el mercado de capitales mexicano ante los nuevos instrumentos de comunicación de la información financiera", *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, N.22, pp. 103-112.
- Caux Round Table. Principles for Non-Governmental Organizations, <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=101>. (Consulta: 20 marzo 2009).
- Charity Comission, Good Governance. A code for the Voluntary and CommunitySector:
- <http://www.charity-commission.gov.uk/enhancingcharities/governancecode.asp> (Consulta: 20 de marzo).
- Chile Transparente. Informe Estándares de Transparencia: http://www.chiletransparente.cl/home/areas_to_informe.html (Consulta: 20 marzo)
- Coordinadora ONG para el desarrollo-España, (2008): Código de ONG para el desarrollo:http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf. (Consulta: 20 marzo 2009).
- CRAVEN, Barrie y MARSON, Claire (1999): "Financial reporting on the Internet by leading UK companies" *European Accounting Review*, Vol 8, N.2, pp. 171-195.
- CRAMER Barrie (2009): "Using Social Media to Advance Your Goals", *Nonprofit World*, Vol.27, N1, pp. 20-21.
- DE LA RODA, Patricia (2008): "El tercer sector: análisis de su salud, misión, y significación desde la Fundación Lealtad" *Revista radio y educación: personas adultas y nuevas tecnologías*, N. 61, pp. 81-101.
- DEBRECENY, Roger, GRAY Glen y RAHMAN, Asheq (1999): *The determinants of the Internet as a voluntary disclosure medium*, American Accounting Association Annual Congress.
- DEBRECENY, Roger, GRAY Glen y RAHMAN, Asheq (2002): "The determinants on Internet financial reporting" *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 21, pp. 371-394.
- DELLER, Dominic, STUBENRATH, Michael y WEBER, Christoph (1998): *Investor relations and the Internet. Background, potencial application and evidence form the USA, UK and Germany*, Comunicación presentada en el 21 Congreso Annual de la European Accounting Association, Amberes, Bélgica.
- DUBLE, Ángeles Simón (1994): "Las fundaciones en Europa: Protagonismo, legislación, transparencia y autorregulación", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N. 17, pp. 193-208.
- ETTREDGE, Michael, RICHARDSON, Vernon y SCHOLZ, Susan (2000): "The presentation of financial information at corporate web sites", *International Journal of Accounting Information Systems*, N.2, pp. 149-168.

- ETTREDGE, Michael, RICHARDSON, Vernon y SCHOLZ (2001): "The presentation of financial information at corporate web sites" *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 2, pp.149-168.
- ETTREDGE, Michael, RICHARDSON, Vernon y SCHOLZ (2002): "Dissemination of information for investors at corporate Web sites" *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 21, pp. 357-389.
- European Commission (2005): *Draft Recommendations to member states regarding a code of conduct for nonprofit organizations to promote transparency and accountability best practices*. Bruselas: European Commission.
- European Foundations Center, (2007): Principles of Good Practice: www.efc.be/ftp/public/EFCpublications/EFCPrinciplesGoodPractice.pdf (Consulta: 20 de marzo).
- Fundación Lealtad, Guía 2009 de Transparencia y de las Buenas Prácticas de las ONG: <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/publicaciones>. (Consulta: 25 de marzo)
- GANDIA, Juan Luís. (2001): *La divulgación de información financiera en la era digital*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid.
- GARCÍA, Enma y SÁNCHEZ, Juan. (2006): "Un estudio meta-analítico de los factores determinantes de la revelación de información", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXV, Nº 132, PP. 761-788.
- GOMIS, Joan (2000): *ONG, una nova manera de fer política*. Pagés editors. Lleida.
- GOWTHORPE, Catherine y AMAT, Orio (1999): "External reporting of accounting and financial information via Internet in Spain", *European Accounting Review*, Vol.8, N.2, pp. 365- 371.
- GRAY, Glen. y DEBRECENY, Roger (1997): *Corporate reporting on the Internet: opportunities and Challenges*. Comunicación presentada en la 7ª Asian Pacific Conference on Internacional Accounting Issues. Bangkok.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2007): "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas" *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, pp. 5-31.
- HEDLIN, Pontus. (1999): "The Internet as a vehicle for investor relations: the Swedish case", *European Accounting Review*, Vol. 8, Nº 2, pp. 373-381.
- INGENHOFF, Diana. y KOELLING, A. Martina (2007): "The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs" *Public Relations Review*, Vol. 35, N.1, pp. 66-73.
- Internal Non Gubernamental Organizations Commitment to Accountability Internal, Carta de Responsabilidades de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales: <http://www.ingoaccountabilitycharter.org/read-the-charter.php> (Consulta: 20 marzo 2009).
- JENSEN, Michael (1993): "The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems", *The Journal of Finance*, Vol. 48 N. 3, pp. 831-80.

- KANG, Seok y NORTON Hanna E. (2004): "Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?" *Public Relations Review*, N.30, pp. 279-284.
- KHANNA, Tarun., PALEPU, Krishna.G y SRINIVASAN, Suraj. (2004): "Disclosure practice of foreign companies interacting with U.S. markets", *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, N.2, pp. 474-508.
- LARRÁN, Manuel y GINER, Begoña (2002): "The use of the Internet for corporate for corporate reporting by Spanish companies" *The International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 2, N.1, pp. 53-82.
- LATHEN, William C. (2008): "33 key for building a Trustworthy Organization". *Nonprofit World*, Vol. 26, N.3, pp.19-22.
- LIM, Stephen. MATOLCSY, Zoltan y CHOW, Don. (2007): "The Association between Board Composition and Different Types of Voluntary Disclosure", *European Accounting Review*, Vol. 16, N.3, pp. 555-583.
- LOREND AHL, Bengt (1999): "Trabajo y bienestar a través de las organizaciones del Tercer Sector", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N. 33, pp. 9-27.
- LYMER, Andrew (1998): *The use of the Internet for corporate reporting. A discussion of the issues and survey of current usage in the UK*, comunicación presentada en el 21 Congreso Annual de la European Accounting Asociación, Amberes, Bélgica
- MACDONALD, Chris, MCDONNALD, Michael y NORMAN Wayne. (2002): "Charitable conflicts of interest" *Journal of Business Ethics*, N. 39, pp. 67-74.
- MARTSON, Claire y POLEI, Annika (2004): "Corporate reporting on the Internet by German companies", *International Journal of Accounting Standard Committee*, Vol 5. pp. 285-11
- MCGANN, James y JOHNSTONE, Mary (2006): "The Power Shift and the NGO credibility crisis" *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Vol. 8, N.2, pp. 65-77.
- MONSERRAT Julia (2009): *V Foro Tercer Sector: La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector*, Fundación Luis Vives. Madrid
- NAUDÉ, Annelie M.E, FRONEMAN, Johannes D. y ATWOOD, Roy. A (2004): "The use of the internet by ten South African non-governmental organizations—a public relations perspective" *Public Relations Review*, Vol. 30, pp. 87-94.
- ONG por la Calidad (2009): Norma de Gestión de la Calidad de ONG: <http://www.icong.org/NormaONGconCalidad-v3.pdf> (Consulta: 20 Marzo).
- ONG por la Transparencia, Requisitos mínimos de información: <http://www.ongporlatransparencia.org.co/acerca4.shtml> (Consulta: 20 marzo).
- OYELERE, Peter, LASWAD, Fawzi y FISHER, Richard. (2003): "Determinants of internet financial reporting by New Zealand companies", *Journal of International Financial, Management and Accounting*, Vol.14 N.1, pp. 26-63.
- PEARCE, Jenny (2000): "Las ONG y el cambio social: ¿agentes o facilitadoras?" <http://www.comminit.com/es/node/149937/37>. (Consulta: 6 noviembre).

- Plataforma de ONG de Acción social. Declaración de Calidad: http://www.observatoriodecalidad.es/declaracion_de_calidad/adhesion_a_la_declaracion_de_calidad.html (Consulta: 20 marzo).
- SANZ, Carlos Javier y KOC, Ana Cecilia (2006): "Transparencia de la información en Internet del sector no lucrativo en España", *Partida Doble*, N. 183, pp. 96-105.
- SGS.ONG Bechmarking: http://www.es.sgs.com/es/ngo_benchmarking_?serviceld=6967&lobId=20007 (Consulta: 20 Marzo).
- RUIZ, Mercedes, TIRADO, Pilar y MORALES, Alfonso Carlos. (2008): "Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N. 63, pp. 253-274.
- VIDAL, Pau y GRABULOSA, Laia (2008): "Qué es la transparencia en una ONG", *Alzheimer de la Asociación Afal Contigo*, N. 51, pp. 38-39.
- WILLIAMS Frances. (2005): "Audit culture learns from corporations GOVERNANCE: But accountability must not prevent the real job from being done, says Frances Williams" *Financial Times*, pp. 5.
- World Association of Non-Governmental Organizations, Code of Ethics and Conduct for NGOs: <http://www.wango.org/codeofethics.aspx> (Consulta: 20 de marzo).
- XIAO, Jason Zezhong, YANG, He y CHOW, Chee. W. (2004): "The determinants and characteristics of voluntary internet-based disclosures by listed Chinese companies", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 23 N. 3, pp. 191-225.

PANORAMA

Paul C Light
paul.light@nyu.edu

REORGANIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL¹
REORGANIZATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Paul C. Light es profesor de Administración Pública en la Universidad de Nueva York dentro de la facultad Wagner y fundador y principal investigador de la “Organizational Performance Initiative”. Hasta que se unió a la Universidad de Nueva York, el profesor Light prestó servicio como “Douglas Dillon Senior Fellow” en Brookings Institution, director fundador de su Centro para el Servicio Público, y vicepresidente y director del “Governmental Studies Program”. También fue director de los programas de políticas públicas en “Pew Charitable Trusts” y decano y profesor de Asuntos Públicos en el “Hubert Humphrey Institute of Public Affairs” de la universidad de Minesota.

Light ha escrito 18 libros, incluyendo los ganadores de premios *Thickening Government* y *The Tides of Reform*. Igualmente es co-autor del *best-seller* sobre gobierno americano *Government by the People*. Sus investigaciones incluyen temas como: burocracia, servicio civil, el Congreso americano, programas de derechos, áreas ejecutivas, reformas de gobierno, efectividad sin ánimo de lucro, cambio organizativo, etc.

¹ El presente artículo es una versión condensada de otro aparecido en *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* (Association for Nonprofit and Voluntary Associations, 2006). El autor está agradecido a Carmen Marie Rogers, una estudiante de doctorado de la New York University, por haberle ayudado a formular muchas definiciones del emprendimiento social.

RESUMEN

En este trabajo se hace una revisión de las distintas concepciones de emprendimiento social. Se opta por un enfoque de análisis del emprendimiento como aventura social o grupal más que individual a la vez que centrado en la dimensión de la ruptura de patrones de gestión habituales en las organizaciones sociales. Dentro de la revisión de patrones de gestión se considera al mismo tiempo el conjunto de actitudes respecto del liderazgo, la gestión, el marketing, el diseño organizativo y la financiación. El emprendimiento, como ruptura de patrones habituales de gestión, es una estrategia de acción en la que se toman en cuenta el conocimiento colectivo, los procesos de cambio, el análisis de lo que sucede en las organizaciones y cómo sucede, así como por qué fracasan las acciones de emprendimiento.

ABSTRACT

In this work a review of the different meanings of Social Entrepreneurship is made. It focuses on an entrepreneurship analysis as social or group adventure rather than individual, and at the same time it is centered on the dimension of the breaking of regular management manners in social organizations. In the management manners review it is considered at the same time the group of attitudes towards leadership, management, marketing, organizative design, and financing. Entrepreneurship, as breaking of regular management manners, is a strategy of action, in which matters collective knowledge, process changes and the analysis of what happens and how in organizations as well as why entrepreneurship actions failure.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento, cambio social, organización, liderazgo, sostenibilidad, problemas sociales.

KEYWORDS

Entrepreneurship; Social change; Organization; Leadership; Sustainability; Social problems.

SUMARIO:

1. INTRODUCCIÓN
2. DEMASIADO Estricto POR SU PROPIO BIEN
3. ¿NACIDO O HECHO?
4. UNA TIENDA DE CAMPAÑA MÁS GRANDE
5. EXTENSIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social se ha convertido en sinónimo del visionario individual: la persona que asume riesgos yendo a contracorriente para empezar una nueva organización y crear un cambio social drástico. El problema que surge al centrar tanta atención en el emprendedor individual radica en que se deja a un lado el reconocimiento y apoyo de otros miles de personas, grupos y organizaciones que con destreza consiguen soluciones en todo el mundo.

El emprendimiento social es uno de los términos más populares en el sector sin ánimo de lucro; y también, uno de los más incomprensidos. Ya han pasado casi tres décadas desde que el director ejecutivo de Surdna Foundation, Edward Skloot, empleara por primera vez el término “empresa sin ánimo de lucro” y Bill Drayton, fundador de Ashoka, adoptara el término “iniciativa empresarial social”; sin embargo, todavía existe un debate considerable sobre cuándo y dónde se utiliza el término.

Unos utilizan el término “iniciativa empresarial social” para describir cualquier forma de empresa lucrativa con una misión social. Otros lo utilizan para describir cualquier tipo de organización sin ánimo de lucro que les resulta nueva. Y hay quien utiliza el término para hacer algo nuevo a partir de una idea antigua.

Sin embargo, el uso más prevalente del término “iniciativa empresarial social” se centra en el papel que desempeña una persona que asume riesgos, quien, contra todas las adversidades, crea el cambio social. Desde esta perspectiva, el emprendimiento social no se refiere tanto al cambio que rompe con los patrones, sino a las personas que rompen con los patrones.

Los defensores de este planteamiento argumentan que esta estricta definición previene la expansión de que el término cubra todas las empresas sin ánimo de lucro

concebibles, incluyendo las que copian las ideas de la organización sin ánimo de lucro de la puerta de al lado. Por consiguiente, *personas* con “la visión comprometida y la determinación inagotable para persistir hasta que hayan transformado un sistema completo”, quienes “van más allá del problema inmediato para cambiar esencialmente las comunidades, las sociedades, y el mundo” personifican la definición de Ashoka de emprendedores sociales.

El problema con una definición tan exclusiva radica en que la mayoría de organizaciones sin ánimo de lucro simplemente no se califican como emprendedores sociales, a pesar de que están vinculadas al tipo de cambio que rompe con los patrones y promete soluciones a problemas espinosos tales como la pobreza, el hambre y la enfermedad. Tienen la misión visionaria que Ashoka y otros admiran con toda la razón, pero no el líder visionario. Al centrarse tanto en agentes de cambio visionarios, los defensores prominentes del emprendimiento social han excluido un gran número de organizaciones que merecen el apoyo financiero, la red y formación ahora reservada para personas individuales que encajan con la definición actual de iniciativa empresarial social y el modelo predominante de emprendedor que se autosacrifica.

2. DEMASIADO ESTRICTO POR SU PROPIO BIEN

El centrarse en la persona crea una serie de prejuicios, entre ellos que es una falta de atención a las ideas básicas que subyacen bajo una organización y sus objetivos. Por lo tanto, docenas de artículos han hecho una reseña biográfica de Muhammad Yunus de Grameen Bank, pero pocos artículos se han centrado en los principios de las microfinanzas. Se han escrito docenas de historias sobre Wendy Kopp de Teach for America, Alan Khazei de City Year, y Vanessa Kirsch de Public Allies, pero pocos han preguntado cómo pequeños grupos de profesores podrían ser capaces de modificar la sabiduría predominante sobre la manera más eficaz de enseñar, cómo los jóvenes pueden ayudar a movilizar comunidades, o cómo cambiar la opinión pública sobre una generación entera.

Hay cuatro problemas principales al definir el emprendimiento social de una manera que ponga tanto énfasis sobre las personas individuales. El primero es el culto a la personalidad que se centra en particularidades individuales tales como logros, motivación, tolerancia ante la ambigüedad, optimismo, inteligencia, talento y similares. Este enfoque se basa en lo que hace el emprendedor y en su habilidad para vender una idea.

Gran parte de la investigación en la que se basa este pensamiento ha fracasado al demostrar que las particularidades personales contribuyen al éxito empresarial, y menos aun a identificar las características específicas que realmente importan. Además, la prueba disponible de emprendedores sociales ejemplares sugiere que el éxito depende menos de la personalidad que de las capacidades fáciles de enseñar, tales como la capacidad de motivar al público, aumentar el capital, negociar resultados, y gestionar transi-

ciones difíciles implicadas en la composición de una organización desde su fase inicial a la madurez.

A pesar de que estas aptitudes no pueden crear ambición y perseverancia, pueden reducir la cantidad de ambición y perseverancia necesarias para el éxito. Y si las aptitudes se pueden definir y enseñar, cabe la posibilidad de que el emprendimiento social no sea tan extraño en el futuro. En vez de haber un emprendedor entre un millón, puede que haya uno entre cien o uno entre cinco.

Este segundo prejuicio que resulta del enfoque en las personas individuales es una tendencia a ignorar la función de las organizaciones y los recursos que suministran para el cambio que rompe con los patrones. Los investigadores saben desde hace tiempo que las ideas exitosas requieren una mezcla de talentos que rara vez se encuentran en una sola persona. Ciertamente, la investigación más convincente sobre iniciativa empresarial sugiere que el cambio de éxito requiere una corriente de aptitudes entre las que se incluyen el liderazgo, la gestión, el marketing, el diseño organizacional y las finanzas. Mientras que los filántropos se centran casi siempre en la persona individual, los capitalistas de empresas casi siempre lo hacen en el equipo de liderazgo y la organización que lo respalda.

El tercer prejuicio de centrarse en los emprendedores sociales individuales es la desatención potencial de la idea básica que rompe con los patrones. Sin embargo, la noción de que las ideas emergen antes que los campeones es un elemento básico tanto del pensamiento empresarial como del de sin ánimo de lucro. El emprendimiento social podría seguir un rumbo muy parecido en el que las ideas encuentran campeones, o viceversa, o en el que las soluciones encuentran recursos, o viceversa. Si fuera cierto, el emprendedor social más eficaz podría ser alguien que simplemente unifica las corrientes y se quita del medio, por ejemplo, la Bill & Melinda Foundation, que ha casado ideas disponibles, mercados, investigadores e instituciones para afrontar problemas a nivel mundial, tales como la malaria. La clave para el éxito no es siempre la idea de por sí, sino el suministro de recursos para traducir la buena práctica cotidiana en el éxito decisivo.

La definición predominante del emprendedor social también ignora el trayecto del apoyo que puede mejorar tanto la cantidad de iniciativa empresarial social como su éxito.

Además, este prejuicio no toma en cuenta las verdaderas lecciones del fracaso, ignora multitud de cuestiones que podrían mejorar las probabilidades de éxito en el futuro. Por ejemplo, ¿las empresas que han fracasado son fundamentalmente diferentes en su potencial de romper con los patrones en comparación con las que han tenido éxito? ¿Eran más innovadoras? ¿Podrían haberse diferenciado más? ¿Cuánta más financiación inicial hubiera aumentado las probabilidades de éxito? Al centrar tanto la atención en los supervivientes, el campo podría estar perdiéndose el tremendo valor de salvar las iniciativas de reciente puesta en marcha.

3. ¿NACIDO O HECHO?

La definición predominante del emprendimiento social implica una serie de asunciones estrechas que refuerzan la sabiduría convencional de que los emprendedores nacen y no se hacen.

La definición asume que los emprendedores sociales casi siempre residen en el sector sin ánimo de lucro, quizás porque las fundaciones privadas deben dar sus dólares a organizaciones benéficas públicas libres de impuestos y, por lo tanto, celebrar los cesionarios. Sin embargo, hay un número cada vez mayor de evidencias de que está aconteciendo un cambio social importante en el espacio entre los sectores privados y sin ánimo de lucro, representados por organizaciones como Grameen Bank y Habitat for Humanity, de las cuales ambas utilizan elementos de este mercado (microfinanzas y pequeños préstamos) para conseguir resultados.

Los emprendedores sociales normalmente se ven construyendo programas y organizaciones desde cero, no refinando un programa existente o supervisando una organización. Tampoco se les suele ver como una organización existente que recluta agentes de cambio para iniciativas determinadas. A pesar de que el campo no reconoce tales esfuerzos como una forma de “iniciativa empresarial interna”, transformaciones organizacionales como la reciente decisión de CARE para cambiar su misión de la disminución del hambre a la erradicación del hambre se consideran raras veces movimientos emprendedores a nivel social.

Finalmente, la mayoría de los emprendedores sociales se consideran emprendedores todo el tiempo. Aunque esta visión pueda ser de ayuda en la motivación de nuevos emprendedores, puede significar también el eclipse sin necesidad de las actividades emprendedoras en organizaciones bien establecidas que reconsideren sus misiones en puntos clave a tiempo.

Dada la noción general del emprendimiento social, no es de sorprender que los defensores puedan ver el emprendimiento social como la excepción que confirma la regla, que posiblemente es el motivo por el que tantos financiadores busquen el tipo de personas individuales que siempre luchen contra las adversidades. Tampoco es de extrañar el pensar que los emprendedores sociales sean difíciles de encontrar y estudiar. A pesar de que muchos intelectuales comienzan su búsqueda de emprendedores con organizaciones tales como Teach for America, Share Our Strength, Grameen Bank, y similares, últimamente se centran en la búsqueda del líder y de lo que él o ella hizo para lanzar la idea, construir la capacidad organizacional y conseguir impactar.

4. UNA TIENDA DE CAMPAÑA MÁS GRANDE

El emprendimiento social puede ser el campo más emocionante y frustrante en el servicio público de hoy en día. Ofrece la emoción del pensamiento revolucionario, historias de la vida apremiantes y progreso potencialmente drástico contra los problemas mundiales desalentadores tales como el hambre, la pobreza y la enfermedad.

Por otra parte, ofrece pocas ideas basadas en pruebas sobre cómo los emprendedores sociales pueden mejorar las probabilidades del impacto. Dada la escasez de herramientas para separar el trigo de la paja, los emprendedores sociales se quedan con una gran lista de consejos. Como resultado, a menudo reinventan la rueda a medida que pelean entre discernir lecciones de un número relativamente pequeño de colegas ejemplares.

Definiendo los emprendedores sociales como una raza peculiar, los defensores pueden haber creado una profecía que se cumple en la que estas razas peculiares se mueven con dificultad en un aislamiento relativo y oscuridad durante décadas esperando una escala e impacto. Solo se hacen notables cuando consiguen “la prueba del concepto”, no cuando el concepto en sí necesita financiación inicial.

Una manera para ampliar el número de ejemplares es expandir la definición de iniciativa empresarial social y el emplazamiento de la actividad de iniciativa empresarial a escala social, al mismo tiempo que se es más explícito sobre el tipo de actividad que cualifica algo como emprendedor. La siguiente definición pretende cumplir las dos:

- *Un emprendedor social es una persona, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca(n) un cambio a gran escala sostenible mediante ideas que rompan con los patrones en los negocios y la manera que tienen de hacerlos los gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro para hacer frente a problemas sociales de importancia.*

Esta definición contiene seis supuestos básicos acerca de los recursos, objetivos y las estrategias de los emprendedores sociales, las organizaciones de iniciativa empresarial a escala social que bien ellos construyen o heredan, o las organizaciones menos emprendedoras que cambian a propósitos de iniciativa empresarial social hechos y derechos.

- 1. El emprendimiento social no tiene que empezar por un compromiso individual.** También puede surgir de pequeños grupos o equipos de personas individuales, organizaciones, redes o incluso comunidades que se reúnen para crear un cambio que rompa con los patrones.
- 2. El emprendimiento social es más una idea que un proceso.** Este supuesto desplaza el campo de preguntas como *quién* se convierte en emprendedor a un

enfoque sobre *qué* buscan, expandiendo una vez más el número de emprendedores sociales.

3. El emprendimiento social puede abarcar ideas que rompan con los patrones sobre no solo lo que se hace, sino también sobre cómo ocurre. Esto desplaza el campo hacia la definición de la actividad emprendedora de una manera más amplia que incluye las reformas organizacionales y administrativas, además de la “utilización de cosas viejas de nuevas maneras”.

4. El nivel de la actividad emprendedora social puede variar en gran medida. Algunas personas individuales y organizaciones pueden ser muy emprendedoras, mientras que otras restringen su actividad emprendedora a un programa o unidad en concreto.

5. La intensidad del emprendimiento social puede disminuir o aumentar, de hecho, así ocurre. Las circunstancias cambian, variando con las presiones económicas, políticas, sociales y organizacionales que pueden crear pausas, parones, y reinicios en la actividad de iniciativa empresarial social.

6. Los emprendedores sociales a veces fracasan. Aunque esta es una afirmación obvia, el enfoque actual sobre historias de éxito hace imposible determinar la tasa de fracaso. A pesar de que puedan *buscar* crear un cambio que rompa con los patrones, los emprendedores sociales se enfrentan a graves barreras que tienen que superar. Es difícil romper los patrones.

Resulta sencillo ver cómo esta definición produciría una lista más larga de casos exitosos y de menos éxito. Reconoce que el emprendimiento social a menudo es dirigido por equipos y organizaciones, no solo por personas individuales. Reconoce que el emprendimiento social ocurre en sectores muy diferentes (gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro, negocios e intermedios), no solo en organizaciones sin ánimo de lucro. Reconoce que el emprendimiento social puede ocurrir en pequeñas unidades dentro de grandes organizaciones y en capítulos particulares dentro de grandes federaciones, no solo en organizaciones nuevas que los emprendedores sociales suelen crear generalmente.

De repente, el emprendimiento social puede encontrarse en casi todos los lugares, sea en organizaciones sin ánimo de lucro o en negocios, entre personas individuales o en organizaciones, en una sola persona o entre sectores. A pesar de que los programas actuales de recompensa y fraternidad puedan producir largas listas de nombres y organizaciones para un posible estudio, sus listas no contienen generalmente los nombres de “a veces emprendedores” o “emprendedores en espera”. Análogamente, estudios de casos prácticos añoran a menudo las organizaciones moribundas que se han redescubierto

repentinamente, o los emprendedores que se desvanecen o que carecen de conocimiento de los medios que prefieren permanecer en el anonimato.

Añadiendo estos emprendedores sociales, el estudio de iniciativa empresarial social puede ir más allá de la búsqueda de la aguja del refrán que se encuentra en el pajar para conseguir metodologías de clasificación de pilas de heno. No sabremos lo que produce el emprendimiento social hasta que los intelectuales recojan los casos necesarios y dirijan las historias de las agujas para clasificar los emprendedores sociales adecuadamente. Teniendo en cuenta que dicha clasificación pueda realizarse, se puede imaginar fácilmente cómo el conocimiento resultante puede dirigir hacia el desarrollo de postes indicadores del cambio inminente. Este conocimiento también podría conducir a acciones de protección y determinación que puedan ayudar a escoger a los emprendedores sociales las estrategias correctas para conseguir el impacto que rompa con los patrones.

5. EXTENSIÓN

Mi argumento se basa en la creencia de que existen miles y miles de emprendedores sociales que están listos para emerger o que ya trabajan duro para el cambio. Algunos de estos emprendedores pueden necesitar ayuda para estar plenamente comprometidos a tiempo completo. Otros simplemente necesitan un aumento de visibilidad y ayuda financiera para desplazarse por el impacto en aumento y sostenible. Y aun hay quien necesita más preparación y aprendizaje. A pesar de que hay sabiduría en la elección de ganadores y perdedores, puede haber muchos más ganadores de lo que uno se pueda imaginar, aunque no encajen con la imagen predominante.

El reto no es definir el emprendimiento social de manera tan amplia que se convierta simplemente en otra palabra para disfrazar un negocio como suele ocurrir. Al mismo tiempo, el emprendimiento social no debería definirse demasiado estrictamente puesto que podría convertirse en la jurisdicción de unos pocos especiales que desplazan el apoyo potencial y ayuda a personas individuales, grupos y entidades que son igual de especiales, pero menos conocidos.

Al fin y al cabo, el objetivo debería revelar los factores que hacen que el emprendimiento social sea una realidad. Si estos factores sugieren que el emprendimiento social es realmente el trabajo de una raza particular que debe luchar vigorosamente para tener éxito, así sea. Al menos la conclusión produciría el entendimiento sobre cómo luchar con más facilidad. Si, sin embargo, la investigación sugiere que el emprendimiento social puede ser un acto más natural realizado por un mayor número de personas y entidades, mucho mejor. Entonces el campo podría avanzar para crear las condiciones bajo las que el emprendimiento social podría florecer y trabajar su deseo de solucionar los grandes problemas recalcitrantes de nuestros tiempos.

Alfred Vernis
alfred.vernis@esade.edu

INNOVACIÓN SOCIAL LOCAL A TRAVÉS DEL MERCADO
EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN
IBEROAMÉRICA¹
LOCAL SOCIAL INNOVATION THROUGH THE MARKET IN CIVIL
SOCIETY ORGANIZATION IN LATINAMERICA

Alfred Vernis es Doctor en Gestión Pública y No Lucrativa por la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University) y Licenciado en Ciencias Empresariales por la Universitat Politècnica de Catalunya. Actualmente, es profesor titular del Departamento de Política de Empresa y de los institutos de Innovación Social y Gobernanza y Dirección Pública de ESADE-Universidad Ramon Llull. Codirige los cursos para directivos/vas de organizaciones de la sociedad civil Función Gerencial en las Organizaciones No Gubernamentales y Liderazgo e Innovación Social, con la colaboración de la Fundación "la Caixa". Dirige también en ESADE la investigación iberoamericana, liderada por Harvard Business School, que cuenta con la participación de nueve universidades iberoamericanas, *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*.

Ha publicado distintos artículos y libros sobre la gestión en el Tercer Sector y sobre las colaboraciones público-privadas. Es coautor de *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Deusto, 1998); *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas* (Ed. Granica, 2004); *Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration* (Palgrave, 2006), y *Effective Management of Social Enterprises* (Harvard University, 2006).

¹ Para la realización de este artículo han sido muy útiles los comentarios de los organizadores y participantes de la XIV Jornada Argentina del Sector Social: "¿Hacia dónde innovamos? Las organizaciones sociales y el desafío de no quedarse atrás," organizada por la Fundación Compromiso en Buenos Aires, 28-29 de agosto de 2008.

RESUMEN

El artículo empieza introduciendo el ejemplo de tres organizaciones no lucrativas que están innovando socialmente a escala global. Esos ejemplos sirven para introducir el concepto de innovación social, y se comparan tres definiciones del mismo. Una vez se ha establecido qué es la innovación social, se señalan algunos de los factores claves en la innovación en el Tercer Sector. La parte central del trabajo se basa en un estudio de 18 organizaciones sociales innovadoras que trabajan en el mercado con sectores de bajos ingresos en Iberoamérica. El artículo termina tratando de ofrecer unas primeras ideas sobre la innovación social local y revisitando la definición de innovación local.

ABSTRACT

This paper begins introducing three NGO's that are socially innovating in a global scale. These examples bring in the concept of social innovation and compare three definitions of itself. Once is stablished social innovation as a concept, some key factors are shown related to innovation in the Third Sector. The main section of this work is based on the study of 18 innovating social organizations that work in the market with low income sectors in latinamerica. The paper ends trying to offer a few ideas about local social innovation and reviewing "local innovation" definition.

PALABRAS CLAVE

Organizaciones no lucrativas, Tercer Sector, empresas sociales, trabajo en red.

KEY WORDS

NGO's; Third Sector; Social Companies; Networking.

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN
2. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS ENTREPRENEURSHIPS SOCIALES
3. EL TERCER SECTOR COMO FUENTE DE INNOVACIÓN
4. ESTUDIO DE DIECIOCHO ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS INNOVADORAS QUE TRABAJAN EN EL MERCADO CON SECTORES DE BAJOS INGRESOS EN IBEROAMÉRICA
5. A MODO DE CONCLUSIÓN, PARA SEGUIR PENSANDO

“Por encima de todo, innovación es trabajo más que genialidad. Requiere conocimiento. Muchas veces requiere ingenuidad. Y requiere focus. Hay personas que tienen más talento para innovar que otras, pero su talento reside en áreas bien definidas.”

Peter Drucker (2002)

1. INTRODUCCIÓN

Frente a los grandes retos que tienen las sociedades del siglo **xxi**, se está pidiendo a las organizaciones de la sociedad civil que innoven, que exploren nuevas aproximaciones a esos desafíos contemporáneos. Más concretamente, que busquen, por un lado, nuevas aproximaciones a los viejos problemas sociales que venimos arrastrando y, por otro, que investiguen y propongan respuestas sobre cómo atajar los nuevos retos sociales que tenemos por delante.

Precisamente esta ha sido una característica constante de las organizaciones de la sociedad civil desde su creación. Ahora bien, en este cambio de siglo, como ha sucedido en otras áreas de la sociedad, el desarrollo de las organizaciones no lucrativas se está acelerando. Tomemos, a modo de ejemplo, tres organizaciones a escala internacional que están revolucionando sus campos de actuación.

La primera historia es de una organización de derechos humanos, Witness, y es la que lleva más años operando. La idea toma forma en los años noventa, pero formalmente se inicia en el año 2001. Witness establece alianzas cada año con 12-15 organizaciones de derechos humanos y les proporciona formación y apoyo para que utilicen el vídeo como una herramienta central en sus campañas de derechos humanos. El objetivo es

“apoderar” a organizaciones de derechos humanos en países en los que se violan esos derechos para crear visibilidad e impacto. Su lema “*See it, film it and change it*” (“Míralo, fílmalo y cámbialo”) es suficientemente expresivo. En paralelo, la organización ha creado *The Hub*, una web que se ha convertido en un canal global sobre los derechos humanos, donde cualquiera puede ver y compartir información, y conectarse con otras personas. Es un instrumento que está demostrando su poder para generar cambios en distintos países en relación con el respeto a los derechos humanos. Ha ayudado, por ejemplo, a actuar en favor de las personas desplazadas en Birmania, o a movilizar a políticos en México para actuar ante el feminicidio en Ciudad Juárez y Chihuahua, o a prestar ayuda a las personas que han sobrevivido a las explosiones de minas en Senegal.

La historia de Kiva es más reciente. Nació en el año 2005 con una idea muy sencilla: prestar dinero a emprendedores con bajos ingresos de todo el mundo a través de Internet. La organización ha construido una red de colaboradores en todo el mundo, muchos de los cuales son organizaciones de microfinanzas. Estas organizaciones explican la historia del emprendedor/a y la cuelgan junto con una foto en la web de Kiva. Los ciudadanos/as que facilitan el dinero eligen a través de la web el emprendedor al que quieren prestar dinero y pagan vía PayPal o con una tarjeta de crédito. Kiva pasa el dinero a las organizaciones colaboradoras sobre el terreno y estas se lo hacen llegar al emprendedor/a. Después del tiempo establecido, el emprendedor devuelve el dinero y este vuelve a manos de la persona que lo prestó. En cuatro años, 270.000 personas han prestado dinero, a través de Kiva, a más de 40.000 personas en 40 países en vías de desarrollo, alcanzando un total de 27 millones de dólares (un préstamo promedio de 25 dólares).

La organización más joven de las tres es Avaaz, que nació en 2006. Se define como “un nuevo movimiento global por Internet con una simple misión democrática: cerrar la brecha entre el mundo que tenemos y el mundo que la mayoría de la gente desea”. La palabra *avaaz* significa “voz” en diversos idiomas, entre ellos el hindi, el urdu y el persa. La organización, que en tres años ha conseguido movilizar a más de 3,2 millones de personas en todo el mundo, trabaja a través de la tecnología e Internet para movilizar a ciudadanos en todo el mundo en campañas de protección del medio ambiente, el respeto de los derechos humanos, iniciativas para acabar con la pobreza, etc. El surgimiento de este movimiento global, que cuenta con más miembros que muchas de las organizaciones que tienen más años de existencia, está cambiando la política internacional, desde Australia hasta Estados Unidos. Lleva a cabo campañas imaginativas y rompedoras, que unen a personas de distintos países, edades e ideologías con ganas de cambiar el *statu quo*.

Estas tres organizaciones son claros ejemplos a escala internacional de que el Tercer Sector necesita innovar y sabe cómo hacerlo. Aunque, desgraciadamente, a menudo ese tipo de innovaciones no son suficientemente conocidas por el propio sector en el

ámbito local.² Más allá de su juventud como organizaciones, los tres ejemplos tienen algunas características en común que nos será útil apuntar brevemente para volver luego sobre ellas cuando analicemos las organizaciones de nuestro estudio. En primer lugar, las tres implican activamente a las personas que son objeto de la transformación social que persiguen. Los protagonistas del cambio que proponen Witness, Kiva y Avaaz son las propias personas que sufren violaciones de sus derechos, los emprendedores que crean su negocio para salir de la pobreza y los ciudadanos del mundo que protestan ante situaciones que es necesario cambiar. Pero no es un apoderamiento sobre el papel, es real, y sin la implicación de los beneficiarios/usuarios no existirían las organizaciones. En segundo lugar, para poder trabajar con los implicados utilizan, de forma prioritaria y casi exclusiva, las nuevas tecnologías e Internet. Al utilizar Internet de forma intensiva están creando “verdaderas” redes sociales, si entendemos “sociales” en el sentido de capacidad de transformación social, y no exclusivamente como redes de interacción social. Además, fruto de la utilización de Internet, estas organizaciones de la sociedad civil han nacido “glocales” (Beck, 2000). Si bien es verdad que las tres organizaciones tienen su sede en Estados Unidos, donde se da la doble coincidencia de que las organizaciones no lucrativas tienen mucha capacidad institucional y las nuevas tecnologías están muy desarrolladas, están actuando desde sus inicios en muchos países del mundo. Y, al tiempo que han conseguido rápidamente tener escala global, están desarrollando las capacidades locales existentes o creando nuevas capacidades. En penúltimo lugar, también seguramente por el hecho de utilizar Internet de forma intensiva, son organizaciones muy transparentes. Todo lo que hacen está expuesto inmediatamente a muchas miradas en todo el mundo. Nacen, pues, transparentes, y rinden cuentas a los distintos grupos implicados en ellas (Kearns, 1996; Vernis [et al.], 2004). Por último, son organizaciones que trabajan de forma muy focalizada, como explicitaba Drucker (2002) en la cita inicial de este artículo. Su idea de transformación social se centra en un campo muy concreto de actuación. Para Witness, en la denuncia de las violaciones de los derechos humanos y la consecución de un cambio en las políticas públicas y las leyes que protejan realmente a los derechos de los más débiles. Para Kiva, en un tipo muy específico de microfinanza donde quien presta es un individuo particular y el que recibe el préstamo es un emprendedor social individual. Y, para Avaaz, en un activismo planetario buscando la originalidad, la urgencia y el impacto concreto.

Es importante insistir en que esas características, consideradas de forma aislada, no tienen nada de novedoso,³ pero la combinación creativa que hacen de ella Witness,

² En dos cursos desarrollados en Barcelona y Madrid en octubre de 2009, con 50 directivos de ONG españolas cada uno, preguntamos a los asistentes si conocían dichas innovaciones, y menos del 5% las había oído nombrar.

³ Por ejemplo, la implicación activa de las personas en su propia transformación es uno de los principios centrales en los que se basa un movimiento juvenil como el escultismo fundado por B. Powell al inicio del siglo xx. Asimismo, la focalización es una premisa que encontramos en muchas organizaciones que trabajan para la inclusión social, emprenden con un grupo de personas determinado y en un territorio concreto. Y la utilización de las nuevas tecnologías e Internet no es algo novedoso, y no significa, además, que una innovación social deba basarse necesariamente en las nuevas tecnologías.

Kiva y Avaaz nos permite considerarlas organizaciones que están innovando socialmente. Porque, ¿cuáles son los campos de actuación de estas organizaciones? La defensa de los derechos humanos, la cooperación internacional y el activismo político y en defensa del medio ambiente. Tres áreas clásicas de actuación de las organizaciones del Tercer Sector a escala internacional e iberoamericana (Salamon y Anheier, 1997; Ruiz Olabuénaga, 2006). Y es que la mayoría de innovaciones que se dan en el campo social no son más que readaptaciones creativas de cosas que se venían haciendo (Rodríguez y Alvarado, 2008).

Una pregunta que surge inmediatamente al presentar estas tres organizaciones globales es si su forma de innovar sirve para todo tipo de organizaciones no lucrativas. El artículo tratará de explorar, a partir de los ejemplos utilizados en nuestra investigación, si puede hablarse de innovación social en general o hay que diferenciar entre la escala global y local.

2. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS *ENTREPRENEURSHIPS* SOCIALES

Es verdad que siempre hemos entendido que innovar “es cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades”.⁴ No es una definición que entrañe muchas dificultades. Ahora bien, cuando le ponemos delante la palabra *social*, aunque no es algo nuevo, cuesta encontrar una definición operativa para trabajar. Como punto de partida hemos tomado la que nos ofrece el Skoll Centre for Social Entrepreneurship en la Universidad de Oxford: “La innovación social son actividades y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social y son predominantemente desarrollados y difundidos a través de organizaciones cuyo objetivo primordial es social” (Mulgan [et al.], 2006). Como enseguida veremos, esta definición no está muy alejada de la que proponía Schumpeter (1911) a propósito del *entrepreneurship*. Ahora bien, la definición que nos ofrecen desde el Reino Unido tiene la dificultad de que contiene la palabra *innovación* (y varias veces la palabra *social*), aunque previamente en el texto los autores definen la innovación como “ideas que funcionan”. Así pues, hablaríamos de “nuevas actividades y servicios que funcionan.” Por tanto, esta primera aproximación nos ofrece cuatro ideas sobre la innovación social: 1) es algo nuevo/original; 2) es algo que busca la satisfacción de una necesidad social; 3) es algo que funciona, tiene un impacto, y 4) es algo que se hace desde una organización social. Seguramente, el principal problema de esta aproximación es que acota la innovación a lo que se hace en “organizaciones cuyo objetivo primordial es social” (públicas y no lucrativas). Nuestra posición de partida es que la innovación social se puede dar en cualquier organización (Mendoza y Vernis, 2008).

⁴ *Diccionario de la Lengua Española* - Vigésima segunda edición. Real Academia Española (octubre de 2002).

La escuela de negocios Stanford lanzó en el año 2003 la revista *Stanford Social Innovation Review*,⁵ donde definieron la innovación social como el “proceso de invención, generación de apoyo e implementación de soluciones originales a necesidades y problemas sociales.” Posteriormente, para ser más precisos, redefinieron la innovación social como “una solución original a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes y para el que la creación de valor va a la sociedad como un todo, más que a individuos particulares” (Phills, Deiglmeier y Miller, 2008). La definición de Stanford coincide en sus dos primeros puntos con la de Skoll, pero va un poco más allá y habla de solución original “más eficaz, eficiente y sostenible que las que existen.”

La CEPAL realizó también una primera aproximación al concepto de innovación social (Astorga, 2004; CEPAL, 2008): “La innovación es como la chispa creativa y original de una persona, grupo o entidad promotora, que se manifiesta en un hecho novedoso y transformador que desata progreso y permite utilizar mejor los recursos existentes.” En la presentación de los elementos de esta definición, la CEPAL introduce uno muy interesante: “emerge de los propios interesados”.

Tabla 1: Tres aproximaciones a la innovación social

Skoll Center (Reino Unido)	Stanford (EE. UU.)	CEPAL (América Latina)
Es algo nuevo/original	Es una solución original	Original
Es algo que busca la satisfacción de una necesidad social	La creación de valor va a la sociedad	Social, beneficia a un grupo significativo de personas
Es algo que funciona, tiene un impacto	Es más eficaz que las soluciones existentes	Consolidada, ha superado la fase de experimentación y añade el concepto de innovación transformadora (impacto)
Es algo que se hace desde una organización social	(No se especifica)	Principalmente las organizaciones de la comunidad, las no gubernamentales y las públicas
(No se especifica)	Es más eficiente que las soluciones existentes	(No se especifica)
(No se especifica)	Es más sostenible que las soluciones existentes	(No se especifica)
(No se especifica)	(No se especifica)	Genuina, emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo

Fuente: Elaboración propia a partir de Mulgan [et al.] (2006); Phills [et al.] (2008) y CEPAL (2008)

De las tres aproximaciones, la definición de Stanford no circunscribe la capacidad de innovar socialmente solo a las organizaciones no lucrativas, sino que la deja abierta a

⁵ Concretamente, desde su Center for Social Innovation, que se ha convertido en un referente para el sector no lucrativo norteamericano, sustituyendo a las universidades pioneras en este campo, las universidades de Yale y la New School of Social Research.

cualquier tipo de organización pública o privada, con o sin ánimo de lucro. Peter Drucker (2000), al que hemos citado al principio de este artículo, sostenía en uno de sus últimos escritos que “la innovación es una función específica de emprender” y esta puede darse en “una empresa o en una organización al servicio del público.” Recurrir a Drucker es útil por dos razones: primero, porque nos ayuda a aclarar la confusión que existe en alguna literatura reciente sobre *entrepreneurships* sociales, donde estos se igualan a innovación social. Toda la innovación social que se da en el Tercer Sector puede ser denominada, aunque tampoco sea muy exacto, *entrepreneurship* social,⁶ pero no toda la innovación social se da en el sector de las organizaciones no lucrativas. Y, segundo, Drucker nos explica que los emprendedores son, entre otras cosas, innovadores. Como es bien sabido, la idea de emprender es central en el concepto de innovación (Schumpeter 1934): “El *entrepreneurship* puede ser definido como una nueva combinación de los elementos existentes en la economía.”⁷

En definitiva, ambos conceptos, *entrepreneurship* e innovación, tienen una sólida literatura académica detrás. Y, por suerte, la literatura ya ha dejado atrás la visión tradicional de la innovación, donde esta era vista como el resultado de “genios” o “mentes privilegiadas”. Y ha puesto el énfasis en que para la mayoría de innovadores, las innovaciones vienen como una respuesta automática: son parte de su sentido común y su necesidad de emprender (Mintzberg, 1989; Nonaka y Takeuchi, 1995; Vignolo, 1997).

Antes de testear la definición en una muestra de organizaciones no lucrativas, y profundizar sobre ella, trataremos de explorar qué sabemos en la actualidad sobre la innovación en las organizaciones del Tercer Sector.

3. EL TERCER SECTOR COMO FUENTE DE INNOVACIÓN

Lo que ocurre con la evolución de las organizaciones no lucrativas nos tiene que interesar a todos. Por ejemplo, los beneficios que obtiene la sociedad a partir de las actuaciones de las organizaciones de tiempo libre (escultismo, *esplai*, etc.) consiguiendo la creación de ciudadanos comprometidos entre los jóvenes, o de las actividades de las organizaciones de la tercera edad acompañando a las personas mayores solas y sin recursos, o el esfuerzo de las organizaciones de inmigrantes para lograr una verdadera integración de las personas provenientes de otros países, etc. son fundamentales para conseguir una sociedad cohesionada. Pensamos que la capacidad del Tercer Sector para realizar sus funciones en un mundo lleno de nuevos retos y oportunidades se está poniendo a prueba en estos inicios del siglo XXI.

⁶ V. por ejemplo, *La Vanguardia* 7/07/2009, donde V.Pou llamaba a Vicente Ferrer emprendedor social.

⁷ El profesor de Sociología de la Cornell University, Richard Swedberg (2009), realiza una explicación muy completa del modelo de *entrepreneurship* de Schumpeter (1934). Esta definición es una versión libre de Swedberg.

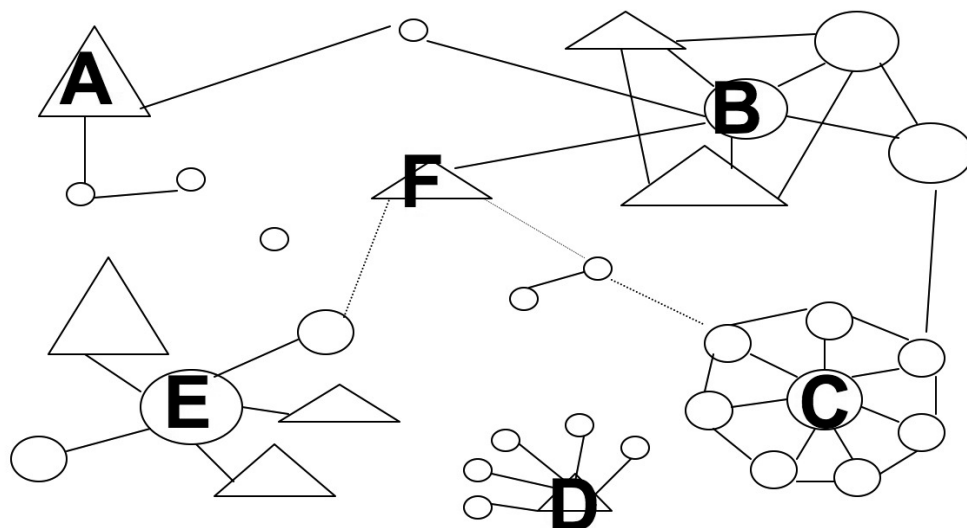
A finales del siglo xx se hizo especial hincapié en el crecimiento del Tercer Sector en todo el mundo, como se refleja en los estudios a escala internacional de McCarthy, Hodgkinson y Sumrawalla (1992) o Salamon y Anheier (1997), que tuvieron también reflejo en España (Rodríguez Cabrero et al, 2003; MTAS, 2003 o Ruiz Olabuenaga, 2006). Como muy bien señalaba para el caso español Rodríguez Cabrero: “La contención del Estado del bienestar, su restructuración en los últimos veinte años, ha permitido la expansión y renovación del Tercer Sector, sobre todo el de la acción social, ligado a la redefinición de las políticas sociales.” En el siglo xxi, el reto del Tercer Sector a escala mundial, incluido el ámbito español, es la innovación o, en otras palabras, “reinventar las aproximaciones a los viejos problemas sociales, y descubrir cómo abordar los nuevos retos sociales con actuaciones eficaces” (Vernis *[et al.]*, 2004)

3.1. La nueva dimensión de los “retos públicos”

Esta necesidad de innovación del Tercer Sector pasa por entender que los retos que tienen las sociedades contemporáneas son “públicos”. Esto no quiere decir que son responsabilidad de las administraciones públicas, sino de todos los ciudadanos, y por tanto de todas las organizaciones que actúan en la sociedad. Esta necesidad de sacar lo público de la órbita del Estado y de las administraciones públicas es aun algo pendiente en nuestro país. En España, desgraciadamente, lo público se sigue confundiendo con que es responsabilidad de las administraciones. Pero ¿alguien piensa que los grandes retos que tiene nuestro país por delante los van a poder resolver el Estado y las administraciones públicas? Tomemos, por ejemplo, el reto del envejecimiento de la población española. Como todos sabemos, este reto tiene muchas derivadas, y se va ir acentuando a medida que pasen los años, siendo el momento de mayor dificultad entre el 2040-2060, cuando la generación del *baby boom* llegue a la tercera o cuarta edad (más de 80 años). La que se bautizó como “cuarta pata del modelo de bienestar”, la atención a las personas dependientes, es ahora fruto de un profundo debate. La duda es si se trata de un debate con la vista puesta a largo plazo. Porque la dependencia nos lleva a preguntarnos primero si existirán suficientes plazas de residencia, de centros de día, de pisos tutelados, de ayuda a domicilio, de plazas hospitalarias para enfermos terminales, etc. Segundo, si existirán suficientes personas preparadas para cuidar a todas estas personas dependientes, dónde vivirán estos cuidadores, qué salario tendrán, quién les pagará, etc. Tercero, qué tipo de ocio, tiempo libre, compañía, cultura, etc., tendremos si nuestras familias no son tan grandes como las actuales, y están dispersas por la geografía mundial. En definitiva, la atención a la dependencia de las personas mayores es un gran reto actual y futuro para nuestro país. Y en este debate existen ya muchos actores que están actuando, que van desde las administraciones públicas en sus diferentes ámbitos (europeo, estatal, autonómico, provincial, comarcal y municipal), hasta las empresas privadas (que tienen residencias, proveen ayuda a domicilio, realizan adaptación de viviendas para personas mayores, venden servicios de alarmas telefónicas, etc.), pasando por organizaciones no lucrativas (que se dedican al acompañamiento de personas mayores solas, les proveen de calor

humano, etc.). El reto de la atención a las personas mayores es un “reto público”, de todos los actores actuando de forma estratégica y coordinada. (Bresser-Pereira y Cunill, 1998; Bryson y Crosby, 1992)

Gráfico 1: La nueva dimensión de los “retos públicos”



Fuente: Elaboración propia, a partir de Bryson y Crosby (1992).

En la literatura encontramos ya esfuerzos para reivindicar el espacio común del ámbito público para organizaciones públicas y privadas (Bresser Pereira, 2004; Mendoza y Vernis, 2008). Tanto en Europa como en los EEUU se ha visto al Tercer Sector como un aliado en los retos que tiene el estado del bienestar (OECD, 2003).

En definitiva, el problema de las sociedades contemporáneas no es de actores o de recursos, sino que estamos atacando nuevos retos con modelos que ya no sirven. En el siglo XXI, hablar de innovación social significa dejar de cuestionarse cuál es el balance adecuado entre el sector público, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Y preguntarnos ¿cómo podemos conseguir que el sistema en su totalidad sea más que la suma de las partes? Siguiendo con nuestro ejemplo seguramente se entiende mejor la idea: innovar en atención a las personas mayores dependientes es dejar de pensar quién proveerá los servicios del llamado “continuum sociosanitario” a las personas mayores, y preguntarse, por ejemplo, qué tenemos que hacer para que las personas cuiden su salud y tener una vejez menos dependiente.

3.2 Algunos factores claves en la innovación del Tercer Sector

En primer lugar, para ser una organización innovadora en el campo social las entidades no lucrativas necesitan a **personas con capacidad de innovación**. M. Croizier (1987) hace ya algunos años hablaba de una revolución en la gestión moderna, y hacía también énfasis (como Drucker, 1990 o Handy, 2002) en que no hay organizaciones innovadoras sin personas que innoven. En la investigación que presentamos en el siguiente apartado, esta es una de las hipótesis de partida que queríamos corroborar, la importancia del espíritu emprendedor en las organizaciones de la sociedad civil. En consecuencia, innovación y *entrepreneurship* van ligados. Detrás de todos los procesos de innovación hay un claro espíritu emprendedor. Los líderes de las organizaciones no lucrativas manifiestan una disposición continua a probar nuevos enfoques (SEKN, 2006a).

En segundo lugar, como veíamos en los tres ejemplos de la introducción, no puede hablarse de innovación sin **una participación activa de los beneficiarios**, receptores y/o implicados de las actuaciones, lo cual es una constante en la mayoría de *entrepreneurships* sociales examinados en SEKN (2006a). Innovar socialmente con éxito requiere, generalmente, escuchar muy bien a los implicados y después implementar a través de las poblaciones beneficiarias. Porque no es necesario insistir en que una innovación, para ser efectiva, tiene que ser implementada con éxito, y que las estrategias de innovación requieren de la activa involucración de los beneficiarios, y entender cómo la proposición de valor de la organización se adapta, interrelaciona y/o influye con la de los beneficiarios. Es decir, tratan de potenciar la participación como forma de abordaje del entorno inmediato, para conjuntamente ser capaces de crear el máximo valor posible. (Hartigan y Elkington, 2008; OECD, 2007).

En tercer lugar, **la importancia de las redes y alianzas** para generar innovación social. Efectivamente, la colaboración interorganizacional se ha señalado también como una fuente clave de innovación en el Tercer Sector (Austin et al, 2005; OECD, 2003; CEPAL, 2008). Precisamente las redes y las colaboraciones entre las organizaciones han estado en el centro de la agenda de investigación de la red SEKN. El primer ciclo de trabajo colectivo (2001-2003) se centró en la temática de las alianzas intersectoriales y generó algunas pautas relevantes para la presente discusión. La predisposición y capacidad para establecer alianzas exitosas también emergió como un elemento clave en el segundo ciclo de investigación (2003-2005), que se focalizó en los factores claves de éxito de *entrepreneurships* sociales. Y en la última investigación de SEKN (2005-2009), en la que se apoya el siguiente capítulo, la colaboración y la confianza son dos aspectos centrales en la mayoría de iniciativas innovadoras que hemos estudiado.

En cuarto lugar, para innovar socialmente, **las organizaciones necesitan crear ecosistemas de apoyo**.⁸ Es normal que las organizaciones sociales que tratan de innovar no solo tengan que trabajar en red, sino que deben rodearse de toda una serie de organizaciones de apoyo. Exclusión, pobreza, marginación, son situaciones que, ni el mercado ni el sector público, históricamente, han conseguido solucionar. Por eso, las organizaciones sociales, para innovar, tratan de tejer una rica red de relaciones que les facilite introducir nuevas soluciones y perspectivas. Organizaciones de apoyo que pueden ir desde agencias gubernamentales, cámaras empresariales, sindicatos o cualquier otro grupo con capacidad reguladora en esa actividad. Las personas que están al frente de esas iniciativas son capaces de establecer relaciones con el máximo de organizaciones que conforman el ecosistema que les rodea y tratan que estas relaciones sean a largo plazo.

Por último, citar **el mercado como fuente de innovación para las organizaciones no lucrativas**. Se viene insistiendo en los últimos años en la capacidad que tienen las organizaciones no lucrativas para producir nuevos servicios que el mercado no sabe cómo producir (Kanter, 1999; OECD, 2003; OECD, 2007). Se sostiene que eso es posible, porque las organizaciones del Tercer Sector no están sujetas a las presiones a corto plazo, y pueden movilizar el talento para la innovación social. Las organizaciones no lucrativas —como enseguida veremos en los casos estudiados—, son capaces de ver cuándo la respuesta del mercado a las necesidades sociales es inadecuada, entonces reinterpretan conjuntamente con los beneficiarios estas necesidades, designan respuestas interesantes y son capaces de encontrar sistemas de financiación para asegurarse de que las necesidades son cubiertas (OECD, 2009).

En definitiva, en el Tercer Sector, como lugar con una larga tradición de innovación y experimentación social, se han identificado una serie de elementos que apoyan que sus organizaciones innoven: el liderazgo emprendedor, la participación de los beneficiarios, las redes, los ecosistemas de apoyo y el mercado. Algunos de estos elementos no están claramente reflejados en las definiciones de innovación social que hemos revisado.

⁸ Esta parte está basada en E. Reffico y A. Vernis (en prensa, 2009).

4. ESTUDIO DE DIECIOCHO ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS INNOVADORAS QUE TRABAJAN EN EL MERCADO CON SECTORES DE BAJOS INGRESOS EN IBEROAMÉRICA

Teniendo en cuenta los factores claves para la innovación que acabamos de describir en el apartado anterior, tratamos de comprobar si estos se daban en las organizaciones no lucrativas que estaban innovando en el mercado. Y, concretamente, en lo que se conoce como “negocios inclusivos”, que se han definido como iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos de mercado para mejorar la calidad de vida de personas en situación de pobreza o exclusión (AVINA, 2006, SEKN, 2006b).

La elección de iniciativas de mercado con los pobres vino dada por la publicación de los trabajos de Prahalad y Hart (2000), Prahalad y Hammond (2002) y Prahalad (2005) sobre “la fortuna en la base de la pirámide”, donde estos autores hablaban de las posibilidades que existían en iniciativas de mercado lucrativas que trabajaban con sectores de bajos ingresos generando valor social y económico, multiplicando el bienestar de estos sectores. El debate alrededor de estos temas impulsó la conexión entre temas que hasta entonces habían estado excesivamente separados: la lucha contra la pobreza y el desarrollo de las sociedades, por un lado, y el desempeño de la iniciativa privada, por el otro. A priori, el potencial de “democratizar la economía” y acercar el mercado a 6.000 millones de pobres en todo el mundo no puede negarse que es una fórmula que merece ser investigada por su potencial de transformación social.

Los trabajos de Prahalad (2005) y otros autores se centraron en las corporaciones multinacionales, ya que debido al capital financiero que estas tienen, sus canales de distribución globales, su capacidad para generar escala y afrontar la complejidad, son las más preparadas para comenzar a tener impacto en el tema de la pobreza global. Nuestro estudio tomó una ruta diferente: estudiar organizaciones no lucrativas que estaban innovando en el mercado con los pobres a escala local.

Las organizaciones seleccionadas fueron elegidas, entre otras razones, porque se consideran iniciativas sociales innovadoras en sus respectivos países. Por lo tanto, se distinguen de los tres ejemplos utilizados al inicio de este artículo por ser innovaciones sociales locales. El análisis comparativo se basa en el estudio de 18 iniciativas de negocios que realizaron organizaciones no lucrativas —asociaciones y fundaciones—, así como cooperativas iberoamericanas de una muestra colectiva de SEKN⁹ y un estudio llevado a cabo en España¹⁰. Entre los casos examinados, nos encontramos con cooperativas y organizaciones de la sociedad civil que realizaron actividades productivas de mercado muy

⁹ Estudio realizado por la red SEKN entre septiembre de 2005 y mayo de 2008.

¹⁰ Estudio realizado por el Instituto de Innovación Social de ESADE durante el primer semestre del año 2009.

diversas. La mayoría de las iniciativas estudiadas pertenecen a organizaciones ya establecidas y con cierta trayectoria. Se describen a continuación, brevemente, las experiencias que se han considerado en este artículo.

Iniciativas de las personas excluidas como productores y comercializadores:

Este primer grupo incluye nueve de los casos analizados, en los que personas de bajos ingresos se insertaron como productores: 1) la *Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira* (APAEB) estaba formada por productores de sisal de Bahía (Brasil), que se integraron para garantizar la comercialización y obtención de mejores ingresos a través de la industrialización de la fibra. 2) *Coopa-Roca. Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha*, que articulaba, coordinaba y gestionaba el trabajo de mujeres que producían piezas artesanales para la confección de ropa, artículos de diseño y decoración en la *favela* de Rocinha, Río de Janeiro. 3) *Recolectores del Bío-Bío* agrupaba a recolectores de frutos silvestres de comunidades dispersas del sur chileno que pasaron a trabajar conjuntamente para cosechar y comercializar en mejores condiciones frutos silvestres, hierbas medicinales y vegetales deshidratados en plantas propias. 4) *Corporación Oro Verde* buscaba por medio de la extracción artesanal certificada del oro, que luego se procesaba y comercializaba, poder dar viabilidad comercial a las unidades familiares productivas afrocolombianas de la región colombiana del Chocó. 5) El *Centro Interregional de Artesanos del Perú (CIAP)*, creado y gestionado por artesanos de diversas zonas del país, que orientaron su producción hacia mercados internacionales del movimiento de *comercio justo* y que además desarrollaron otros *entrepreneurships* económicos. 6) La *Cooperativa L'Olivera*, que con un grupo de disminuidos psíquicos producía y comercializaba aceite de oliva y vinos de calidad desde Cataluña para toda España, y ya estaba exportando. 7) *Aprodisca*, una nueva empresa agroalimentaria, que nace de una entidad con más de 25 años de historia trabajando con personas con discapacidad intelectual que cultiva, elabora, transforma y comercializa productos y comida ecológica de producción propia desde la comarca de la Conca de Barberà (Cataluña). 8) La *Cooperativa La Fageda* que insertaba discapacitados mentales o con trastornos psíquicos de La Garrotxa —cerca de Barcelona—, a través de la elaboración y posterior comercialización de productos lácteos (yogures, cremas y flanes), y otros *entrepreneurships* productivos. 9) La *Fundación Sta. Teresa del Vendrell*, que realizaba actividades como jardinería y obras en diferentes pueblos de la comarca del Baix Penedès (Cataluña), actividades relacionadas con el medio ambiente, con la manipulación industrial y, recientemente, en el sector de la hostelería (operan dos bares, un restaurante y un parque de aventuras).

Iniciativas de SBI como recicladores urbanos: Un segundo grupo incluye a productores-trabajadores que se articularon en cooperativas, fundaciones y asociaciones de recicladores de residuos en zonas urbanas: 10) *Cooperativa El Ceibo*, de Buenos Aires, que estableció relaciones con residentes y encargados de edificios, les capacitó en la separación de residuos y, posteriormente, retiraba a domicilio residuos inorgánicos para procesarlos y venderlos a recicladores; 11) *Associação dos Catadores de Papel, Papelão e*

Material Reaproveitável (ASMARE) de Belo Horizonte, que recogía el material en las calles o lo recibía de diversas empresas o unidades públicas, lo procesaba y agregaba valor industrial para luego venderlo a recicladores. 12) La *Cooperativa de Recicladores Porvenir* de Bogotá, cuyos asociados recolectaban y procesaban residuos sólidos urbanos, comprados posteriormente por recicladores o empresas de la industria papelera. 13) *Formació i Treball* nació de un pequeño grupo de personas vinculada a Cáritas Diocesana de Barcelona vinculada a los antiguos “roperos” de caridad, después de más de 16 años de trabajo la organización se ha convertido en una empresa que lleva la gestión de muchas áreas del reciclaje urbano en Barcelona (puntos verdes, textil, muebles, etc.). 14) La catalana *Asociación Social Andròmines* que desarrollaba tareas de inserción, mediante la recogida y la reutilización de muebles, equipos de informática y ropa.

Iniciativas de venta: Finalmente, el tercer grupo incluye cuatro casos de venta de bienes o servicios a sectores de bajos recursos, o por sectores de bajos ingresos: 15) *Escudo Rojo* que en Buenos Aires ponía a la venta ropa, muebles y equipamiento recibido como donación, y dependía de la representación local del Ejército de Salvación (entidad religiosa de origen británico), a la que le giraba una parte de sus ingresos. 16) El *Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP)*, institución que ofrecía, en todo Chile, servicios de educación superior privada a los que accedían personas de bajos ingresos. 17) *Fundación Futur* que trabajaba con inmigrantes y ex convictos, brindando servicios de catering y de elaboración de alimentos para comedores escolares en base a productos ecológicos y de comercio justo. 18) *Moltacte* nace con la idea de crear puestos de trabajo para enfermos mentales, y actualmente ya tiene abiertos dos *outlets* de venta de ropa en Manresa, cerca de Barcelona.

En nuestro estudio analizamos dieciocho casos de empresas sociales que se caracterizan por ser innovadoras y por tener un impacto social y económico significativo; empresas de éxito diverso, de distinto tamaño y antigüedad, y con niveles de maduración desiguales; empresas que pertenecen a sectores muy dispares y que presentan historias particulares; empresas que, a pesar de las diferencias existentes entre ellas, tienen un elemento significativo común: forman parte de lo que denominamos “empresas sociales”. Los emprendedores/ras que las han creado buscan por encima de todo crear un impacto social muy definido, y es ese impacto social su motor fundamental. Trabajan para eliminar diferentes formas de pobreza y exclusión social que existen en Iberoamérica o, como nos gusta decir en positivo, *trabajan para la inclusión social*.

Todas las historias analizadas reflejan la perseverancia, la firme voluntad de un líder o unos líderes que creyeron en un proyecto apasionante. Ninguna de ellas es la historia de un éxito fácil. En muchos casos hablamos de empresas que han pasado por momentos críticos, que han tenido que redirigir sus actividades o su área de negocio principal. Sin embargo, encontramos en todos los casos elementos que sí que nos permiten hablar de éxito en mayor o menor grado. Todas las empresas analizadas, sin excep-

ción, están alcanzando un significativo impacto social. Y todas, algunas con más dificultad que otras, caminan hacia la sostenibilidad económica. Ciertamente, conseguir llegar al punto de equilibrio no es nada fácil para los negocios inclusivos; por ejemplo, encontrar capital semilla para afrontar las inversiones iniciales puede ser bastante complicado. Tampoco es sencillo generar suficiente excedente económico para afrontar la menor productividad que supone ser una empresa social y, además, invertir sin descanso en mejoras corporativas. Por ello, los equipos de estas organizaciones exploran con insistencia nuevas iniciativas de mercado interesantes y con posibilidades de futuro.

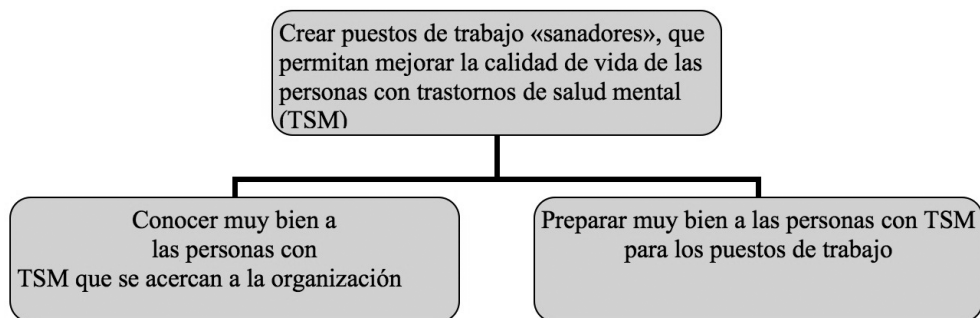
¿Cuáles son los elementos que permiten explicar la capacidad de innovación de estas iniciativas? ¿Cuál es el secreto o cuáles son las claves que explican la capacidad de estas y otras empresas sociales que las lleva a sobrevivir y a triunfar en unos mercados altamente competitivos?

Definición clara del impacto perseguido y elevada motivación

Todas las empresas que hemos estudiado tienen un elemento en común y esa es la evidente definición del impacto perseguido. Todas han tenido claro desde sus inicios cuál era su misión fundamental, y es de hecho esa misión la que ha motivado la creación de la empresa. La claridad en la misión, el convencimiento de que la empresa existe no para generar dinero, sino para algo más, explica en gran parte la determinación de unos líderes que han conseguido la adhesión de un equipo humano motivado y la creación de un ecosistema de organizaciones que, como veremos, les apoya.

A través de lo que se conoce como “teoría de cambio” -que no es más que una herramienta formal- podemos entender las dificultades reales que existen para llegar a conseguir cambios sociales duraderos. De algún modo, esta teoría nos permite entender qué debe suceder para lograr el objetivo de la organización a largo plazo. Veamos en el gráfico 2 el ejemplo de Moltacte.

Gráfico 2. Teoría de cambio de Moltacte



Este gráfico nos muestra el cambio a largo plazo que pretende conseguir Moltacte: crear puestos de trabajo “sanadores”. Este cambio es algo más que una misión, es una descripción detallada que les permitirá saber si han tenido éxito. Para que este cambio se produzca, Moltacte ha identificado dos condiciones necesarias: conocer muy bien a las personas con las que trabaja y prepararlas lo mejor posible.

La teoría de cambio permite a la organización identificar y explicar los pasos que tiene que dar para conseguir el éxito. Se puede concentrar en el progreso a corto plazo y medirlo. Al mismo tiempo, esta forma de conceptualizar lo que hace la organización le permite explicar su trabajo y los avances que se van dando en todas las entidades que forman su ecosistema de apoyo. Pero, sobre todo, la teoría de cambio permite a la organización desarrollar su trabajo y medirlo en función de su *contribución* a un reto concreto, lo que, seguramente, puede ayudarle bastante a dejar de lado la “tiranía de los proyectos”, y focalizar más su esfuerzo en el trabajo.

Tal vez también sea esta misma fe en la teoría de cambio la que explica por qué las empresas no se han cerrado o hundido cuando algún negocio no ha funcionado. La garantía de los puestos de trabajo y de la calidad de vida de sus trabajadores ha sido el motor que ha guiado muchas de las historias de nacimiento, pero también de cambio y adaptación que hemos explicado.

Vinculación a un territorio concreto

Es muy difícil tratar de entender las organizaciones que hemos analizado sin comprender su vinculación con el territorio. Son empresas comprometidas con el espacio físico donde se encuentran y las personas que lo habitan. Tienen, pues, unas características muy concretas que conllevan determinadas ventajas. Un ejemplo concreto de las organizaciones que hemos estudiado es la Fundació Santa Maria del Vendrell, en la comarca del Baix Penedès. Cuando uno analiza desde fuera todas las actividades económicas y sociales que realiza la fundación para cumplir su misión, se sorprende de la variedad de las mismas: proyectos de jardinería, manipulados de determinadas empresas, una escuela de restauración, un parque de juegos, un centro de día, etc. Su director general, José Carlos Eiriz, lo explica claramente:

“El territorio nos ofrece oportunidades concretas y nosotros las aprovechamos, porque estas revierten de nuevo en el territorio y sus personas.”

Otro ejemplo de integración en el territorio es L’Olivera. Esta empresa vinícola no se puede entender sin su total compenetración con Vallbona de les Monges y la Vall del Corb. Lo explica Pau Moragues, ingeniero agrónomo y responsable de campo en la cooperativa:

“Para nosotros, en el momento de plantearnos hacer un producto, lo más importante es buscar un producto “original”, es decir, con un origen, y un origen significa una tierra y unas personas detrás.”

Precisamente, hablando de los vinos de L’Olivera, Xavier Andreu, cocinero del restaurante Buidasacs (Vall del Corb), nos dice:

“L’Olivera trabaja con un producto de calidad, lo cuida, lo mima, lo transmite [...]. Tiene un prestigio que la gente valora, las personas tienen predilección por el territorio. Todo lo que está cercano a nosotros y está bien hecho, las personas lo sabemos apreciar.”

El territorio es fundamental para entender las posibilidades de desarrollo de amplias zonas de América Latina. Un ejemplo muy interesante lo encontramos en la Coordinadora Regional de Recolectoras y Recolectores del Bío-Bío, que en el año 2006 ya beneficiaba a más de 300 personas, que recogían bayas, frutos silvestres y hongos en la región chilena del Bío-Bío. Una de las responsables de la iniciativa impulsada desde el Taller de Acción Cultural (TAC), Verónica Salas, comentaba sobre el impacto en la región y sobre su futuro:¹¹

“Este es un primer paso que se ha transformado en un ingreso mensual estable, aunque pequeño, para los recolectores de la Coordinadora. Incluso para aquellos recolectores de la Región del Bío-Bío que no son parte de esta organización de negocios ha habido consecuencias positivas. [...] Si pueden replicar esta indicativa hay esperanza de que la pobreza rural pueda ser derrotada algún día. La superación de la pobreza no es un asunto de dar dinero a las personas.”

Para la mayoría de las empresas que hemos estudiado, el territorio es su razón de ser, lo cuidan, lo mantienen, no lo explotan de forma no sostenible, lo que no significa que estos proyectos sociales y empresariales solo tengan sentido en entornos rurales o en poblaciones pequeñas o medianas. Las iniciativas de los recicladores son en su mayoría urbanas: El Ceibo trabaja en Buenos Aires, ASMARE en Belo Horizonte o Porvenir en Bogotá. Pero en las iniciativas de reciclaje urbano más consolidadas esto está cambiando. Por ejemplo, la Fundació Formació i Treball trabaja en Barcelona y su área metropolitana. Sus responsables reconocen que la consolidación de su proyecto empresarial pasa por su mayor implicación en los barrios del Clot y del Congrés, en el Garraf, etc. En ese sentido, las palabras de Xavier Puig, director de Formació i Treball, son muy esclarecedoras:

“Otro reto que tenemos es que no somos una entidad que nos ubiquemos en un entorno específico; hay organizaciones que hacen una muy buena tarea en un

¹¹ Koljatic y Silva (2006)

barrio, en un entorno [...]. Nosotros ahora ya estamos en el Garraf, estamos también en el Penedès recogiendo ropa, Tarragona, llegamos hasta Amposta, con lo cual nuestro reto es consolidar centros de trabajo enraizados en estos territorios.”

Entorno político y legislativo¹²

La mayoría de casos nacieron en los años ochenta (la mayoría de los españoles) y en los años noventa (la mayoría de los latinoamericanos), fruto de los contextos políticos (la transición española) y económicos (liberalización de mercados y globalización).

Algunos casos ilustran la influencia de escenarios de crisis locales de naturaleza económica (locales, nacionales o regionales) o política, como las atravesadas en América Latina a fines de los ochenta e inicios de los noventa (crisis institucional chilena e hiperinflación argentina), mediados (“efecto tequila” en México) o finales de la década (estancamiento económico brasileño, crisis del modelo de convertibilidad y posterior devaluación argentina). Así, es poco probable que INACAP hubiera dejado de lado el financiamiento público en su provisión de servicios de educación superior para pasar a financiarse a través de cobrar servicios y donaciones de no haber sido por la crisis fiscal y política que experimentó el Estado chileno en 1989, o que los “cartoneros” argentinos de El Ceibo se hubieran organizado colectivamente de no haber sido por la recesión económica y creciente pauperización sufrida por Argentina desde fines de la década de los noventa, y la explosión social que vivió el país a inicios de este milenio.

El caso español es bastante diferente al latinoamericano. Como en muchas otras políticas sociales y económicas, para avanzar en las políticas de inclusión social, a España le ha ido francamente muy bien ser miembro de la Unión Europea. Otros países de la UE —más preocupados por la exclusión social que el nuestro—, después de muchos años de trabajo, pusieron la inclusión social en la agenda europea. La definición adoptada por los países de la UE es clarificadora: “La inclusión social es un proceso que asegura que aquellas personas en riesgo de pobreza y de exclusión social aumenten las oportunidades y los recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural, así como para gozar de unas condiciones de vida y de bienestar que se consideran normales en la sociedad en la que viven.”

Más concretamente el Consejo de Europa en Lisboa (2000) solicitó a los estados miembros que tomaran medidas para la eliminación de la pobreza antes de 2010 y adoptaron lo que se conoce como la Estrategia de Lisboa, en la que se comprometieron a “dar un impulso decisivo en la erradicación de la pobreza” y a “hacer de la lucha contra la exclusión social y la pobreza uno de los elementos centrales de la modernización del modelo social europeo”. Esto se tradujo en cada país en el establecimiento de planes nacionales

¹² Esta parte se basa en E. Alsina (2010) y Berger & Blugerman (2009)

de acción para la inclusión social (PNAIn), que se elaboran bianualmente y cuyos objetivos comunes son facilitar la participación en el empleo y el acceso a los recursos, derechos, bienes y servicios. Al mismo tiempo que se previenen los riesgos de exclusión, se actúa a favor de los más vulnerables y movilizan a todos los agentes sociales.

Estas políticas públicas europeas y españolas tuvieron su impacto en una serie de medidas legislativas. En el caso catalán, el impacto fue bastante importante. Cataluña tiene una ley reguladora de empresas de inserción sociolaboral desde diciembre de 2002,¹³ que dio pie a un registro de empresas de inserción en 2003 y a una ley de reforma parcial de varios preceptos legales en 2005. En los últimos años, un número importante de organizaciones que trabajan por la inclusión social ha cambiado a una forma mercantil, principalmente sociedades limitadas. Aunque lo cierto es que las pocas ayudas que se derivan de las normativas han tenido un efecto desmotivador para muchas empresas sociales (Fundació Caixa Catalunya, 2007).

En comparación con otros países de la Unión Europea, el retraso de España en lo que concierne a cuestiones legales y metodológicas, sensibilización, reflexión y comunicación en torno a los negocios inclusivos es considerable. Esta situación es especialmente preocupante, ya que los deberes tienen que hacerse en los momentos de expansión del ciclo económico.

Cuando bajamos a lo “micro”, el entorno político y legislativo también tienen su importancia. Las administraciones públicas pueden impulsar a las empresas sociales a través de la compra pública, ya sea por vía de la contratación de servicios/productos, ya sea a través de la gestión de un servicio público (vía concurso). Según datos recientes de la Fundació Caixa Catalunya (2007), las empresas de inserción venden, de media, el 25,39 % de sus servicios/productos a las administraciones públicas. Y lo interesante es que algunas de las empresas estudiadas realizan, para las administraciones públicas y para la sociedad, un tipo de servicio que difícilmente se encuentra en el mercado. Por ejemplo, Formació i Treball trabaja en el tratamiento de residuos de Collserola; realiza un rol de valorización de artículos que la gente desecha. Nos lo explicaba Carlos Vázquez, responsable del taller de valorización:

“Lo que hacemos es separar todos los elementos libres: madera, hierro, plásticos, etc., y volver a colocarlos en los contenedores correspondientes para que se puedan reciclar. Y también analizar todo lo que llega y ver si se puede recuperar para reutilizarlo, sea un mueble, un electrodoméstico, libros, vajilla, etc.”

¹³ Ley 27/2002, de 20 de diciembre, sobre medidas legislativas para regular las empresas de inserción laboral.

También algunas de las empresas estudiadas no solo tienen apoyo público, sino también reconocimiento de su importante valor económico y social. Nos decía el alcalde del Vendrell, Benet Jané:

“Si en el Baix Penedès no existiese la Fundació Santa Teresa del Vendrell, se tendría que crear.”

Qué duda cabe que esta incipiente consolidación de las empresas sociales en España ofrece pistas interesantes a los legisladores y responsables de las políticas públicas en América Latina; al igual que a los responsables del Tercer Sector que están emprendiendo en el mercado de América Latina, muchas veces con casi ningún apoyo de las administraciones públicas.

Redefinición de la cadena de valor de un producto o servicio

En muchos casos, las empresas que hemos estudiado redefinen la cadena de creación de valor del negocio en el que participan. Básicamente, lo hacen a través de dos vías muy concretas: o bien eliminando intermediarios y haciendo más sencilla la cadena de valor, o bien introduciendo una serie de elementos en la cadena que dotan al proyecto empresarial de una ventaja competitiva sustancial.

La fundación Futur es un buen exponente del primer caso. Su departamento de compras se pone en contacto, por ejemplo, con agricultores de Girona y les compra de antemano una determinada cantidad de patatas para consumir durante el curso escolar en los comedores que gestiona la organización. Las patatas y otros productos agrícolas van directamente del campo a las “mesas” que gestiona Futur. Esta redefinición de la cadena de valor permite a los agricultores sembrar sabiendo que tienen la producción vendida, y a la empresa ofrecer en sus comedores patatas de primera calidad.

A propósito de la cadena de valor, el director de la Fundació Santa Teresa del Vendrell nos explicaba cómo era su relación con la multinacional de alimentación Kellogg's, para la cual manipulan parte de su producción antes de que esta llegue a los lineales de las cadenas de distribución. Y, curiosamente, en esta relación estaba descubriendo otras partes de la cadena de valor donde podrían colaborar en el futuro:

“[...] con Kellogg's por ejemplo, una empresa para la que hacemos prácticamente todos sus manipulados, estamos planteándonos incorporar nuevos elementos de su cadena de valor, concretamente procesos productivos que actualmente no se hacen aquí en Cataluña. Desde la incorporación de los regalos que van en las cajas de cereales, al empaquetado de estos regalos, a su compra, etc., toda la logística relacionada con los regalos.”

L'Olivera es un buen exponente del segundo caso. Las hectáreas de viña que cuidan los trabajadores con discapacidad psíquica en Vallbona de les Monges están cercanas a la bodega de la cooperativa. Cuando a principios de otoño llega el momento de recoger la uva artesanalmente, los responsables de la bodega pueden probar la uva y decidir el momento idóneo para su recogida. Incluso pueden decidir recoger la uva en momentos distintos, con una maduración diferente. El resultado final es un vino único, de calidad superior. Naturalmente, pocas bodegas tienen esa flexibilidad para operar en su cadena de valor como L'Olivera. En esta forma única de cuidar el producto, la empresa ha encontrado una ventaja competitiva sustancial que sabe explotar. La cooperativa brasileña Coopa-Roca también buscó obtener mejores ingresos a través de la generación de nuevos productos de mayor valor agregado para la industria de la moda y el diseño. Aunque siguieron utilizando en todo momento técnicas tradicionales, pasaron de elaborar solamente productos decorativos como tapetes y colchas, a producir piezas y apliques para el más dinámico mercado de la moda y el vestuario, en línea con el crecimiento de la proyección internacional de la moda brasileña a mediados de los años noventa. En esta línea, Coopa-Roca comenzó a confeccionar bikinis hechos exclusivamente con una variante del *patchwork* utilizada en el nordeste del país y que se denomina *fuxico*, donde se cosen contiguamente parches circulares de retazos de tela, aumentando su facturación significativamente.

Producto y/o servicio de primera calidad con un equipo de personas excelentes

Las empresas sociales corren el riesgo de buscar la excelencia social y olvidarse de la excelencia empresarial. Su misión central es casi siempre la mejora continua de la calidad de vida de las personas a las que apoyan. No obstante, el proyecto empresarial no está en la centralidad de la misión. Ahora bien, los casos estudiados demuestran que el proyecto empresarial debe perseguir los mismos objetivos y tratar de competir siempre en el mercado con unos productos y/o servicios de máxima calidad. Naturalmente no solo porque la relación calidad/precio es una regla del mercado para vender -las empresas estudiadas necesitan generar márgenes altos porque sus costes de producción son altos-, sino también porque al llevar la etiqueta de "sociales" puede ser que la gente las perciba de menor calidad. Hoy en día, una parte de la población todavía asocia "social" a "cutre"; a algo elaborado con poco cuidado cuyos estándares de calidad no pueden ser altos.

Seguramente, en este punto, uno de los mejores ejemplos de los que hemos estudiado es el caso de La Fageda. En esta empresa de La Garrotxa se elaboran, según ellos, los mejores yogures del mercado catalán, y prueba de ello es que los venden un 30% más caros que el grupo francés que lidera el mercado. Desde sus orígenes, los responsables de La Fageda lo han tenido claro, los yogures de la empresa se deben vender en los lineales

de los supermercados y tiendas de alimentación para que los consumidores los perciban como yogures artesanales de granja de calidad superior. Esta calidad se consigue mediante la producción propia de leche de granja y un cuidadoso proceso de producción. Y curiosamente, al consumidor se le trasmite esta imagen no a partir de grandes campañas de marketing, sino de un *packaging* cuidado, del boca a boca, de visitas a las instalaciones, etc. Nunca se ha mencionado en el producto que es un yogur de granja producido por personas con discapacidad. El yogur no se vende porque lleve la etiqueta "social", sino porque es bueno y a los consumidores les encanta.

La calidad en un producto no siempre es fácil de comunicar al consumidor, y por eso estas empresas también han entendido que la diferenciación es básica. El territorio y el producto que se obtiene de él permiten dar una calidad que una empresa multinacional o una gran empresa nacional no pueden ofrecer. El binomio territorio-calidad es básico en la mayoría de los casos estudiados. Mariana Bosch, una de las monitoras y campesinas de Aprodisca, nos explica con un ejemplo cómo se consigue calidad en la agricultura ecológica:

"Ahora hemos empezado a comercializar unas cestas ecológicas de temporada. A la cesta solo se le puede poner el producto que hay en ese momento en la tierra. Por ejemplo, en febrero no tendremos pimientos o berenjenas. Al consumidor le debe quedar claro que, si quiere calidad, las cestas deben llevar lo que se consume en cada época del año y que, además, los productos de temporada tienen más vitaminas y son más sostenibles para el medio ambiente."

Desde fuera muchas veces cuesta entender cómo las empresas sociales son capaces de ofrecer una calidad tan alta a pesar de las dificultades adicionales que tienen frente a las de una empresa ordinaria para operar en el mercado. Una de las claves principales que hemos descubierto en las organizaciones que hemos analizado es la existencia de equipos de profesionales excelentes, que entienden que hay que trabajar en un contexto de mercado muy exigente, y que para ello lo más importante es la motivación de todos los que participan en la empresa. Enric Núñez, director del área de producción de La Fageda, nos lo explicaba así:

"En La Fageda, la mayor parte de los trabajadores están por la empresa, están por el trabajo, su motivación es el ahora, y esto es muy gratificante. También a los que somos responsables de la producción y de las personas nos es más fácil trabajar con gente motivada, que trabaje con ilusión, ya que la ilusión consigue que a veces hagamos cosas imposibles."

Innovación y liderazgo

Las iniciativas estudiadas tienen al frente a personas y equipos con capacidad de innovación y todos ellos cumplen los requisitos que normalmente se atribuyen a los emprendedores sociales.¹⁴ Dirigen equipos interdisciplinarios de profesionales con un conocimiento exhaustivo de los grupos de personas a los que tratan de ayudar. Para innovar en la inclusión social hay que aproximarse a los retos y necesidades de estos colectivos.

Al igual que los emprendedores empresariales, los emprendedores sociales se identifican plenamente con lo que hacen, y su labor forma parte de su proyecto personal. Normalmente se comprometen a largo plazo con la iniciativa. Cristóbal Colón lo explica muy claramente:

“La Fageda es el resultado de mi proyecto vital, que es la suma de un proyecto personal -dar sentido a mi trabajo- y un proyecto profesional -dar sentido al trabajo de los demás-.”

Manel Almirall, ecologista militante, es también un buen ejemplo de esta identificación. Su propósito es unir la hostelería, el comercio justo y la sostenibilidad. Entiende que todas las partes tienen que estar ligadas de alguna forma. Sostiene lo siguiente:

“Quien quiere sostenibilidad ecológica desea también sostenibilidad social. Yo creo que todo se reduce a pensar en los demás.”¹⁵

José Carlos Eriz, de Santa Teresa del Vendrell, lo tiene también muy claro:

“Nuestra misión es normalizar las relaciones laborales y sociales de las personas con discapacidad, o trastorno mental. Claro que es una realidad que nos condiciona, pero más que limitarnos es lo que nos abre posibilidades para realizar todo lo que hacemos.”

Al mismo tiempo, estos emprendedores y sus equipos innovan constantemente en los productos y servicios que ofrecen al mercado, al igual que lo hace cualquier emprendedor empresarial, pero en este caso llevados por la necesidad de crear puestos de trabajo viables para las personas que trabajan en sus organizaciones. Un caso de innovación digno de estudio es el esfuerzo de Aprodisca en su nueva marca de productos ecológicos y su familia de productos. Nos lo explica, apasionadamente, Anna Mas, coordinadora del proyecto:

¹⁴ Vid., por ejemplo: S. Alvord, D. Brown y C. Letts (2004).

¹⁵ Manuel Almirall publicó un libro: *Otra cocina es posible: cocinar con comercio justo*, con más de cien recetas sencillas, y mucha información sobre los productores.

“Dentro de Hortus Aprodyscae hemos creado diferentes familias de productos. Hortus Viridis, que quiere decir huerta fresca, es la familia de productos que procede directamente del huerto; Hortus Siccus, huerto seco, está dedicada a la planta aromática y condimentada; Hortus Epicurius -los epicúreos pertenecían a una corriente de pensamiento clásico egocéntrica y hedonista, centrada en el placer de comer y vivir- la dedicamos a los productos “delicatessen”; Hortus Conditius es la gama de conservas, y, por último, Hortus Amenus, que quiere decir estar en sintonía con la tierra, lo que pretende es que todo el mundo conozca el valor y los beneficios de consumir productos y alimentos ecológicos.”

Otro ejemplo de innovación muy interesante es un servicio de reciente creación desarrollado por la Fundació Santa Maria del Vendrell, que ha trasladado su experiencia en centros de día con personas con discapacidad intelectual a centros de día para personas mayores. Nos lo explica José Carlos Eriz:

“Después de muchos años habíamos desarrollado la atención en centros de día de personas con discapacidades, que se conocen como centros ocupacionales. Esta atención la habíamos hecho avanzar hacia una atención centrada en las personas, avanzando hacia una flexibilidad de los servicios, a lo largo de un horario cada vez más amplio e incorporando al voluntariado dentro de este servicio. Entonces nos dimos cuenta de que la actividad de atención en este centro era mucho más elevada que la que veíamos en la mayoría de centros de día para personas mayores. Y nos dijimos: por qué no aprovechar nuestra experiencia para desarrollarla con otro colectivo, las personas mayores. La experiencia está resultando muy positiva.”

En definitiva, la figura del emprendedor/a es importante en estas iniciativas. Son personas dinámicas y con capacidad de innovar, pero que no necesitan buscar protagonismo personal en lo que hacen. Como enseguida analizaremos, para ellos, lo más importante es la sostenibilidad del *entrepreneurship*, que este siga adelante en un mercado competitivo. No persiguen, pues, el beneficio para el lucro personal; el éxito es cumplir los objetivos sociales de la organización, y para ello tratan de buscar financiación con actividades en el mercado.

Colaboración en red con organizaciones parecidas

En estos últimos años se ha hablado mucho de la colaboración entre organizaciones, de la importancia de las redes, de la idea de “competir colaborando”. El universo de las empresas sociales en España no ha sido ajeno a esta realidad. En los casos estudiados hemos podido constatar la importancia de tejer redes colaborativas para conseguir el cumplimiento de la misión. Seguramente, esta colaboración intensa va ligada a la idea que mencionábamos antes de la búsqueda del tamaño óptimo. Las iniciativas que hemos estudiado buscan aliarse con “réplicas” que existen sobre el terreno de iniciativas similares.

Seguramente, uno de los casos más ilustrativos es el de la Fundació Formació i Treball y la Red Ropa Amiga. Transformar la recogida de ropa de segunda mano de una operación caritativa a un proyecto empresarial rentable requiere una inversión productiva (camiones, contenedores de recogida, almacenes, etc.) que es difícil realizar por una sola organización. Formació i Treball, con el apoyo de Caixa Catalunya y cinco organizaciones sociales más, creó la red Ropa Amiga, para recoger territorialmente ropa de segunda mano a través de diferentes organizaciones. En palabras de Juli Silvestre del Programa de Inserción Laboral de la Fundación Caixa Catalunya:

“Ropa Amiga nació de la necesidad de poner en marcha un proyecto de reinserción laboral para personas con dificultades para encontrar trabajo, tras constatar que existían muchas entidades que ya estaban trabajando en la recogida de ropa sin ningún tipo de coordinación.”

Actualmente esta red colaborativa tiene más de setecientos contenedores naranjas instalados en Cataluña, ha firmado acuerdos para la venta de borla a grandes empresas, y está desarrollando una red de tiendas de Ropa Amiga, etc. Qué duda cabe de que esta alianza ha permitido a Formació i Treball crecer como empresa y consolidar su propio proyecto.

No el mismo esquema que en Ropa Amiga, pero las organizaciones que forman Sinergrup, entre las que se encuentran La Fageda y Santa Teresa del Vendrell, se han aliado pensando que, para su sostenibilidad futura, necesitan trabajar con otras organizaciones similares. Como explica el documento de creación de Sinergrup:

“Sinergrup responde a la necesidad, por parte de las entidades asociadas, de mejorar la gestión para afrontar los retos de futuro, y a la convicción de que la mejor manera de hacerlo es compartiendo valores, análisis, conocimientos y experiencias, para aprovechar las sinergias cuando se establecen estos mecanismos de interrelación.”

Otro buen ejemplo de trabajo en red es el de la Corporación Oro Verde © de Colombia, que ha creado la primera marca del primer oro y platino ambientalmente certificado y socialmente responsable en el mundo. Esta alianza ha supuesto la creación de la Asociación por la Minería Responsable. También la corporación que se ha aliado con joyeros de europeos para que utilicen sus productos. Desde CRED Jewellery del Reino Unido señalaban:

“Nos encanta Oro Verde™ en CRED; nos encantan ellos y nos encanta lo que definden. Hemos estado trabajando con ellos desde 2003, y fuimos el primer retailer de Europa en vender Oro Verde™ certificado. Su doble aproximación apoyando a las

comunidades indígenas al mismo tiempo que restablecen los ecosistemas es precisamente el focus ético que buscamos en todo lo que hacemos.”

Creación de un ecosistema de apoyo

Una cosa es tratar de establecer redes colaborativas con organizaciones parecidas, y otra muy distinta construir lo que se conoce como un “ecosistema” de apoyo. El ecosistema de las empresas sociales estudiadas lo forman diferentes organizaciones públicas, empresariales, organizaciones de iglesia, académicas, no lucrativas, etc., que les ayudan a crearse, desarrollarse y crecer.

Es un secreto a voces que los proyectos de las empresas sociales son de maduración lenta. Armar un andamiaje empresarial para soportar una misión social es más difícil y lento que emprender de forma lucrativa. En primer lugar, en el ecosistema de apoyo que permite a las empresas sociales desarrollarse desempeñan un papel importante las organizaciones que facilitan el capital semilla para iniciar el *entrepreneurship*. Normalmente son fundaciones empresariales, fundaciones de las cajas de ahorro, empresas, etc., quienes financian -a través de préstamos o desembolsos a fondo perdido- a los emprendedores sociales. Estas organizaciones las hemos llamado **organizaciones promotoras**.

En segundo lugar, encontramos otras organizaciones de apoyo más ligadas al desarrollo del negocio, organizaciones que ayudan a crecer al *entrepreneurship* social. Por eso les hemos llamado **organizaciones difusoras**. Cristina Lescano, presidenta de la Cooperativa El Ceibo, de recicladores urbanos en Buenos Aires, nos explica como entendió la importancia de apoyarse en el ecosistema:

“Siempre pensé: Si queremos avanzar, necesitamos abrírnos... Fue extraño para nosotros trabajar con norteamericanos, europeos, fundaciones, políticos, pero creo que fue más extraño para ellos el ver la manera en que los pobres trabajamos.”

La Cooperativa encontró apoyos en la Asociación Conciencia, que les facilitó formación para construir un discurso para negociar con la administración local, con Greenpeace Argentina, que les ayudó en cómo trabajar con los medios de comunicación. También trabajó con el Banco Mundial, con la Fundación Avina, y con la empresa CLIBA (recolectora de residuos) (Berger y Blugerman, 2006).

En España, un tercer grupo de organizaciones importantes lo conforman los diferentes ámbitos de la Administración pública local, comarcal, autonómica o estatal. Las administraciones públicas apoyan a las empresas sociales a través de subsidios, subvenciones y, más recientemente, mediante la aprobación de la legislación específica para el desarrollo de este tipo de empresas, lo que hemos llamado parte del entorno político legislativo.

En definitiva, las personas que están al frente de estas iniciativas son capaces de establecer relaciones con el mayor número posible de organizaciones que conforman el ecosistema que les rodea. Ya sean organizaciones promotoras, organizaciones difusoras y/o organizaciones públicas. Estas relaciones tratan de establecerse a largo plazo.

5. A MODO DE CONCLUSIÓN, PARA SEGUIR PENSANDO

La innovación social a escala local: contexto, capacidades y conexiones

Los veinte negocios inclusivos que hemos analizado en profundidad en el apartado anterior comparten algunas características con las tres organizaciones globales del inicio de nuestro artículo. Y también con los aspectos que se señalan como factores clave al hablar de innovación en el Tercer Sector. Ahora bien, el hecho de estudiar a fondo un subsector no lucrativo, donde se están dando muchas innovaciones sociales, nos ha permitido profundizar en la materia.

De nuestro estudio podemos afirmar que las innovaciones sociales en el mercado comparten tres elementos: un contexto institucional de sostén, una serie de capacidades que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y una red de conexiones.

En nuestra investigación hemos visto que el contexto institucional consta de tres elementos diferenciadores muy específicos en las organizaciones estudiadas:

- La existencia de una *definición clara del impacto que persiguen*, lo que les permite obtener apoyos con mayor facilidad y aumentar la motivación de las personas que trabajan en ellas, y tratar de innovar de forma continuada.
- La *relación con un territorio muy concreto*, que les permite identificarse con el mismo de una forma sostenible y coherente.
- Y, por último, la existencia de un *entorno político y legislativo* que facilita que, concretamente en España, se esté avanzando a favor de la inclusión social más rápido que en América Latina.

En el estudio de los 18 casos estudiados, las capacidades que han desarrollado las empresas sociales no distan demasiado de las que encontraríamos en un *entrepreneurship* empresarial habitual. Ahora bien, las tres capacidades fundamentales proporcionan algunas pistas a las personas que quieran emprender socialmente:

- Las empresas sociales, para tener éxito en el mercado, *están redefiniendo las cadenas de valor* que ya existen actualmente, y de ahí surgen nuevas oportunidades de negocio.

- Esta redefinición de la cadena de valor va muy ligada a la *innovación y al liderazgo* que han desarrollado estas empresas sociales. Sin estos dos elementos, su supervivencia en el mercado sería dudosa.
- Y también, los aspectos que tienen que ver con la *calidad* en los productos y servicios que ofrecen al mercado, y la *motivación y el talento de las personas* que trabajan en ellas.

Por último, las “conexiones” que han desarrollado las empresas sociales ayudan a entender su desarrollo. Lo hemos dividido en dos ideas íntimamente relacionadas:

- El *trabajo en red con otras organizaciones similares* se está mostrando como una pieza fundamental en el trabajo de las empresas sociales.
- Un *ecosistema de apoyo* que permite a las organizaciones estudiadas poner en marcha su negocio inclusivo.

Revisitando la definición de innovación social

Una vez analizados en profundidad los elementos presentes en la innovación social local se hace necesario volver a las definiciones que presentamos en el segundo apartado del artículo. Por un lado, pensamos que la idea de innovación ligada a invención es falsa, y seguramente muchas de las innovaciones que estamos viendo actualmente, no son más que una combinación diferente de cosas que se venían haciendo. Por otro lado, en las definiciones de partida encontramos a faltar un énfasis en el que para que se dé innovación, es necesario crear un ecosistema de apoyo, con organizaciones muy diferentes, como hemos visto en las organizaciones de nuestro estudio.

Al mismo tiempo pensamos que cualquier definición de innovación social, como hemos visto en los tres ejemplos iniciales y en las 18 organizaciones que hemos estudiado, tiene que incluir la idea de “implicación” de las personas y/o comunidades con las que se quiere innovar. La innovación como proceso necesita de la participación de los implicados. En esto coincidimos con la aproximación de la CEPAL (2008).

Por último, daríamos entidad propia y separada a la dimensión de sostenibilidad. No se puede hablar de innovación social en el siglo XXI si esta no incorpora la sostenibilidad. Los ejemplos innovadores analizados lo corroboran.

Por eso, nosotros tomando como base la definición de Phills *[et al.]* (2008), presentamos la siguiente definición de innovación social “es una combinación más eficaz y eficiente de los elementos existentes en la economía para solucionar un problema social,

que necesita de la capacidad de los implicados, y de la generación de apoyos, para poder crear valor sostenible para toda la sociedad.”

Para seguir investigando

El artículo empezaba de forma provocadora mostrando tres innovaciones sociales a escala global. Ejemplos que compartían en sus procesos innovadores algunos elementos con las organizaciones de nuestro estudio. Por ejemplo, la implicación de los beneficiarios, la focalización de sus misiones, la importancia de activar redes y alianzas, y la creación de ecosistemas de apoyo. En posteriores estudios sería muy útil profundizar en los elementos propios de las innovaciones sociales globales, y luego poder compararlos con los que presentamos en nuestro estudio.

En el futuro sería interesante también poder analizar otros subsectores de actividad del Tercer Sector a escala local, y ver si las organizaciones innovadoras comparten los elementos que hemos señalado en nuestro subsector de investigación. Naturalmente, puede tener especial importancia centrarse en sectores más clásicos de actuación de las organizaciones no lucrativas, como los servicios sociales, el medio ambiente, la cooperación al desarrollo, la cultura, etc.

Por último, hay otro tema de estudio que se desprende de este trabajo, y que ya está generando bastante controversia en el sector. Cómo se transmite la innovación social del ámbito local al global, y viceversa. Concretamente, en la actualidad se está discutiendo en las organizaciones no lucrativas como “escalar” las soluciones innovadoras para poder llegar a más personas. “Escalar” no significa necesariamente hacer crecer las organizaciones existentes, sino puede significar crear verdaderas redes que lleguen a muchas personas, o “replicar” que otras organizaciones copien las soluciones que están teniendo éxito en un determinado territorio, en otros lugares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALSINA, EUGENIA, (2010): Estudio de dos emprendimientos sociales en Catalunya. (tesis cocotal inédita).
- ASTORGA, E. (2004): *Innovación social. concepto, criterios y variables*. CEPAL (inédito).
- AUERSWALD, P. (2009): Creating social value. *Stanford Social Innovation Review* 7, (2) (Spring): 51.
- AUSTIN, JAMES, AND MICHAEL CHU. (2006): Business and low-income sectors. *REVISTA Harvard Review of Latin America*. FALL.
- AUSTIN, JAMES E. ET AL (2005): *Alianzas sociales en América Latina : Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. SEKN. New York: Banco Internacional de Desarrollo.
- BECK, ULRICH. (2000): *The brave new world of work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- BERGER, GABRIEL Y LEOPOLDO BLUGERMAN.(2009): Emprendimientos sociales en organizaciones de la sociedad civil. En *Negocios Inclusivos en Iberoamérica*. Gabriel Berger, Patricia Marquez and Ezequiel Reficco. SEKN. Cambridge, MA: Harvard University.
- BLOOM, P., and J. DEES. (2008): Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review* 6, (1) (Winter): 47.
- BRESSER-PEREIRA, L. (2004): Democracy and Public Management Reform. Building the Republican State. Oxford University Press.
- BRESSER-PEREIRA, L.; CUNILL, N. (1998): *Lo público no estatal en la reforma del Estado*. Buenos Aires: Paidós.
- BRYSON, JOHN M. (1993): *Strategic planning for public service and non-profit organizations*. The best of long range planning. 1st ed. Vol. 12. Oxford ; New York: Pergamon Press.
- BRYSON, JOHN M., and BARBARA C. Crosby. (1992): *Leadership for the common good : Tackling public problems in a shared-power world*. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers.
- BURNS, TOM, and G. M. STALKER. (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- CASTELLS, MANUEL (2000): *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- CHRISTENSEN, C. M., H. BAUMANN, R. RUGGLES, and T. M. SADTLER. (2006): Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review* 84, (12) (Dec): 94,101, 163.
- CROZIER, M. (1987): *État moderne, État modeste*. Paris: Fayard.
- DAVILA, TONY, MARC J. EPSTEIN, AND ROBERT SHELTON. (2006): *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. New jersey: Wharton School Publishing.

- DEES, J. GREGORY, BETH BATTLE ANDERSON, AND JANE WEI-SKILLERN. (2004): Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review* 1, (4) (Spring): 24.
- DRUCKER, Peter. (2002): The discipline of innovation. *Harvard Business Review* 80, (8): 95-102.
- (1990): *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- (1988): The discipline of innovation. *Harv.Bus.Rev.* 8, (80): 95-102.
- (1985): *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- DRUCKER, PETER, AND PETER SENGE. (2000): Meeting of the minds. *Across the Board* 37, (10) (Nov/Dec 2000): 16-21.
- HAMEL, GARY, AND C. K. PRAHALAD. (1994): *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- HANDY, CHARLES. (2002): *Understanding nonprofit organizations*. San Francisco, Calif.; Chichester: Jossey-Bass; Wiley.
- HANDY, CHARLES B. (1997): *The hungry spirit : Beyond capitalism : A quest for purpose in the modern world*. London: Hutchinson.
- (1995): *Gods of management: The changing work of organizations*. New York: Oxford University Press.
- HARTIGAN, PAMELA, AND JOHN ELKINGTON (2009): *El poder de la locura*. Barcelona: Deusto.
- KANTER, R. M. (1999): From spare change to real change. the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review* 77, (3) (May-Jun): 122,32, 210.
- KEARNS, KEVIN. (1996): *Managing for accountability: Preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- LETTS, CHRISTINE W., WILLIAM RYAN, AND ALLEN GROSSMAN. (1999): *High performance nonprofit organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- MARTIN, ROGER L., AND SALLY OSBERG. (2007): Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review* 5, (2) (Spring): 28.
- MCCARTHY, KATHLEEN, VIRGINIA HODGKINSON, AND RUSSY SUMARIWALLA. (1992): *The nonprofit sector in the global community: Voices from many nations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MENDOZA, XAVIER, AND ALFRED VERNIS. (2008): The changing role of governments and the emergence of the relational state. *Corporate Governance* 8, (4): 389-396.
- MINTZBERG, HENRY. (1989): *Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations*. New York, Ny: Free Press.
- MULGAN, GEOFF, SIMON TUCKER, RUSHANARA ALI, AND BEN SANDERS. (2006): Social innovation. what it is, why it matters and how it can be accelerated.
- MURRAY, R., GEOFF MULGAN, AND CAULIER-GRICE J. (2008): How to innovate: The tools for social innovation, *Nesta and the Young Foundation*.

- NONAKA, IKUJIRO, AND HIROTAKA TAKEUCHI. (1995): *The knowledge-creating company : How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (2009): *The changing boundaries of social enterprises*. Paris: OECD.
- (2007): *The social economy: Building inclusive economies*. Paris: OECD.
- (2003): *The non-profit sector in a changing economy*. Paris: OECD.
- PÉREZ-DÍAZ, VÍCTOR, AND JOAQUÍN LÓPEZ NOVO (2003): *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTAS).
- PHILLS, J., K. DEIGLMEIER, AND D. MILLER. (2008): Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6, (4) (Fall): 34.
- PRAHALAD, C. K. (2005): *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- PRAHALAD, C. K., AND A. HAMMOND. (2002): Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review* 80, (9) (Sep): 48,57, 124.
- PRAHALAD, C. K., AND M. S. KRISHNAN. (2008): *The new age of innovation : Driving co-created value through global networks*. New York; London: McGraw-Hill Professional; McGraw-Hill distributor.
- PRAHALAD, C. K., AND K. LIEBERTHAL. (2003): The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review* 81, (8) (Aug): 109,17, 142.
- PRAHALAD, C. K., AND VENKATRAM RAMASWAMY. (2004): *The future of competition : Co-creating unique value with customers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- REFICCO, EZEQUIEL, AND ALFRED VERNIS. (2009): Ecosistemas para la inclusión social. In *Negocios inclusivos en Iberoamérica.*, eds. Gabriel Berger, Patricia Marquez and Ezequiel Reficco. Cambridge, MA: Harvard University.
- RODRÍGUEZ CABRERO, GREGORIO. (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Foessa, Cáritas Española.
- (1998): El estado del bienestar en España: Pautas evolutivas y reestructuración institucional. In *Políticas públicas en España.*, eds. Ricard Goma, Joan Subirats. Barcelona: Ariel Ciencia Política.
- RODRÍGUEZ HERRERA, ADOLFO, AND HERNÁN ALVARADO UGARTE. (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Primera ed. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- RUÍZ OLABUENAGA, JOSÉ IGNACIO. (2006): *El sector no lucrativo en España: Una visión reciente*. Madrid: Fundación BBVA.
- SALAMON, LESTER, AND HELMUT ANHEIER. (1997): *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. (1934): *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SENGE, PETER M. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. In , 424 p. Random House; Doubleday / Currency.

- SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK. (2006a): *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Cambridge, MA: David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University.
- (2006b): Social enterprise, making a difference. *REVISTA Harvard Review of Latin America (Special Issue for SEKN)*. Fall.
- VERNIS, ALFRED Y MARIA IGLESIAS. (2009): *Empresas que inspiran futuros: ocho casos de emprendedores sociales*. Barcelona: Caixa de Catalunya.
- VERNIS, ALFRED. (2008): Emprender socialmente para la inclusión social en las organizaciones de la sociedad civil. En *El empleo en su contexto económico y social*. 2008ª ed., 151-168. Sevilla: Coordinadora Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo.
- VERNIS, ALFRED; IGLESIAS, MARIA; SANZ, BEATRIZ; SAZ, ANGEL. (2004): *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica.
- VERNIS, ALFRED; IGLESIAS, MARIA; SANZ, BEATRIZ; SOLERNOU, MARIA; URGELL, JAUME; VIDAL, PAU. (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- VIGNOLO F., CARLOS. (1997): *Zen en el arte de innovar: Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Alfonso Ramírez de Arellano Espadero
Vicepresidente de la Fundación Atenea
Henar L. Senovilla
Directora de Comunicación de la Fundación Atenea

LA INNOVACIÓN Y LA CALIDAD EN EL TERCER SECTOR, AMORTIGUADORES DEL IMPACTO DE LA CRISIS EN LAS ONL

Las organizaciones del Tercer Sector nos encontramos, hoy por hoy, ante un escenario en el que se cruzan dos variables de signo opuesto, pero ninguna positiva: una mayor demanda de nuestros servicios a la par de una sensible reducción y demora de los recursos económicos con los que contamos para realizarlos. Es la crisis, ese fenómeno que ha entrado en nuestras vidas con la fuerza de un tsunami. ¿Y qué podemos hacer ante esta situación? Potenciar nuestra eficiencia y capacidad. De ellas dependerá nuestra supervivencia. La cultura de la investigación, del desarrollo y de la innovación implica un cambio de filosofía que en el Tercer Sector tendremos que ir incorporando a su “*know how*”, no solo porque los/as usuarios/as de nuestros servicios lo merecen sino también porque serán la calidad y la transparencia en nuestro desempeño lo que convierta esta situación, más que en crisis, en oportunidad.

Paro, morosidad, endeudamiento... La crisis. La letanía que resuena en todas las cabezas y en todos los bolsillos de unos meses acá. La crisis. En España, en Europa, en el mundo... Pocas veces la confluencia de los datos ha sido tan elocuente: el desplome del PIB, el aumento de la morosidad, la multiplicación de los demandantes de empleo, el descenso de las cotizaciones de la Seguridad Social... O, ciéndonos al ámbito de la exclusión social, una cifra significativa: los setenta millones de personas en situación de pobreza en la Unión Europea.

La actual situación de debacle económica que se cierne sobre nuestras cabezas está golpeando con fuerza al Tercer Sector, fragilizándolo al mismo tiempo que lo exprime al máximo. Pero mientras las grandes empresas pueden sentarse a debatir fórmulas magistrales sobre cómo volver a tener los réditos astronómicos que hasta hace pocos meses tenían, el Tercer Sector se enfrenta a algo que, no por ser evidente, es menos importante: los problemas más urgentes de las personas y de las familias no son aplazables. Lo que hoy en día agobia a un demandante de servicios y recursos sociales es su falta de empleo, la imposibilidad para pagar su vivienda, la dificultad para cubrir las demandas alimenticias de su familia. Cuestiones estructurales, no oportunistas, como estructurales son las causas que nos han conducido a esta situación de catarsis global.

Y es que la actual crisis que se cierne sobre nuestras cabezas no se debe, exclusivamente, a una burbuja inmobiliaria episódica o a los espejismos del sistema financiero global. Esta crisis es el reflejo del agotamiento de un modelo de desarrollo insostenible, económica, social, política y medioambientalmente. Un modelo que ha condenado a la vulnerabilidad y a la exclusión a millones de personas en el Tercer y Cuarto Mundo y que, lejos de privatizar los riesgos de su dinámica, como se privatizaron los beneficios, socializa las lamentables consecuencias de años de avaricioso e irreal enriquecimiento.

Con la agravante de que, una de las más crueles paradojas del actual contexto es que las adversidades están afectando de manera especial a las personas que se encuentran en situación de mayor precariedad, que poco a nada se beneficiaron de las ganancias anteriores.

¿Soluciones?

A problemas estructurales, soluciones que también lo sean. Como aseguraba el Foro de Agentes Sociales del Tercer Sector y la Economía Social ante la Situación de Crisis Económica “hacen falta respuestas estructurales y globales que procuren un nuevo modelo social sostenible, suficiente y de calidad”.

A lo que podríamos llamar “nivel externo”, esto es, del Tercer Sector hacia fuera, la situación actual requiere de la actuación global, coordinada, sinérgica, de todos los actores implicados. Requiere que se corrijan los riesgos que corren los proyectos y servicios desarrollados hacia colectivos muy específicos. Requiere también un planteamiento preventivo, además de paliativo, que evite una cronificación de situaciones de exclusión social antiguas o sobrevenidas y un enfoque de garantías generales a nivel estatal. Y requiere, finalmente, una revisión de las políticas activas de empleo para favorecer el acceso al mismo a las personas que están en los márgenes del empleo o son nuevos desempleados.

Pero, ¿y a nivel “interno”? ¿Qué podemos hacer las propias entidades sociales para combatir esta crisis? ¿Con qué claves debemos de analizarla? Una simple mirada nos puede dar un diagnóstico fácil y rápido: el de nuestros *handicaps* como sector. ¿Qué nos falta para avanzar contra viento y marea? Entre otras cosas, potenciar la I + D + I social.

I + D + I social

La cultura de la investigación, el desarrollo y la innovación implica un cambio de filosofía que las empresas españolas tendrán que asumir si desean ser competitivas en un mercado cada vez más global. Afortunadamente, este mensaje va calando poco a poco en la sociedad y las administraciones destinan progresivamente más recursos para su desarrollo.

Pero hay un sector al que aun no ha llegado esta filosofía, donde operan entidades que, no siendo empresas –las ONG-, en muchos aspectos se comportan como tales. Nos referimos a los servicios sociales. Quizá globalmente estos servicios se encuentran en una fase anterior: la de la necesidad de evaluación. Disponemos de infinidad de programas en materia de exclusión social, menores, violencia de género, drogodependencias, cooperación, inmigración, tercera edad, etc., que solo son relativamente bien conocidos por su sector especializado, pero que carecen de una evaluación global científica del conjunto que facilite la valoración social y política de las necesidades sociales que los provocan y el despliegue de la I+D+I social.

Tanto la evaluación como las políticas de I+D+I en el Tercer Sector pueden contribuir a alcanzar los objetivos de racionalizar y priorizar los programas más eficientes, basados en investigaciones rigurosas y que aporten elementos innovadores, a la vez que ayuden a conocer y a ponderar las necesidades de la sociedad del siglo XXI. Y son esas mismas características de eficacia y eficiencia en el trabajo social las que harán de parapeto ante la crisis y permitirán la supervivencia de las entidades que mejor trabajo realicen.

Es indiscutible que los servicios sociales han de convertirse definitivamente en derechos de los ciudadanos, contando con una financiación suficiente de los presupuestos públicos ordinarios (sin excluir iniciativas privadas). Y es igualmente indiscutible que, tanto para capear la crisis como para salir más fortalecidos de ella, las entidades sociales han de ingresar en el campo de la ciencia y la tecnología, alejándose de planteamientos voluntaristas (no nos referimos al voluntariado) y caritativos.

ONG de Acción Social

Una pieza clave de este puzzle son las ONG de Acción Social. Estas entidades no lucrativas ejecutan en la práctica una parte importante de la política social de las administraciones públicas y representan a un sector cada vez más pujante a nivel económico y de empleo.

Según la Secretaria de Estado de Asuntos Sociales, Amparo Valcarce, a finales del 2006 el número de ONG de Acción Social rondaba la cifra de 15.000 y benefician directamente a más de 20 millones de personas. Gestionaban más de 112 millones de euros de la partida ministerial (más las partidas autonómicas, locales y las procedentes del sector privado), aportaban un 1,1% bruto del valor añadido bruto total de la economía española y representaban el 2% del empleo asalariado (400.000 trabajadores teniendo en cuenta las cifras de empleo de 2006).

A lo que habría que añadir que el sector de los servicios sociales va a ser uno de los grandes generadores de empleo del futuro, particularmente en el área de la dependencia, así como el importante papel que desempeñan las ONG de Acción Social como escuela de formación y campo de prácticas tanto para empleados como para voluntarios.

Avanzar en calidad, eficiencia y competitividad es imprescindible para la consolidación del sector y la salida sólida de la actual situación de "marejada" económica. Pero para ello hay que adoptar medidas de apoyo y de exigencia para estas entidades sociales. Una suerte de "ante la crisis, la solución está en nosotras mismas".

Existen entidades sociales capaces de realizar evaluaciones e investigaciones de altísima calidad y otras muchas que innovan cada día aunque no aparezcan en publicaciones científicas o en medios de comunicación. Como en otros sectores, la tarea consiste en conectar la investigación con el desarrollo y premiar la innovación. También aquí la Universidad puede jugar un papel importante siempre que su participación se contemple bajo la perspectiva de la complementariedad y no del monopolio.

Debilidades

Para completar este cuadro general, habría que reconocer otras debilidades, estructurales, del sector, sin cuya reforma será difícil avanzar en este contexto adverso. Una de ellas es que no existe un modelo jurídico y de gestión ajustado a las actuales necesidades del mercado. Muchas ONG de Acción Social son entidades prestadoras de servicios evolucionadas a partir de antiguas asociaciones que no han modificado ni su estatuto legal ni sus objetivos fundacionales. De tal manera que cuando se comportan como asociaciones pueden perder eficacia empresarial y cuando se comportan como empresas

pueden descuidar su vertiente ideológica y de representación ciudadana, además de ser acusadas de competencia desleal por las empresas tradicionales.

Otro *handicap* es que las administraciones incurren con frecuencia en la tentación de utilizar a las ONG como fórmulas baratas para la ejecución de sus programas.

Deberemos ser las propias entidades, en suma, las que contribuyamos a ordenar el sector y a consolidar la calidad, la eficiencia y la innovación de nuestro trabajo, como formas seguras de añadir valor y de convertirnos en entidades socialmente solventes y económicamente rentables. Quizá la crisis no sea sino una oportunidad para ello. La que estábamos esperando.

Paulino Azúa
Director de FEAPS

INNOVACIÓN E IMPACTO DE LA CRISIS EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Es bien sabido que toda crisis encierra, al propio tiempo, una oportunidad. Esta afirmación me parece válida no solo para las entidades del Tercer Sector, sino para toda la sociedad en general. La situación que ahora estamos viviendo –y que presumiblemente se va a prolongar durante bastantes meses–, tiene que servir entre otras cosas para hacer una reflexión autocrítica. Tenemos que superar esa imagen perversa de haber vivido unos años de expansión sin límites, en los que todo era posible y lo económico estaba resuelto de antemano. Un modelo, en definitiva, en el que el bienestar no era una cuestión ligada con las políticas sociales sino de estar bien y, si se quiere, de vivir muy bien, incluso por encima de nuestras posibilidades como comunidad de individuos.

Esa reflexión ha de llevar, en consecuencia, a un reajuste de nuestras expectativas: tenerlo todo no es posible; hay que vivir conforme a las posibilidades de cada uno y sin falsas ayudas externas, que con el paso del tiempo se ha puesto de relieve que de “ayuda” tenían poco.

Estas circunstancias, que han sido suficientemente tratadas en los medios de comunicación en su contexto general, tienen especial relevancia cuando nos fijamos en las entidades no lucrativas, en el Tercer Sector.

El escenario con que se encuentran las organizaciones que operan en el ámbito de “lo social” es, a grandes rasgos, el siguiente:

En algunas políticas sociales ha habido un parón, cuando no claro retroceso. El esfuerzo del Gobierno en mantener el gasto social se contradice en ocasiones con las políticas restrictivas que ponen en práctica algunas administraciones autonómicas y municipales. Muchas ONG han sido testigos directos de recortes presupuestarios en 2009, y prevén una situación más grave para 2010.

El esfuerzo por desarrollar la Ley para la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia está consumiendo buena parte de los presupuestos públicos. Y no solo eso; también se aprecia una tendencia a considerar que la discapacidad se engloba dentro de un concepto más genérico como es el de la “dependencia”, a pesar de que a nadie se le escapa que no toda persona dependiente tiene una discapacidad ni toda persona con discapacidad debe tener la consideración de dependiente. Por otra parte, el establecimiento de un sistema administrativo de nuevo cuño para la puesta en marcha del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD), así como la dedicación de mayores recursos presupuestarios, puede llegar a suponer el desmantelamiento del sistema de Servicios Sociales, al no orientar los servicios en función de la persona con discapacidad y su entorno, sino en función de su grado y nivel de dependencia.

En otro orden de cosas, hay que situar la financiación de las entidades del Tercer Sector a través del 0,7% de impuesto general sobre la renta de las personas físicas. El incremento que se ha producido al pasar del 0,5 % al 0,7% ha supuesto una mejora sustancial, pero la menor recaudación en años venideros hace presumir que ese diferencial ha de reducirse de manera importante, lo que repercutirá en los programas de acción social. La solución propuesta por la Plataforma que agrupa a las ONG que desempeñan este tipo de acción es la que impone el sentido común: el compromiso del Estado con la ayuda a los sectores más desfavorecidos y los colectivos más vulnerables de nuestra sociedad no debe verse sometido ni a los vaivenes de la economía ni a la buena voluntad (afortunadamente creciente) de los contribuyentes. Es decir, que en vez de un cálculo del 0,7% en función de quienes marquen la casilla de “finés sociales” en su declaración de la renta, debe existir una partida fija que permita garantizar la ayuda que las ONG ofrecemos a estos colectivos. En todo caso, cada día se perfila con más fuerza la necesidad de una Ley que refuerce y enmarque las relaciones del Tercer Sector con las Administraciones Públicas, y ponga en valor su papel social, no solo como generador de empleo, sino como responsable de una red de Servicios Sociales que descansa básicamente sobre su esfuerzo y responsabilidad.

En este escenario, conviene mencionar también el papel creciente que ha venido teniendo el mundo de la empresa, fundamentalmente a través de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa. Los presupuestos de las ONG en estos años últimos recogen aportaciones, sustanciales en algunos casos, de diferentes empresas que financiaban programas sociales de muy diversa índole. La crisis que estamos atravesando ha

recortado de manera sustancial estas vías de financiación. Y la previsión de que esta crisis se mantendrá en el mejor de los casos durante todo el año, hace presumir nuevos recortes para esos programas.

Por otra parte, la menor actividad empresarial esta generando otros efectos: el incremento del paro produce un gasto de recursos públicos para paliar la situación adversa en que se encuentran muchos trabajadores sin empleo. Pero además, sitúa en el mundo de la exclusión social a una parte de ellos, que deben ser atendidos por las ONG cuando han agotado su derecho a percibir alguna prestación. Por otro lado, la disminución de las contrataciones en el mundo empresarial hace que también se contrate a menos personas en muchos Centros Especiales de Empleo con los que las empresas subcontratan diferentes trabajos. Diversos EREs en todo el país dan fe de esta situación, consecuencia de la crisis.

Ante este panorama, puede concluirse que el futuro no es precisamente alentador. Nos espera una época de “vacas flacas”, pero como decía al comienzo de estos comentarios, esta crisis encierra una oportunidad y hay que saber aprovecharla.

No creo que sea posible abandonar programas y servicios que, para muchas personas en situación de desventaja, son esenciales. Pero tal vez debamos plantearnos el llevarlos a la práctica con otros parámetros más austeros.

Y deberemos también buscar nuevos compañeros de viaje. En este sentido, las empresas de economía social pueden convertirse en unos aliados imprescindibles. Sobre todo en el plano local, en el que habrá que explorar las posibilidades de concitar sinergias entre estas y las organizaciones del Tercer Sector que pueden actuar de forma complementaria en los mismos escenarios. El Tercer Sector debe aprovechar su propio potencial económico como generador y consumidor de bienes y servicios. Un ejemplo claro de ello son todos aquellos productos y servicios producidos por los Centros Especiales de Empleo, cuyo consumo por parte de las propias organizaciones sociales produciría una mayor riqueza en el sector.

Para finalizar, muchas organizaciones deberán tender hacia nuevos modelos de financiación de carácter mixto, que combinen la subvención pública y el patrocinio o convenio empresarial, con la búsqueda de cuotas particulares por medio de la movilización de la Sociedad Civil, lo que además les dotará de más independencia y capacidad de reivindicación.

LA INNOVACIÓN EN CLAVE DE COOPERACIÓN: LA RESPUESTA MÁS EFECTIVA ANTE LA CRISIS

La historia nos ha enseñado que es en los momentos de necesidad donde surgen las mejores oportunidades, oportunidades que los menos hábiles únicamente ven como problemas o amenazas. Es por ello que el momento económico actual, calificado por algunos como la peor crisis desde la Gran Depresión, es una excelente oportunidad para avanzar e innovar, para avanzar e innovar en el Tercer Sector.

Independientemente del impacto que la crisis pueda tener en nuestra actividad (que trataremos de explicar más adelante), la innovación debe ser su respuesta más efectiva. Ya que cuando escasean los recursos la innovación deja de ser una opción para convertirse en una necesidad, y más para las entidades que están en contacto directo con la realidad social.

Nadie duda que, al igual que otros sectores de actividad, el Tercer Sector está siendo (y va a ser) golpeado con dureza por esta crisis, pero no por ello debe renunciar a jugar un papel clave en la respuesta conjunta que se diseñe para la misma. Especialmente porque en esta crisis subyace un desgaste del modelo económico y social que ha puesto de manifiesto las lagunas del sistema, y el Tercer Sector es un excelente practicante de que el *cómo* afecta al resultado tanto como el *qué*.

En este momento en el que muchos ponen en entredicho los valores que nos han llevado a esta situación de crisis (desmesurada ambición, visión cortoplacista, etc.) surge

con mayor fuerza si cabe la necesidad de un cambio de valores que nos ayuden a alcanzar un modelo social sostenible. Al hilo de esta reflexión, el 18 de mayo se celebró en Euskadi de la mano de Innobasque el Woka que, siguiendo la metodología *word café*, contó con la participación de cerca de 5.000 personas bajo el lema “Oportunidades frente a la crisis”. La principal conclusión de este evento fue que, hoy más que nunca, es necesario desarrollar una gran alianza público-privada con la educación como elemento clave para alcanzar una sociedad innovadora ya que, tal y como afirmaron los participantes, solo desde la cooperación y la innovación saldremos reforzados de esta crisis.

En este necesario desarrollo de un nuevo marco de valores, el Tercer Sector tiene mucho que decir y hacer; tiene una inmensa oportunidad de poner en valor su actividad y su potencial como tractor de la economía. Debe dar visibilidad a su contribución y liderar una respuesta colectiva frente al sistema actual, no solo comunicando el qué se está haciendo, sino cómo se está haciendo, es decir, en base a qué valores.

A continuación trataremos de resumir los impactos de la crisis en el Tercer Sector en dos grandes ejes, y analizaremos cómo estos impactos pueden favorecer la reflexión y hacer que las organizaciones miren más allá en clave de estrategias de futuro, más allá del día a día.

Por una parte, el Tercer Sector se enfrenta hoy a un gran dilema: cómo atender necesidades sociales emergentes con la misma o menor cantidad de recursos. En cualquier situación de crisis, los colectivos más vulnerables sufren más las consecuencias. Surgen nuevas necesidades e incluso se incorporan al colectivo de personas en riesgo nuevos perfiles. Esto hace que muchas organizaciones se enfrenten a la complicada situación de tener que atender un mayor número de personas, de necesidades diversas y nuevas, con escasez de recursos y sin disminuir la calidad en la atención. A este hecho, hay que añadirle la necesidad de conservar el equilibrio entre la atención directa (*preocuparnos del hoy*) y los proyectos de carácter preventivo, formativo o de investigación (*sin descuidar el mañana*).

Ante esta perspectiva, impulsar la innovación, experimentar para hallar nuevas fórmulas de generación de valor añadido, es imprescindible. Debemos explotar al máximo el potencial del tejido asociativo, teniendo en cuenta que el Tercer Sector ha sabido desarrollarse y crecer en entornos poco favorables e inestables, lo que supone una gran ventaja de partida respecto a otros sectores.

No debemos olvidar que el valor de la cooperación, clave en todo proceso innovador, está en la esencia del sector social y que facilita enormemente el desarrollo de innovaciones de diversa índole. Nuevas formas de cooperación entre entidades, innovaciones organizativas que busquen la mejora en la calidad y eficiencia de los procesos y la gestión, el desarrollo de dinámicas de co-diseño de nuevos servicios con el usuario, etc. son algu-

nas respuestas a la crisis que pueden venir del Tercer Sector sobre la base de aquello que está en su esencia y mejor sabe hacer: cooperar.

Por otra parte, esta crisis nos ofrece una oportunidad inmejorable para posicionar al Tercer Sector como un motor de desarrollo económico y social, destacando la generación de valor que lleva consigo su actividad.

El momento económico actual es, paradójicamente, propicio para proclamar más alto que nunca que el gasto social no es un gasto como tal, ya que no solo redundaría en una sociedad más justa, sino que también es un sector generador de empleo y riqueza. Dados los retornos (materiales e inmateriales) del sector no lucrativo, hablar de gasto social es cada vez menos correcto, y este podría ser el momento adecuado para desarrollar en su máxima expresión el término de Inversión Social.

Es cierto que históricamente el Tercer Sector se ha percibido como un sector de “gasto” y que este se ha justificado siempre desde una perspectiva de responsabilidad social. Siendo esto innegable, y sin renunciar al deber moral de construir una sociedad más justa y mejor para todos, debemos entender que cada euro gastado en el ámbito social es un euro invertido en el desarrollo de un modelo económico más sostenible, socialmente responsable y económicamente viable.

Conscientes de que en ocasiones justificar ante algunos la necesidad de que el desarrollo se sustente en valores sociales y morales es como sembrar en terreno árido, debemos recalcar la fuerza que otorga el éxito económico de estas actividades. Podríamos hablar, por ejemplo, de la contribución del Tercer Sector a la generación de empleo (sus actividades, de carácter local, promueven el empleo directo en la zona donde se desarrollan sus programas) o del coste económico que supondría para el sistema la no atención de las personas usuarias.

Es por ello que consideramos que es este el momento en el que debemos promover la visión de motor de desarrollo social y económico del Tercer Sector, generando oportunidades para que las organizaciones desarrollen productos y servicios que cumplan un doble objetivo: contribuir a crear una sociedad mejor para todos y generar riqueza y empleo.

Ha llegado el momento de que los cambios sociales y la búsqueda de un mundo más equilibrado y justo se conviertan en los motores de desarrollo, y el Tercer Sector tiene mucho que aportar en el desarrollo de un nuevo modelo de cooperación constructiva. Para ello, es necesario elaborar un discurso colectivo como sector, poniendo en valor nuestra actividad en todas sus dimensiones, y posicionándonos como un agente social con capacidad de incidir en el ámbito social, político y económico.

La capacidad de movilización social de las entidades del Tercer Sector y su conocimiento directo de la realidad serán claves para hacer frente a los nuevos retos, más cuando es necesario iniciar un proceso de consolidación de las relaciones de colaboración, tanto entre entidades del sector social como en el desarrollo de espacios de colaboración público-privada.

Las soluciones innovadoras nacen de la hibridación, por lo que debemos reforzar el trabajo en red, promoviendo mecanismos de colaboración. Si deseamos construir un entorno innovador, un país referente en innovación, compartir es un punto de partida imprescindible.

Es por ello que hace más de un año, en Innobasque se puso en marcha un grupo de trabajo (compuesto por personas que provienen de ámbitos tan diversos como la educación, la empresa, el sector sin ánimo de lucro o la universidad) que está reflexionando y trabajando sobre cuáles deben ser los valores de una sociedad innovadora y cuál es el camino a recorrer para desarrollarlos. Este interesante trabajo, en el que se han identificado como *valores marco para la innovación* el Conocimiento, la Cooperación, el Cambio (como visión de futuro) y la Globalización, verá la luz a finales de este año con la presentación y difusión de un Libro Verde con esta propuesta de valores para el desarrollo de un entorno-sociedad innovador.

La colaboración público-privada, el trabajo en red de las organizaciones y la reflexión de futuro, pueden sentar las bases de un nuevo modelo de comportamiento y actuación capaz de afrontar, como oportunidad, situaciones como la actual. Sin olvidar que solo si sembramos hoy todo aquello que sea necesario y somos constantes en su cuidado, recogeremos los frutos deseados en el futuro.

Pedro Beitia, Carlos García,
Rafael Lopez-Arostegi e Ignacio Moya
Fundación EDE

IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA Y FINANCIERA EN EL TERCER SECTOR: ALGUNAS CONSECUENCIAS PARA LAS ORGANIZACIONES, RETOS E INSTRUMENTOS PARA AFRONTARLA

A corto plazo, la crisis puede suponer para el conjunto de organizaciones del Tercer Sector una merma de sus oportunidades de desarrollo.

A medio o largo plazo, sin embargo, su impacto sobre las organizaciones puede resultar diverso dependiendo de factores como su tamaño, su actividad o lo necesarios que resulten los recursos económicos para desarrollarla. En este sentido, realizar un análisis centrado en el sector en su conjunto resultaría reduccionista.

Desde el punto de vista de las consecuencias de la crisis sobre el Tercer Sector es muy importante prestar especial atención al impacto que la reducción de los recursos públicos puede tener a corto plazo en la actividad y en la propia supervivencia de organizaciones pequeñas y medianas que precisan recursos económicos para desarrollar su actividad y que los obtienen, principalmente, de ayudas públicas.

También resulta clave evaluar el impacto de la crisis en las actividades de interés general que pueden desarrollar el conjunto de organizaciones del Tercer Sector, al margen de la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Cabe esperar que la crisis refuerce la tendencia al incremento del peso relativo de la prestación de servicios de responsabilidad pública sobre otras funciones sociales o actividades de las organizaciones a las que pueden destinarse menos recursos: sensibiliza-

ción, denuncia y promoción de derechos, identificación de nuevas necesidades e investigación, articulación de la ayuda mutua y del voluntariado, etcétera.

Cabe esperar también que, a medio plazo, la crisis implique la desaparición de algunas organizaciones pequeñas contribuyendo así a destruir parte del tejido social.

Es posible que haya quien vea en estos hechos una oportunidad para avanzar en el proceso de (re)estructuración del sector y que la crisis favorezca efectivamente procesos de desaparición de entidades pequeñas y medianas y de concentración o refuerzo de organizaciones grandes orientadas hacia la prestación de servicios. Otra cosa es que sea ese el escenario ideal hacia el que debiera caminar el Tercer Sector.

Por otro lado, es cierto que la crisis implica también algunas oportunidades, directas e indirectas, para las organizaciones del Tercer Sector, como por ejemplo la posibilidad de obtener financiación a un interés menor para afrontar los habituales problemas de tesorería (siempre que puedan acceder a líneas de crédito).

O, también, por poner otro ejemplo, el estímulo que representa para tratar de diversificar las fuentes de financiación o para cooperar con otras entidades para reducir costes: compartiendo profesionales, negociando conjuntamente precios con proveedores o líneas de crédito y otras ayudas con entidades financieras, etcétera.

Algunas de estas estrategias pueden perdurar, incluso, más allá de la crisis, y responden a algunos de los principales retos que el Tercer Sector tenía ya planteados: la diversificación de fuentes de financiación, la colaboración entre organizaciones y la estructuración del sector como agente y, también, como agente económico.

En este sentido, sería interesante que las propias estrategias de abordaje de la crisis fueran colaborativas, reflexionando sobre la posibilidad de diseñar y poner en marcha estrategias o instrumentos compartidos que posibiliten mejorar, por ejemplo, el acceso a los recursos y la financiación de las organizaciones para resolver problemas de acceso al crédito, tesorería, capacidad de inversión, etcétera.

Instrumentos como bancos de recursos para impulsar el trueque de recursos entre las organizaciones, campañas conjuntas entre organizaciones pequeñas y medianas para la captación de donativos o sociedades de garantía recíproca (ver (<http://www.oinarri.es/>)) que convendrían que estuvieran conformadas por entidades de distintos sectores para evitar que situaciones que puedan afectar al conjunto de organizaciones de un determinado sector comprometan la capacidad de ejercer de aval y garantía de la totalidad o gran parte de las entidades participantes en la sociedad.

Existen también experiencias de interés en el ámbito de la banca ética y cajas de ahorros que están posibilitando no solo la financiación de proyectos innovadores y otras actividades de interés general de las organizaciones, sino también el acceso a créditos o préstamos blandos que permiten a las organizaciones del Tercer Sector, entre otros aspectos, realizar inversiones o hacer frente a dificultades de tesorería derivadas del retraso en los pagos de las administraciones públicas. En este sentido, apuntar que la reducción del tiempo que tardan las administraciones públicas en hacer efectivos los pagos es una cuestión vital para las entidades. Y tanto para las grandes, que deben hacer frente al pago de salarios vinculados a la prestación de servicios convenidos, concertados o contratados con las administraciones públicas, como para las pequeñas que, en ocasiones, deben renunciar incluso a las subvenciones porque no pueden adelantar el dinero y cuando llega la comunicación de subvención ya es demasiado tarde para realizar la actividad.

Reforzar la colaboración y articulación del Tercer Sector con estas experiencias de “banca alternativa” parece otra estrategia de interés en el contexto actual de crisis y más allá.

También constituye un reto de primer orden para el Tercer Sector preservar su diversidad funcional y organizativa. Es decir, mantener la contribución social que ha venido realizando en toda su extensión (articulación de la solidaridad, control democrático...) y fortalecer a las organizaciones jóvenes, pequeñas y medianas, de manera que el sector continúe renovándose y constituya un sector diverso y plural.

Por lo que respecta a las estrategias para afrontar la crisis, el margen de las organizaciones grandes para “capear el temporal” es evidentemente mayor, particularmente si se trata de organizaciones prestadoras de servicios de responsabilidad pública cuyo acceso ha sido ya regulado como derecho subjetivo (salud, educación, servicios sociales...).

Las organizaciones grandes pueden ralentizar el crecimiento de la masa salarial, adoptar medidas para contener la estructura de gestión, solicitar créditos a un menor interés para afrontar los retrasos en los pagos por parte de la administración, impulsar la colaboración con otros agentes (empresas) o realizar campañas para captar nuevos recursos (donativos).

Las organizaciones pequeñas, sin embargo, suelen centrar sus estrategias en la reducción de costes, principalmente limitando su actividad, o en el incremento de la presión sobre las personas socias (cuotas) o sobre las usuarias (precios de actividades y servicios), lo cual resulta complicado precisamente en tiempos de crisis. Su margen para afrontar los efectos de la crisis, en cualquier caso, no es mucho mayor.

Por otro lado, a la hora de analizar el impacto de la crisis sobre las organizaciones, parece necesario tener en cuenta también aspectos como el momento en el que esta tendrá una incidencia mayor en el sector.

Considerando la dependencia de muchas organizaciones de los recursos públicos, el impacto de la crisis se notará principalmente a partir de este año 2009, principalmente en 2010 y quizás en 2011, dependiendo del tiempo que se prolongue no solo la caída de la producción, sino también del consumo y, por tanto, de la recaudación.

Es previsible, a este respecto, una disminución de las subvenciones y particularmente, quizás, en ámbitos más sujetos a la presión social en tiempos de crisis (inmigración, cooperación al desarrollo...) y en otros ámbitos, como el de los servicios sociales, en los que se ha incrementado la responsabilidad pública sobre prestaciones y servicios.

En este sentido puede producirse de nuevo la paradoja que representa el hecho de que en tiempos de crisis económica se reduzcan los apoyos para poder hacer efectiva la solidaridad organizada.

Otra expresión de esta paradoja sería que un efecto de la crisis financiera global fuera la limitación de microcréditos a escala local, como consecuencia del incremento de los requerimientos de las entidades financieras para la concesión de créditos. O que se incrementasen también los requerimientos a las entidades sociales para poder acceder a créditos o préstamos, o se endureciesen las condiciones de los mismos.

En este contexto, las propias administraciones públicas pudieran requerir y posibilitar la constitución de fondos específicos para que las organizaciones puedan responder a sus demandas, crecientes, de prestación de servicios de su responsabilidad en ámbitos como la salud, la educación, los servicios de formación-empleo o los servicios sociales, al menos mientras se mantenga un escenario de crisis y endurecimiento del acceso a los créditos. Ya existen iniciativas en este sentido en otros países de la Unión Europea.

Por lo que respecta a las subvenciones sería necesario que las administraciones públicas hicieran un esfuerzo por reducir lo menos posible su actividad promocional y que, a la hora de reducirla, tomen en consideración en qué medida la actividad de las organizaciones constituye precisamente un instrumento adecuado para responder a las necesidades que se plantean en tiempos de crisis, ofreciendo soporte y resortes de inserción social a personas cuya situación ha sido provocada o agravada por la crisis (personas en situación de desempleo, exclusión social, pobreza...).

No se trata únicamente de ofrecer ayudas o prestaciones económicas, ni basta con prestar servicios de responsabilidad pública. Es necesario también tejer redes sociales que articulan la solidaridad y favorecen la cohesión social y la confianza.

Por otro lado, teniendo en cuenta la situación de crisis y el incremento de la responsabilidad pública en la provisión de prestaciones y servicios en ámbitos como el de los servicios sociales, es necesario:

- Realizar un esfuerzo por activar respuestas de otros agentes como las empresas - que saldrán de la crisis antes que las administraciones públicas – impulsando proyectos en colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas para el desarrollo de otras actividades de interés general o funciones sociales de las organizaciones ajenas a la prestación de servicios de responsabilidad pública.
- Posibilitar que, en la medida en que las administraciones públicas incrementen su responsabilidad sobre determinadas prestaciones o servicios, las obras sociales de las cajas de ahorros dejen de apoyar estos servicios y se centren en apoyar otras actividades de interés general que llevan a cabo las organizaciones.

En este sentido, resulta fundamental evitar que las operaciones que deban realizar las cajas dentro del proceso de saneamiento y reestructuración en el que se encuentran u otras prioridades comprometan los recursos de los que disponen sus obras sociales.

Aunque hemos centrado esta contribución en el impacto de la crisis en las organizaciones, no quisiéramos concluir sin hacer referencia a los efectos de la crisis en las personas y a su especial incidencia en aquellas que ya se encontraban en situación de exclusión o de vulnerabilidad antes de la crisis.

A este respecto, es fundamental que las estrategias para afrontar la crisis contemplen el mantenimiento del gasto social y, concretamente, las prestaciones de garantía de ingresos, los sistemas de protección social y los servicios de salud, educación, formación – empleo... así como los servicios sociales. Todos ellos constituyen, además, yacimientos de empleo y un factor fundamental de cohesión social e inversión en las personas.

Es vital, en este sentido, apostar por las personas y desarrollar estrategias (formación, inclusión activa, orientación hacia nuevos sectores de actividad...) que hagan posible preservar las capacidades y el capital social que representan las mujeres, las y los jóvenes, las personas mayores de 60, las personas inmigrantes, las personas con discapacidad... que antes de la crisis estaban realizando una contribución social fundamental, en condiciones de precariedad, y que ahora se están viendo expulsadas del mercado de trabajo en mayor medida que otros colectivos.

Finalmente, desde el punto de vista de los retos, el Tercer Sector no puede ser ajeno tampoco al análisis de las causas de esta crisis y al impulso de medidas que posibiliten un cambio de paradigma económico y financiero a medio o largo plazo: freno y persecución de la especulación, control del sistema financiero, impulso de la economía

real y de los valores asociados al esfuerzo, el trabajo, el ahorro y la preocupación por la dimensión social de la actividad económica.

Algunas entidades sociales cuentan, además, con un recorrido significativo en la gestión de alternativas (empresas de inserción, economía social, comercio justo, gestión responsable, etc....) y vienen demostrando que se puede generar bienestar desde bases y motivaciones ajenas al lucro y desde el ejercicio de la solidaridad.

En el contexto actual, ¿mirarán las organizaciones del Tercer Sector más allá de sí mismas, del esfuerzo por sostener su actividad y colaborarán entre sí y con otros agentes sociales en la definición y gestión de alternativas, participando activamente en la (re)construcción del modelo socioeconómico y de una cultura de la responsabilidad?

El Tercer Sector puede adoptar posiciones cercanas al “sálvese quien pueda”, preocupándose cada organización principalmente por sostener su actividad.

O puede articularse internamente y con otros agentes, reforzar su base social, impulsar las funciones sociales que le han caracterizado históricamente, captar nuevos recursos y participar en el debate sobre el modelo social, haciendo visible su contribución social en términos de contribución al PIB y al empleo pero también los aspectos intangibles de su aportación en términos de cohesión social, articulación de la solidaridad, profundización democrática y cuidado de las personas.

RESEÑAS Y HEMEROTECA INTERNACIONAL

Vivanco, Borja
(2009) *Editorial CCS, Madrid*¹

CULTURA Y TÉCNICAS DE GESTIÓN EN LAS ONG

Esta publicación, que es el desarrollo y actualización de una tesis doctoral, asume que el desarrollo de la cultura de gestión es un reto que las ONG deben abordar de forma inmediata. Se evidencia un déficit en el terreno de la gestión, y subsanarlo supone una necesidad por el papel que estas organizaciones han adquirido en los últimos años. Además de estar ya consolidadas en nuestra sociedad, el creciente volumen de sus procesos, y los cada vez más numerosos campos de acción en los que se aplican, obligan a una búsqueda de eficiencia y eficacia en la gestión y en sus resultados.

La necesidad de tener un modelo de gestión lleva a la búsqueda de similitudes y diferencias con dos modelos de referencia en nuestra sociedad, que son el de la Administración Pública y el de las empresas, y siempre teniendo presente que las ONG deben huir de la cultura burocrática de la una y del afán lucrativo de las otras. Un valor añadido es analizar, precisamente, qué puntos en común hay en la cultura de la organización entre entidades diferentes, y aprovechar así las sinergias y experiencias de unas y de otras para ser aplicadas en el ámbito propio. Por otra parte, a las diferencias con otros modelos hay que añadir las particularidades propias de las ONG en la cultura de gestión: la gestión por proyectos y la coordinación. Con la propuesta de desarrollar un modelo de gestión basado en la excelencia, el libro incluye una serie de los elementos más reseñables que existen dentro de la dirección y la organización, subrayando el papel del lideraz-

¹ Para solicitar un ejemplar electrónico demetriocasado@terra.es

go. Y, lo que supone una valiosa aportación, criterios para poder evaluar los procesos y los resultados de las organizaciones.

El libro también se detiene en la financiación y en algunas estrategias de *marketing* que podrían abordarse, lo que es un aspecto vital para la supervivencia de cualquier organización y, a un tiempo, delicado teniendo en cuenta la cultura propia de las ONG. Además, se evidencia la dificultad de medir aquellas acciones de *marketing* destinadas a realizar una labor de concienciación. Por último, el trabajo se detiene en las ONG confesionales, vinculadas formal o informalmente a la Iglesia católica. Son analizadas su naturaleza diferenciada, sus particularidades y los riesgos específicos que corren, a través de un profuso repaso de sus orígenes y desarrollo.

En suma, el trabajo contiene un repaso histórico y aporta una visión novedosa y necesaria de las ONG pero, lo que es más importante, ofrece pistas para adecuar la heterogénea realidad estas organizaciones, respetando su idiosincrasia y su cultura, a un patrón de gestión calidad propio del siglo XXI. Por ello, se antoja de lectura obligada para las personas responsables del sector.

Santiago Pisonero
Sociólogo y consultor de CIDEA

Moro, Lorena (coordinadora)
(2009), *LID, Madrid*

GESTIÓN ACTUAL DE UNA ONG

El libro que coordina Lorena Moro, con una carta de presentación de José Manuel Fresno y dos prólogos de Juan José Lacasta y Miguel Ángel Cabra de Luna respectivamente, todos ellos personas con elevadas responsabilidades y experiencia en la dirección y gestión de organizaciones voluntarias de gran impacto social, es un trabajo de merecida referencia. Ha sido realizado en cierto modo en el marco del Máster de Administración y Dirección de Fundaciones, Asociaciones y otras entidades sin fin de lucro, ya que de los nueve autores, incluida la propia coordinadora, seis han realizado dicho Máster en el Centro Internacional Carlos V de la Universidad Autónoma de Madrid y uno de ellos, el profesor Álvaro Salas, es coordinador de dicho Máster. Por otra parte el papel de coordinación de Lorena Moro va más allá de la simple coordinación, por cuanto de los nueve capítulos la autora ha escrito cuatro de ellos en solitario (capítulos 2, 4, 6 y 8) y otros dos son compartidos con otros autores (capítulos 5 y 7).

El libro se divide en nueve capítulos, dos de ellos de introducción y carácter doctrinal en el que se delimita el Tercer Sector (capítulo 1) y se analiza el derecho de asociación y fundación (capítulos 2). El resto de los capítulos tienen una dimensión tanto teórica como práctica: dirección estratégica, la rendición de cuentas y sistemas de control, la comunicación y la mercadotecnia, la financiación pública de las ONG, la gestión de la calidad, la dirección de personas, la fiscalidad de las ONL, de forma que el lector interesado encontrará una guía práctica solvente para la gestión aplicada de este tipo de organizaciones.

En el capítulo introductorio la autora se apoya en la doctrina acumulada por entidades (Fundación Luis Vives) y Plataformas (Consejo Estatal de ONG de Acción Social, CONGDE) para destacar la importancia del sector social y, sobre todo, para delimitar y, en parte, definir la terminología de uso habitual con la que se denominan las organizaciones del Tercer Sector, objeto siempre de cierta polémica.

El profesor Salas analiza en el capítulo 1, El Tercer Sector en España, la doble tradición de análisis existente: una situada en la visión más omnicompreensiva de la llamada "economía social", de tradición francesa, que amplía el campo del Tercer Sector a las entidades que están situadas en el mercado, como son cooperativas y mutuas; la otra tradición, anglosajona sobre todo aunque no en exclusiva, que sitúa en el Tercer Sector las organizaciones no lucrativas como son fundaciones y asociaciones. El autor pone de manifiesto la ausencia de unanimidad en la delimitación y conceptualización del Tercer Sector en cuanto espacio que, en principio, se reduce a lo que no es ni el mercado ni el Estado pero que en la práctica es más complejo y entra en parte en el ámbito del Estado y del mercado, del mismo modo que las otras dos esferas y el propio Tercer Sector se interrelacionan parcialmente mediante variadas formas jurídicas, organizativas y económicas. De todos modos, lo más importante para el caso español es su creciente expansión y consolidación así como la creciente importancia de sus funciones como agente de movilización, de prestación de servicios, de abogacía social, de participación y de transformación social y valorativa.

Los autores en conjunto, y a lo largo del libro, se centran en el análisis de las fundaciones y asociaciones. En este sentido, Lorena Moro realiza un análisis detallado de la naturaleza jurídica de estos tipos de organizaciones a la vez que proporciona una guía práctica de los pasos y documentos necesarios para constituir una asociación y una fundación. La autora define la naturaleza jurídica y organizativa de estas entidades y con particular detalle el de las fundaciones: patrimonio, régimen contable, auditoría y control por parte del sector público, que el lector valorará por su claridad y dimensión práctica.

Si bien todos los capítulos son relevantes, podemos destacar cinco de especial interés desde la perspectiva y de la gestión organizativa: cuatro de ellos han sido objeto de un detallado análisis como son el capítulo 3 sobre Dirección Estratégica (redactado por Pablo Navajo, de Cruz Roja Española); el capítulo 4 sobre transparencia del Tercer Sector (redactado por Lorena Moro); el capítulo 5 sobre comunicación (redactado por Filgueira y Moro); el capítulo 7 sobre gestión de la calidad (redactado por Cedrón, Martín y Moro); en lo que se refiere al capítulo 8 sobre dirección de personas (redactado por Lorena Moro) es riguroso, pero quizás merecía un mayor detalle ya que en las entidades voluntarias, sobre todo asociaciones, el trabajo nuclear es el trabajo con personas tanto hacia el interior de las organizaciones (profesionales y voluntarios), como hacia el exterior (usuarios y ciudadanos en general). Desde la perspectiva económica destacan los capítulos 6 sobre

financiación pública de las entidades sociales (redactado por Lorena Moro) y el de fiscalidad (redactado por Herráiz).

Si la definición de qué es un plan estratégico, cómo se formula y evalúa tanto a nivel de una entidad como del conjunto del Tercer Sector o de sus diferentes plataformas y federaciones, es de especial relevancia como punto de partida para definir la estrategia a medio plazo de las organizaciones sociales, lo cierto es que de cara al exterior, ante la opinión pública en general y los poderes públicos en particular, la transparencia es central, ya que la sociedad civil acusa de manera muy intensa los puntuales y, afortunadamente, muy escasos escándalos que aparecen en los medios de comunicación. Existe un plus de exigencia en cuanto a rigor y transparencia de las ONG ante la opinión pública. De ahí que no solo se ponga de manifiesto la importancia de la rendición de cuentas sino, y sobre todo, de la necesidad de desarrollar códigos éticos en las organizaciones como guías de transparencia interna y externa. El lector encontrará, a modo de ejemplo, códigos éticos de diferentes organizaciones sociales (Cruz Roja, CONGDE), así como consideraciones detalladas para la medición y valoración de los resultados de las entidades sociales y sistemas de indicadores sociales y económicos.

En el mismo sentido destacar la importancia del capítulo 5 sobre la personalidad de la organización (identidad, cultura organizativa, imagen, posicionamiento e imagen de marca), la centralidad de la comunicación interna y externa, así como las acciones para el desarrollo del patrocinio y diseños de campañas de comunicación dirigidas a la sociedad civil. Finalmente, la gestión de la calidad en las organizaciones sociales (capítulo 7) ha sido tratada con especial cuidado ya que la dimensión ética de aquella aparece en el centro del análisis; definida la teoría y desarrollos concretos de calidad (por ejemplo, EFQM), se analizan casos concretos de calidad de forma que el lector pueda profundizar en el tema (Cruz Roja, Anagos).

Los dos capítulos más estrictamente económicos son los que se refieren a la financiación del Tercer Sector por parte del sector público y el régimen de fiscalidad. En cuanto al primero, se analizan tanto las fuentes de financiación nacionales (subvenciones, convocatorias de proyectos y convenios de colaboración), como internacionales, sobre todo las europeas, especificando cómo acceder a dichas fuentes mediante la participación en proyectos y programas de los distintos fondos y acciones de la UE. En cuanto a fiscalidad, se analizan las exenciones en el impuesto de sociedades, la declaración del IVA y del IRPF, así como la incidencia de la imposición municipal.

En suma, el lector encontrará en el libro tanto materiales valiosos para el análisis y la reflexión como herramientas de aplicación en la gestión de las organizaciones sociales. Por ello, cabe recomendar este libro como documento de trabajo que no solo abunda en análisis ya realizados sino que combina con eficacia la teoría del desarrollo organizativo con la práctica de la gestión de las entidades sociales.

Pastor Seller, Enrique
(2009) *Universidad de Murcia*

PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES MUNICIPALES

El libro del profesor Pastor Seller, prologado por la profesora Natividad de la Red (Universidad de Valladolid), es el resultado de su tesis doctoral sobre la participación ciudadana en el sistema de servicios sociales de la Región de Murcia. En efecto, el libro analiza la práctica de la participación de los ciudadanos en la gestión de los servicios sociales municipales en la Comunidad de Murcia a través de los dispositivos institucionalizados existentes en el ámbito local de los municipios.

La participación social en el ámbito local, y en concreto de los servicios sociales, es tan necesaria como poco frecuente, como señala la profesora Natividad de la Red y sin embargo, se trata de uno de los derechos culturales de mayor desarrollo durante los últimos años en la realidad político-cultural. El libro toma como pretexto la participación ciudadana en el sistema de servicios sociales municipales para analizar la participación ciudadana como factor transversal de las políticas de bienestar social. La idea que subyace al texto es que las democracias avanzadas están ante una grave crisis de confianza (Vallespín) en la que la práctica de la representación, gobernabilidad y legitimidad afrontan un período de crisis y cambio. La reconstitución de la misma es altamente compleja pero una de las vías de su superación es mediante el desarrollo de la democracia participativa, tanto institucional como informal, en el ámbito local.

El libro se divide canónicamente, como casi todas las tesis, en dos partes: una primera parte, de tipo teórico y una segunda parte empírica, mediante la que el autor, con

apoyo en metodologías de campo variadas, sobre todo prácticas de tipo cualitativo, analiza cómo opera la participación social en organismos y aparatos municipales en la Región de Murcia, sobre todo la participación institucionalizada.

En la primera parte, dividida a su vez tres capítulos, se analiza la importancia de la participación ciudadana en el ámbito local como paso del Estado de Bienestar tradicional a lo que el autor denomina como Estado Social Relacional. Apoyándose en autores como Cascarrilla y Seidel y en la teoría producida por el Observatorio Internacional de Democracia Participativa, entre otras, el autor analiza las dimensiones que impulsan el capital social y el empowerment en el ámbito local como mecanismos de desarrollo de la democracia participativa y señala, en base a la experiencia internacional, cómo el desarrollo de la participación ciudadana es un indicador de la mejora en la calidad de vida. Por otra parte, Pastor Seller hace una revisión de los distintos modelos de participación ciudadana existente (burocrático, gerencial y relacional), así como los agentes que los representan y desarrollan. El por qué de la participación ciudadana (epígrafe 2.3), la idea de gobiernos de proximidad y una tipología aproximada de formas de participación (ver Cuadro 12 de la página 138) son la base para adentrarnos en el campo de los mecanismos y experiencias participativas más relevantes que el autor analiza con detalle. El lector encontrará en las páginas 140 a 166 una guía de modelos y prácticas participativas existentes en los sistemas democráticos que el autor ha seleccionado y analizado con esmero. La primera parte finaliza con un tercer y último capítulo en el que el autor analiza la normativa estatal y regional sobre participación ciudadana en el sistema local de servicio sociales, los órganos que sirven de cauce y las implicaciones que tiene en ello la ley 3/2003 de servicios sociales de la comunidad de Murcia.

En la segunda parte, el autor aplica empíricamente la teoría al análisis de cómo tiene lugar la participación concreta en los ayuntamientos de Murcia región. Primero se especifican los mecanismos de participación existentes formalizados (Consejos Sectoriales, Consejos Municipales de Servicios Sociales o Bienestar Social, Institutos Municipales de Servicios Sociales) y no formalizados o asociativos. El autor señala que solo en el 24 por cien de los municipios de Murcia existen órganos formales de participación ciudadana. A partir de este hecho y de un análisis exhaustivo de los diferentes sistemas existentes, el autor contrasta la teoría con la práctica y llega no solo a conclusiones relevantes sino también a proponer medidas que impulsen la acción participativa local.

Desde el punto de vista de los resultados de la investigación, Pastor Seller señala que el modelo de consejos e institutos no ha cumplido el cometido para el que fueron diseñados ni a nivel cuantitativo ni a nivel cualitativo. De manera expresa afirma que "la política de participación ciudadana a través de los Consejos e Institutos no obedece a un proyecto de profundización democrática de la política de servicios sociales municipales en el sentido de una transferencia de poder a la ciudadanía en la gestión de los asuntos públicos". Predominan los mecanismos formales frente a los sustantivos, los ciudadanos

son más clientes y usuarios que actores sociales, se elige sobre lo propuesto sin apenas posibilidad de formular alternativas. Siendo también cierto el escaso nivel de participación activa de los miembros de los Consejos. A ello se añade la desconfianza de los responsables políticos a la hora de ampliar realmente la participación ciudadana ya que se resisten a compartir un poder que, teniendo su base en las urnas, se considera indiscutible y predominante sobre cualquier otro. Obviamente, el que los partidos políticos estén en el gobierno o en la oposición condiciona la posición concreta ante la participación ciudadana, además del propio color político.

Una visión positiva de la participación social es la que comparten las entidades sociales ya que creen que la participación social mejora la posición relativa de los colectivos sociales a los que representan y ganan en información útil para desarrollar sus programas y actividades. Utilidad y rentabilidad es lo que reconocen los técnicos y políticos en la medida en que conocen mejor las necesidades de los ciudadanos y a través de los consejos municipales pueden legitimar las políticas sociales. Por su parte, los ciudadanos que participan en los consejos señalan que la escasa cultura política limita la eficacia de la participación haciendo de ella más un medio de gestión pública eficaz que medio real de desarrollo democrático. Dicho esto, los consejos e institutos son considerados como espacios de sociabilidad, de información y de comunicación entre la Administración municipal, los ciudadanos y las entidades sociales.

El autor finaliza su tesis haciendo una serie de recomendaciones prácticas para la mejora de la participación democrática como son: la necesidad de una mayor autonomía normativa, económica y de gestión de la Administración Local en materia de servicios sociales de atención primaria, desarrollo de un nuevo sistema organizativo de participación democrática, nuevos instrumentos normativos para regular el derecho a la participación en el ámbito local, universalizar la cobertura de la participación en todas las corporaciones locales, mejorar la representatividad y diversidad de los actores sociales, generar estrategias de mayor impacto en las políticas sociales locales.

Para terminar, de la lectura del libro se puede concluir que el texto supone un paso más en el análisis del conocimiento del desarrollo real de la participación ciudadana en el ámbito local, sus dificultades, límites y posibilidades. Y sobre todo queda claro que la participación ciudadana es un reto de cuyo éxito depende en parte el desarrollo de la democracia política en los años venideros.

Cachón, L. y Laparra, M.
(eds.) (2009) *Bellaterra, Madrid*

INMIGRACIÓN Y POLÍTICAS SOCIALES

Tal y como se indica en la presentación de este libro, en la literatura especializada son habituales los análisis que articulan los regímenes de bienestar y los modelos de mercado de trabajo, de la misma forma que es frecuente centrar la atención en las características del mercado laboral cuando se analiza un sistema migratorio. Sin embargo, no es tan usual encontrar análisis que interrelacionen estos tres subsistemas, y especialmente está muy poco analizada la relación bidireccional que existe entre las políticas sociales y la dinámica de funcionamiento de un sistema migratorio. Esta carencia puede resultar tanto más sorprendente cuando las políticas sociales pueden ser un instrumento clave en los procesos de integración social de los inmigrantes o generar procesos de segmentación y diferenciación social.

Con el objetivo de atender a la compleja interrelación de factores que configuran los sistemas migratorios, que tienen una incidencia muy significativa en el modelo de sociedad y condicionan la dinámica del conjunto de la estructura social, la Universidad Pública de Navarra y el Parlamento de Navarra, en colaboración con ESPAnet (Red para el análisis de políticas sociales europeas) organizaron una conferencia internacional que se celebró del 8 al 10 de junio de 2006 en la Universidad Pública de Navarra. Este encuentro trataba de proporcionar un foro internacional para la discusión de los profundos cambios en la sociedad europea debido a los movimientos migratorios y de las nuevas políticas sociales en Europa.

Siguiendo a Moulrier-Boutang y Papademetriou,¹ parece evidente que estos sistemas migratorios se configuran de acuerdo a las diferentes condiciones demográficas, políticas, económicas y sociales que presentan en cada caso los modelos de bienestar y también la estructura y dinámicas de los mercados laborales: la combinación particular de reglas o leyes que rigen los flujos migratorios con las reacciones y contra-reacciones institucionalizadas de los organismos conllevan de este modo la articulación de diversos modelos.

Por ello, el objetivo principal de este congreso era avanzar en el análisis de estos factores desde un punto de vista comparativo, tratando de entender el modo en el que todas estas circunstancias se interrelacionan y ofrecer propuestas prácticas para la construcción de un modelo europeo en materia de política migratoria y social orientadas a la integración social de los inmigrantes. Con un taller especialmente dedicado al sistema migratorio español, en el que se presentaron más de 100 *papers*, se pretendía ofrecer la oportunidad a los investigadores de poner sus trabajos en la perspectiva europea y facilitar así la comprensión de nuestro peculiar modelo. De todos los trabajos presentados en ese taller, Lorenzo Cachón y Miguel Laparra recopilan en este libro una pequeña representación que aporta reflexiones muy interesantes sobre esta compleja cuestión.

La savia que recorre este libro se basa en un concepto de integración de inmigrantes que posee una base más material. La atención se fija en los ámbitos culturales, pero también, y especialmente, en los aspectos sociales, económicos y políticos. No todas las diferencias pasan por la lengua, la identidad y la religión, ya que existen diferencias en las políticas sociales y estas se convierten en un elemento básico para analizar las políticas migratorias. Las políticas sociales pueden ser un instrumento clave en los procesos de integración social de los inmigrantes o generar procesos importantes de segmentación y diferenciación social. Como señalan los editores, generalmente, cuando se trata el tema, tiende a focalizarse la atención en los aspectos culturales de la integración y de las políticas sociales (por ejemplo, los elementos de identidad, o la gestión de la diversidad cultural que aparecen en el sistema educativo). Empero, la aportación de las políticas sociales a los aspectos más materiales de la integración (tales como la reducción de las desigualdades, la mejora de las condiciones de vida, el reconocimiento de derechos políticos y sociales) están mucho menos analizados.

Es cierto que el proceso inverso de análisis de la influencia de la inmigración en las políticas sociales se ha centrado en ocasiones en la valoración del impacto en el gasto social de la llegada de nuevos residentes (y de las posibles distorsiones que puede haber al respecto en la opinión pública). En relación con esto, se ha señalado también el cuestionamiento de la solidaridad comunitaria que puede conllevar la inmigración, con la

¹ Moulrier-Boutang, Y.; Papademetriou, D., (1994), "Sistemas y políticas migratorios: análisis comparativo de sus resultados" en *Desarrollo*, nº 24: 3-14.

reducción del apoyo de la opinión pública a unos programas sociales que son percibidos como para “otras personas”. Ambas cuestiones, que son solo una pequeña parte de las múltiples interrelaciones que pueden establecerse entre el sistema migratorio y las políticas sociales, también se tratan en el libro.

A lo largo de este libro se comprueba que la intensificación de los flujos migratorios supone un auténtico reto para las políticas sociales, pero al mismo tiempo se abre también una interesante oportunidad para su desarrollo. Por un lado, la llegada de inmigrantes supone el aumento de las demandas sociales en determinados ámbitos del Estado de bienestar y requiere una transformación de los programas sociales existentes para adecuarlos a las necesidades de los nuevos residentes, a la vez que implica a menudo el diseño de medidas y actuaciones especiales orientadas específicamente a la inclusión social de la población inmigrante: es decir, más servicios, servicios distintos y nuevos servicios. La forma en la que los poderes públicos estructuran esta oferta, en relación con su uso por inmigrantes, es fundamental y se suele traducir en cuatro tipos: la normalización, la adecuación, la especificidad y la exclusión. Por otra parte, la inmigración puede brindar asimismo un rejuvenecimiento de la población, que puede resultar, en mayor o menor grado, en una revitalización de los mercados laborales, en crecimiento económico y en aumento de las contribuciones sociales.

Este juego de retos y oportunidades se articula, sin embargo, de formas muy distintas en el Estado español y este libro presenta ese abanico de opciones para las políticas sociales en relación con el fenómeno migratorio. Por ello en los *papers* escogidos se abordan también las opiniones de la ciudadanía frente a la inmigración y a las políticas sociales dirigidas a los inmigrantes, así como en los procesos de discriminación étnica que se desarrollan y en las políticas existentes para afrontarlos. Se dedica asimismo una atención preferente a la educación como sistema en el que confluyen a la vez los elementos simbólicos y materiales de la integración, la identidad y la formación. Igualmente se defiende la necesidad de incorporar la perspectiva de género como un elemento clave para el diseño de las políticas de acción social y la conveniencia de articular la acción de los diversos niveles institucionales, ya que a menudo no existe una misma lógica en la acción, ni interautonómica (aun con la positiva salvedad que ha supuesto la aparición del PECE y de su instrumento económico, el Fondo de Apoyo), ni, en muchos casos, intra-autonómica.

En definitiva, tal y como subrayan Cachón y Laparra, la línea argumental de los trabajos presentados es que, a mayor integración social, mayores son los beneficios, en términos demográficos, económicos y sociales, que recibe la propia sociedad de acogida. En un momento como el actual, en el que nos enfrentamos a las primeras fases de un largo proceso migratorio en España, y en una coyuntura de crisis económica -aunque también política y social- que amenaza con echar por tierra los logros recientemente conseguidos en estos aspectos, esta constatación pone de relieve la responsabilidad de

las políticas sociales y de las políticas de empleo para construir un modelo de integración que haga de la inmigración un juego de suma positiva en el que tanto los inmigrantes como el conjunto de la sociedad salgan beneficiados. Por todo ello, este libro es un encomiable análisis de la situación previa a la crisis, pero incide en aquellos elementos que siguen siendo claves para la construcción de una sociedad realmente cohesionada.

Antidio Martínez

Universidad Pública de Navarra

	DOCUMENTOS	

Homs i Ferret, Oriol
Fundación Luis Vives (2009), Madrid

VI FORO TERCER SECTOR: LOS RETOS DEL TERCER SECTOR ANTE LA CRISIS

La serie Foros del Tercer Sector es un proyecto de creación de pensamiento sobre el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) con una indudable dimensión práctica. De hecho, la estructura de todos los Foros se divide en tres partes: estado de la cuestión o síntesis teórica del problema social o ámbito de la realidad que se analiza; contraste con la realidad, tal como la ven los expertos y directivos de las entidades voluntarias; y propuestas de acción que combinen los avances en el pensamiento con las mejores prácticas institucionales y organizativas. Al mismo tiempo los foros son una oportunidad de reunir a los responsables y expertos de organizaciones sociales para generar pensamiento y crear vínculos de colaboración que hagan posible el debate y el avance institucional del TSAS.

Si todos los foros hasta ahora celebrados han sido relevantes, el VI lo es de manera singular ya que se trata de analizar el impacto de la crisis económica y financiera actual en un sector que tiene que afrontar al mismo tiempo tres problemas: la multiplicación de la demanda social por parte de los colectivos excluidos y vulnerables de la sociedad, un margen de maniobra más restringido en cuanto a la financiación de las actividades y un contexto de cambio organizativo e institucional. Si los dos primeros han sido fruto de una coyuntura, aunque se trate de una crisis estructural, el tercero viene de atrás y aun no ha finalizado ya que forma parte de un largo proceso de reinstitucionalización del TSAS.

El Foro se divide en tres partes claramente diferenciadas, como antes decíamos, que contemplan el punto de partida o realidad de la crisis, la valoración que de la misma

hacen los expertos y el análisis de las fortalezas y debilidades del sector ante los retos sociales, económicos e institucionales que la crisis plantea.

El lector podrá apreciar el rigor del documento marco escrito por Oriol Homs y Ferret, coordinador del Foro y director gerente de la Fundación CIREM. El punto de partida del texto es la valoración del impacto de la crisis en una intensa destrucción del empleo en España que se ha cebado en las personas con contratados temporales y en colectivos con características muy definidas: jóvenes, inmigrantes, personas sin estudios o con bajos niveles educativos. Ello ha supuesto el incremento de las tasas de pobreza severa y, sobre todo, ha aumentado la fragilidad de los hogares en la que todos sus miembros activos están en paro. Endeudamiento de las familias, fragilidad, interiorización de los conflictos en el seno de las familias frágiles, son algunos de los hechos relevantes que se traducen en una mayor presión sobre las entidades sociales que se ven compelidas a multiplicar su respuesta.

Esta respuesta tiene lugar en un contexto complejo de profunda transformación del sistema de servicios sociales en el que la oferta mercantil está en fase de ascenso y el sector público está aplicando políticas de contención del gasto, lo que supone dar respuesta a nuevos problemas y nuevos colectivos en situación de necesidad con los mismos recursos. Además, y de manera latente, no acaba de definirse el modelo de colaboración entre el Estado y el TSAS, no se sabe bien si se está construyendo un modelo de colaboración instrumental y prestacional o un modelo de colaboración institucional y global. Y como trasfondo general, dos hechos que condicionan la situación futura del TSAS: por una parte, los profundos cambios de una sociedad civil menos proclive a la movilización social y favorable a la recepción mecánica de prestaciones sociales y un liderazgo en fase de cambio generacional que afectará sin duda alguna a la trayectoria del sector social y que, en términos *weberianos*, supone el paso de un modelo relativamente carismático de liderazgo a otro de tipo racional o corporativo.

De manera concreta el autor mencionado señala cinco impactos de la actual crisis sobre el TSAS: uno de ellos es el aumento de las necesidades y de las demandas de los colectivos en situación de exclusión sobre el sistema de servicios sociales en general y sobre las entidades sociales en concreto, como demuestra, por ejemplo, la acción de entidades como Cáritas que se ven obligadas a sustituir al Estado para cubrir necesidades básicas de los colectivos más excluidos. Los otros cuatro impactos son de tipo económico-financiero y productivo: contención del gasto público, menor actividad en la economía social (lo que genera problemas de liquidez aun siendo muy baja la tasa de morosidad bancaria) y la reducción de los ingresos procedentes de donaciones.

Como bien señala Oriol Homs en el texto marco, el problema central no es la crisis sino la capacidad de respuesta institucional y organizativa frente a la misma. En este sentido el autor destaca lo que a nuestro entender son problemas estructurales en el sector,

ya constatados en diferentes trabajos de investigación (por ejemplo en el Capítulo 5 del VI Informe FOESSA, 2008): la atomización de las entidades sociales, la dependencia financiera relativa del Estado y un déficit de profesionalización en el sentido de mejora de la capacidad para gestionar con eficacia los recursos disponibles al servicio de una atención de calidad y proximidad.

Confrontado el impacto de la crisis y los cambios internos que está desarrollando el sector, en cuanto sector social al servicio de la satisfacción de necesidades sociales de colectivos en situación de riesgo y en pro de una movilización de la sociedad civil, se abre un campo de alternativas que el autor destaca sintetizando y desarrollando aportaciones y debates del propio sector de acción social.

En primer lugar, renovación del liderazgo social, no tanto por razones estrictamente generacionales sino al servicio de un nuevo discurso ampliado que sea capaz de interpretar los cambios en la sociedad civil y en la globalización mercantil, que reposicione socialmente al TSAS de forma que su máxima autonomía no impida relaciones y alianzas en el ámbito del mercado y del Estado. También una renovación en los métodos de satisfacción de las necesidades sociales en los que la calidad y la personalización ocupen un lugar central; la provisión de servicios en el SAAD es un ejemplo de la oportunidad que se ha abierto en este sentido. En tercer lugar, el fortalecimiento de las alianzas y el trabajo en red, integrando y fusionando entidades y creando formas de colaboración permanente entre entidades para la provisión de servicios y gestión de programas con escala económica suficiente y sin pérdida de los valores de calidad y proximidad. Fortalecer el desarrollo de la sociedad civil es central en la respuesta a la crisis favoreciendo modos de movilización social, de reivindicación y de participación social, que contribuyan a la creación de una sociedad más cohesionada. Finalmente, se apuesta por la innovación, por la creación de nuevos modos de acción e intervención aprovechando las nuevas tecnologías y en base a los nuevos principios y valores como son la transparencia, la rendición de cuentas a la sociedad civil, la calidad y la personalización de los servicios.

En este triple contexto de impacto de la crisis, nivel de desarrollo del TSAS y de propuestas y retos para afrontar la crisis, que es al mismo tiempo la crisis de maduración y crecimiento del propio sector, el Cuaderno VI recoge un variado y enriquecedor debate del que cabe destacar los siguientes aspectos:

En primer lugar, en relación con el impacto de la crisis en el TSAS, se constata la variedad de situaciones de la misma dependiendo del tipo de organización, asociación o fundación, y del subsector social concreto. Lo que la crisis demuestra, como señala un experto, es la naturaleza del TSAS como estabilizador social en cuanto al impacto social de la misma, en colaboración con el Estado, pero al mismo tiempo la crisis pone de manifiesto las carencias del sector en cuanto a discursos, capacidad de movilización y creación de estructuras de colaboración entre las propias entidades sociales. Con lo cual la crisis se

percibe como una oportunidad histórica para avanzar en la institucionalización de todo el sector social, en su sentido más amplio.

En segundo lugar, la propia crisis ha puesto de manifiesto, bajo la presión de la intervención social, las fortalezas del sector pero también sus debilidades. Entre las primeras, a potenciar, la capacidad para detectar nuevas necesidades sociales y las nuevas formas de intervención social en las que la calidad de la misma y la participación social son valores añadidos a destacar. Entre las debilidades, las limitaciones financieras y, sobre todo, las que se refieren a las relaciones con el Estado y las empresas privadas así como las de regulación general y estructuración interna del propio sector.

Finalmente, en cuanto a los retos de futuro del TSAS, destacar que es paso previo el poner en valor la aportación de este al bienestar colectivo, no siempre visible y reducido a menudo a una intervención asistencial residual. Fortalecer el papel de TSAS en cuanto a la prestación de servicios es un reto a destacar, favorecido en parte por la ley de autonomía y dependencia. Por otra parte, se trata de destacar el especial rol del sector en la atención y promoción de las personas en situación de exclusión social. Renovar el discurso del sector, potenciar un liderazgo social visible y con capacidad de influencia en las decisiones que afectan al bienestar y mejorar el estatuto de colaboración entre el TSAS y las Administraciones Públicas son retos a lograr en el futuro según los expertos que han participado en el Foro.

En suma, y como se señala en el informe, se trata de elevar el punto de mira hacia el futuro más allá de las limitaciones financieras y presión de nuevas necesidades generadas por la crisis. Ese punto de mira más elevado conduce a fortalecer el sector internamente, promover las mejores alianzas con el sector público y el sector mercantil y a generar un espacio de liderazgo dentro de los grandes actores sociales.

Rodríguez Herrera, A. y Alvarado Ugarte, H.
(2008) *CEPAL, Santiago de Chile*

CLAVES DE INNOVACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

El documento arriba mencionado es fruto de la colaboración entre la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg. Su objetivo ha consistido en identificar un conjunto de experiencias de innovación en el campo social, en áreas como la salud, la educación, ingresos, desarrollo rural; destacar su valor añadido en términos de desarrollo y difundirlas como buenas prácticas para ser imitadas de manera creativa. Dar cuenta de la riqueza de un trabajo como el que presentamos no resulta fácil ni da plena idea de su importancia en el desarrollo del conocimiento de la innovación social. Por ello destacaremos su estructura así como sus elementos más relevantes.

El trabajo se compone de cinco capítulos y seis anexos. El capítulo primero define la innovación como proceso social, agentes del cambio así como los factores endógenos y exógenos de la innovación social. Qué criterios definen una innovación ejemplar es el objeto del capítulo segundo. El capítulo tercero analiza y pone en valor los aprendizajes que generan tres clases de proyectos: proyectos sobre generación de ingresos, proyectos sobre juventud en riesgo y proyectos de afirmación de derechos. El capítulo cuarto analiza de manera detallada las enseñanzas útiles que para el diseño de las políticas públicas surgen de la aplicación y desarrollo de los proyectos así como la promoción de su replicabilidad creativa en términos de abordaje integral de los problemas de la exclusión social y de la integración de acciones. Un breve capítulo de conclusiones cierra el trabajo. El lector encontrará en los anexos información valiosa referente a la metodología sobre cómo sistematizar las enseñanzas y su valor agregado de posible difusión (anexo 1), la

descripción del concurso de proyectos de innovación para ser analizados (anexo 2), los países miembros de la CEPAL (anexo 3), las enseñanzas destacadas que pueden ser replicables (anexo 4), los aprendizajes subjetivos (un análisis de las Ferias de innovación), y, finalmente, la nómina de los 32 proyectos elegidos como modelos de innovación entre 3600.

Identificar y difundir experiencias de innovación social en América Latina y el Caribe es una iniciativa que surge en 2004 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Para ello se promovió un concurso de proyectos de innovación objeto de selección y análisis a partir de los cuales hacer recomendaciones en términos de políticas públicas y de este modo, contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En este sentido la clave central del trabajo consiste en destacar modelos de acción de política pública en su más amplio sentido de forma que puedan ser motor para la reducción de las desigualdades sociales y contribuir al desarrollo social en dichas regiones.

Las innovaciones elegidas son en general aquellas que han surgido en condiciones difíciles en las que se han producido claros fallos de mercado y del sector público, y en los que la sociedad civil ha tenido que tomar la iniciativa para actuar en el ámbito local pero con el objetivo de proyectarse a un nivel más amplio. Estas innovaciones surgen en una región en las que las tasas de pobreza y desigualdad son muy elevadas y en las que el crecimiento económico de los últimos años apenas si ha aliviado las situaciones de pobreza. Factores estructurales y factores coyunturales y territoriales intervienen en la generación de la pobreza pero también su erradicación. Idea central en la lucha contra la pobreza y en la definición e implementación de los proyectos de innovación es la participación de los actores sociales y la creación de redes de colaboración y coordinación en las acciones de desarrollo.

En la elección de proyectos sociales innovadores se han seguido criterios muy prácticos como son: su naturaleza **Social**, es decir, que beneficie a un grupo significativo de personas, que contribuya a la reducción de la pobreza o a una mejor calidad de vida de los grupos en riesgo social, reivindicación de derechos. Que la experiencia sea **Genuina**, es decir, que emerja de los interesados y sea objeto de verificación. Que sea **Original**, sin que sea un invento no debe ser una experiencia repetida. Que sea **Vigente** o actual. También, que esté **consolidada** y que sea **expansiva** o reproducible en otro lugar. Finalmente, que sea **transformadora**, es decir, que tenga impacto en relación con variables de desarrollo social, como costos, cobertura, ingreso, empleo, participación, rendimiento, cultura, calidad de vida, gestión, y creación de nuevas oportunidades.

Por otra parte, el trabajo destaca los criterios de postulación o presentación, evaluación y de valoración o premio, como son su **carácter innovador, impacto en la calidad de vida, sostenibilidad, sustentabilidad, replicabilidad, ampliación de cobertura, participación social y el enfoque de género.**

El factor organizativo es central en los proyectos en la medida en que la mayoría de las innovaciones consisten en una nueva forma de hacer las cosas y de organizarse para hacer frente a la vulnerabilidad. La participación activa de la comunidad y del Estado es crucial para el éxito de los proyectos.

Del análisis de las enseñanzas de los proyectos hay dos acciones que son centrales y que se refieren a la organización de los programas públicos y a la propia organización de los innovadores:

Respecto del **Estado** se destaca cómo a pesar de los esfuerzos en incorporar la participación de la comunidad en los programas y acciones sigue estando pendiente en la agenda pública. Se trata de un déficit que afecta a la construcción de una ciudadanía responsable y solidaria así como el necesario control social de las acciones de innovación. Sucede que la dinámica institucional crea trabas a la participación comunitaria, a veces incluso independientemente de la voluntad de las autoridades. Por ello se extrae una enseñanza de que algunos programas sean gestionados por grupos organizados de la propia comunidad que tienen capacidad para desarrollar acciones sostenidas en el tiempo y con un elevado grado de participación de la comunidad. Para ello es necesario reconocer el poder real de la comunidad, lo que no requiere grandes reformas en el Estado sino estilos flexibles de acción y de coordinación.

Respecto de los **grupos de innovadores**, el principal motor de la innovación es el aprendizaje promovido por estos grupos y la labor de diseminación que realizan. Mientras que en las innovaciones productivas la diseminación va unida a la comercialización, en las innovaciones sociales la diseminación va unida a la forma de hacer las cosas, a la organización del grupo y de la comunidad para hacer frente a sus necesidades, por lo que se requiere contacto e intercambio entre las personas y líderes que participan en los proyectos innovadores. Las ferias de proyectos de innovación son un espacio privilegiado de aprendizaje y competencia entre proyectos, de intercambio y de creación de redes de conocimiento y de acción participativa; son la mejor expresión de la sociedad civil en marcha, si bien del análisis de los proyectos de innovación se destaca la idea de que formas flexibles de colaboración entre Estado, sociedad civil y mercado pueden contribuir al desarrollo social a escala local. En este sentido, el trabajo apuesta por formas de innovación abiertas a la colaboración entre agentes institucionales y económicos con la condición de que la participación de la comunidad esté en el centro y que los proyectos formen parte de la agenda pública.

	BIBLIOGRAFÍA	

BIBLIOGRAFÍA

AGRANOFF, ROBERT. 2006. Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review* 66, (Dec): 56.

ARGYRIS, CHRIS. 1977. Double loop learning in organizations. *Harvard Business School* (September-October): 115-124.

AUERSWALD, P. 2009. Creating social value. *Stanford Social Innovation Review* 7, (2) (Spring): 51.

BELLMAN, MATHIAS, and ROBERT H. SCHAFFER. 2001. Innovation alert: Freeing managers to innovate. *Harvard Business Review* (June): 32-33.

BINGHAM, LISA BLOMGREN, and ROSEMARY O'LEARY. 2006. Conclusion: Parallel play, not collaboration: Missing questions, missing connections. *Public Administration Review* 66, (Dec): 161.

BLOOM, P., and J. DEES. 2008. Cultivate your ecosystem. *Stanford Social Innovation Review* 6, (1) (Winter): 47.

BLOOM, PAUL N. 2009. Overcoming consumption constraints through social entrepreneurship. *Journal of Public Policy & Marketing* 28, (1): 128-34.

- BORNSTEIN, DAVID. 2004. *How to change the world : Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- BOVAIRD, TONY. 2004. Public-private partnerships: From contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences* 70, (2): 199.
- BRODY, B. 1996. Public goods and fair prices. Balancing technological innovation with social well-being. *The Hastings Center Report* 26, (2) (Mar-Apr): 5-11.
- BRYSON, JOHN M., BARBARA C. CROSBY, and MELISSA MIDDLETON STONE. 2006. The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review* 66, (Dec): 44.
- BURNS, TOM, and G. M. STALKER. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- CASTELLS, MANUEL. 2000. *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- CHENG, YU-TING, and VAN DE VEN, Andrew H. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science* 6, (7): 593-614.
- CHRISTENSEN, C. M., H. BAUMANN, R. RUGGLES, and T. M. SADTLER. 2006. Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review* 84, (12) (Dec): 94,101, 163.
- CHRISTENSEN, CLAYTON M. 2003. Beyond "the onnovator's dilemma. *Strategic & Innovation* (March-April): 3-5.
- CHRISTENSEN, TOM, and PER LÆGREID. 2007. The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review* 67, (6) (11): 1059-66.
- COOPER, TERRY L., THOMAS A. BRYER, and JACK W. MEEK. 2006. Citizen-centered collaborative public management. *Public Administration Review* 66, (Dec): 76.
- CORNELLA, ALFONS, and ANTONI FLORES. 2007. *La alquimia de la innovación*. Barcelona: Deusto.
- DANN, JEREMY B. 2003. Imaging innovation. *Strategic & Innovation* (March-April).
- DAVILA, TONY, MARC J. EPSTEIN, and ROBERT SHELTON. 2006. *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. New Jersey: Wharton School Publishing.

- DE BONO, EDWARD. 1985. *Six thinking hats*. Boston, MA: Little, Brown, & Co.
- DEES, J. GREGORY, BETH BATTLE ANDERSON, and JANE WEI-SKILLERN. 2004. Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review* 1, (4) (Spring): 24.
- DRUCKER, PETER F. 1988. The discipline of innovation. *Harv. Bus. Rev.* 8, (80): 95-102.
- 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.
- ELGERT, LAUREEN LYNNE. 2003. Social capital as a tool for microenterprise development: A focus on latin america. M.Sc., University of Alberta (Canada).
- ENGEL, PAUL. 1997. *La organización social de la innovación. Enfocando en/sobre la interacción de los agentes involucrados*. Santiago de Chile: KIT Press, Royal tropical Institute.
- FAGERBERG, JAN, DAVID C. MOWERY, and RICHARD R. NELSON. 2005. *The oxford handbook of innovation*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- FLORES, FERNANDO, and MICHAEL ZIMMERMAN. 1993. Una organización para la innovación. *Revista Instituto De Ingenieros De Chile*.
- GARDNER, C. A., T. ACHARYA, and D. YACH. 2007. Technological and social innovation: A unifying new paradigm for global health. *Health Affairs (Project Hope)* 26, (4) (Jul-Aug): 1052-61.
- GAZLEY, BETH. 2008. Beyond the contract: The scope and nature of informal government-nonprofit partnerships. *Public Administration Review* 68, (1) (Jan/Feb): 141.
- GRANT, H., and L. CRUTCHFIELD. 2007. Creating high-impact nonprofits. *Stanford Social Innovation Review* 5, (4) (Fall): 32.
- HAMMEL, GARY. 2001. 10 rules for designing a culture that inspires innovation. *Fortune* (April 30): 134-138.
- HAMMONDS, KEITH H. 2005. A lever long enough to moved the world. *Fast Company*(90) (Jan): 60.
- HARTIGAN, PAMELA, and JOHN ELKINGTON. 2009. *El poder de la locura*. Barcelona: Deusto.

- HAZEL, K. L., and E. ONAGA. 2003. Experimental social innovation and dissemination: The promise and its delivery. *American Journal of Community Psychology* 32, (3-4) (Dec): 285-94.
- KANTER, R. M. 1999. From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review* 77, (3) (May-Jun): 122,32, 210.
- KANTER, ROSABETH MOSS. 1999. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. In, p. 122-133.
- KELLOUGH, J. EDWARD, and SALLY COLEMAN SELDEN. 2003. The reinvention of public personnel administration: An analysis of the diffusion of personnel management reforms in the states. *Public Administration Review* 63, (2): 165-76.
- KETTL, DONALD F. 2006. Managing boundaries in american administration: The collaboration imperative. *Public Administration Review* 66, (Dec): 10.
- LANDRY, RÉJEAN, NABIL AMARA, and MOKTAR LAMARI. 2002. Does social capital determine innovation? to what extent? In, p. 681-702.
- MARS, MATTHEW M., and SHARON GARRISON. 2009. Socially-oriented ventures and traditional entrepreneurship education models: A case review. *Journal of Education for Business* 84, (5): 290-6.
- MARTIN, ROGER L., and SALLY OSBERG. 2007. So*cial en*tre*pre*neur*ship: The case for def*i*nition. *Stanford Social Innovation Review* 5, (2) (Spring): 28.
- MAUZY, JEFF, and RICHARD HARRIMAN. 2003. *Creativity, inc.: Building an inventive organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MCGUIRE, MICHAEL. 2006. Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review* 66, (Dec): 33.
- MINKOFF, DEBRA C. 2002. The emergence of hybrid organizational forms: Combining identity-based service provision and political action. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31, (3) (Sep): 377.
- MOORE, S. 1994. Understanding innovation in social service delivery systems. *Health Marketing Quarterly* 11, (3-4): 61-73.
- MORALES, ALFONSO CARLOS. 2009. Innovación social: Un ámbito de interés para los servicios sociales. 25 de febrero.

- MULGAN, GEOFF, SIMON TUCKER, RUSHANARA ALI, and BEN SANDERS. 2006. Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated.
- MUNSHI KAIVAN. 2007. *From farming to international business: The social auspices of entrepreneurship in a growing economy*. Documentos de trabajo. Vol. 13065. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- MURRAY, R., GEOFF MULGAN, and CAULIER-GRICE J. 2008. How to innovate: The tools for social innovation, *Nesta and the Young Foundation*.
- NATSIOS, A. 2009. Public/Private alliances transform aid. *Stanford Social Innovation Review* 7, (4) (Fall): 42.
- NEE, E. 2008. Vicky colbert. *Stanford Social Innovation Review* 6, (2) (Spring): 29.
- NONAKA, IKUJIRO, and HIROTAKA TAKEUCHI. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'LEARY, ROSEMARY, CATHERINE GERARD, and LISA BLOMGREN BINGHAM. 2006. Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public Administration Review* 66, (Dec): 6.
- PASCALE, RICHARD T., HENRY MINTZBERG, and MICHAEL GOOLD. 1996. The honda effect revisited. In, p. 78-117.
- PHILLS, J., K. DEIGLMEIER, and D. MILLER. 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6, (4) (Fall): 34.
- PONTI, FRANC, and XAVIER FERRÀS. 2006. *Pasión por innovar. De la ida al resultado*. Barcelona: Granica.
- POOLE, MARSHALL SCOTT, and ANDREW H. VAN DE VEN. 2004. *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.
- PORTER, MICHAEL, and STERN SCOTT. 2001. Innovation: Location matters. *MIT Sloan Management Review* (Summer): 28-36.
- PUTNAM, K. 2008. Positive social change. *Trusts & Estates* (Jan): 26.
- QUINN, JAMES BRIAN. 2000. Outsourcing innovation: The new engine of growth. *MIT Sloan Management Review* 4, (41): 13-28.

- RODRÍGUEZ HERRERA, ADOLFO, and HERNÁN ALVARADO UGARTE. 2008. *Claves de la innovación social en América latina y el caribe*. Primera ed. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el caribe (CEPAL).
- RONESS, PAUL G. 2004. State employees' unions and administrative reforms: Comparisons between Sweden, Norway, Australia and new Zealand. *International Journal of Human Resource Management* 15, (3) (05): 466-74.
- ROSENBROCK, R. 1995. Public health as a social innovation. *Gesundheitswesen (Bundesverband Der Ärzte Des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))* 57, (3) (Mar): 140-4.
- SANCHIS, J., and V. CAMPOS. 2008. La innovación social en la empresa: El caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía Industrial* (368): 187-196.
- SCHLEE, REGINA PEFANIS, MARY T. CURREN, and KATRIN R. HARICH. 2009. Building a marketing curriculum to support courses in social entrepreneurship and social venture competitions. *Journal of Marketing Education* 31, (1) (04): 5-15.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- SEN, PRITHA. 2007. Ashoka's big idea: Transforming the world through social entrepreneurship. *Futures* 39, (5) (Jun): 534.
- SENGE, PETER M. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. In , 424 p. Random House; Doubleday / Currency.
- SENGE, PETER M., ART KLEINER, and CHARLOTTE ROBERTS. 1994. The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. In , 593 p. Doubleday; Currency/Doubleday.
- SENGE, PETER M., and FRED KOFMAN. 1993. Communities of commitment : The heart of learning organizations. In, p. 5-23.
- SENGE, PETER M., BENYAMIN B. LICHTENSTEIN, KATRIN KAEUFER, HILARY BRADBURY, and JOHN CARROLL. 2007. Collaborating for systemic change. In, p. 44-53.

- SHAVININA, LARISA V. 2003. *The international handbook on innovation*. 1st ed. Oxford; Boston: Pergamon.
- SHERRADEN, M. S., B. SLOSAR, and M. SHERRADEN. 2002. Innovation in social policy: Collaborative policy advocacy. *Social Work* 47, (3) (Jul): 209-21.
- STILLMAN, RICHARD, II. 2003. Democracy, bureaucracy and the study of administration. *Public Administration* 81, (3): 636.
- STIVERS, CAMILLA. 1994. The listening bureaucrat: Responsiveness in public administration. *Public Administration Review* 54, (4) (Jul/Aug): 364.
- SUD, MUKESH, CRAIG VANSANDT, and AMANDA BAUGOUS. 2009. Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics* 85, (03/02): 201-16.
- SVENDSEN, GUNNAR LIND HAASE, (, and Gert Tinggaard Svendsen (. 2004. *The creation and destruction of social capital: Entrepreneurship, co-operative movements, and institutions*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- TAPSELL, P., and C. WOODS. 2008. A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: Social innovation at the generational divide in an indigenous context. *Emergence: Complexity and Organization* 10, (3): 25.
- THOMSON, ANN MARIE, and JAMES L. PERRY. 2006. Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review* 66, (Dec): 20.
- VERNIS, ALFRED. 2008. Empender socialmente para la inclusión social en las organizaciones de la sociedad civil. In *El empleo en su contexto económico y social*. 2008^a ed., 151-168. Sevilla: Coordinadora Fundación Andaluza Fondo de Formación y Empleo.
- VERNIS, ALFRED, Maria Iglesias, Beatriz Sanz, and Angel Saz. 2004. *Los retos en las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: Granica.
- VIGNOLO F., CARLOS. *Zen en el arte de innovar: Hacia un nuevo paradigma de la innovación empresarial*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, 1997.
- VON HIPPEL, ERIC. 2005. *Democratizing innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

WAUGH, WILLIAM L.,JR, and Gregory Streib. 2006. Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review* 66, (Dec): 131.

WHITE, SHIRA P., and PATTON WRIGHT. 2002. *New ideas about new ideas: Insights on creativity from the world's leading innovators*. Cambridge, MA: Perseus Books.

ZALD, MAYER N. 2004. Making change. *Stanford Social Innovation Review* 2, (1) (Summer): 25.

Reis

Revista Española
de Investigaciones
Sociológicas

www.reis.cis.es

128

Octubre-Diciembre 2009

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Julia Cordero

El espaciamiento de los nacimientos: una estrategia para conciliar trabajo y familia en España

Enrique García Viñuela y Joaquín Artés

Una estimación del voto estratégico de izquierda Unida al Partido Socialista en las elecciones generales del periodo 2000-2008

Sandra León

¿Por qué el sistema de financiación autonómica es inestable?

Jordi Tena

Una propuesta de definición del concepto de Virtud Cívica

Santiago Bachiller

Significados del espacio público y exclusión de las personas sin hogar como un proceso de movilidad forzada

Crítica de Libros

Revista Española de Investigaciones Sociológicas

www.reis.cis.es

128

Octubre-Diciembre 2009

Julia Cordero

El espaciamiento de los nacimientos: una estrategia para conciliar trabajo y familia en España

Enrique García Viñuela y Joaquín Artés

Una estimación del voto estratégico de izquierda Unida al Partido Socialista en las elecciones generales del periodo 2000-2008

Sandra León

¿Por qué el sistema de financiación autonómica es inestable?

Jordi Tena

Una propuesta de definición del concepto de Virtud Cívica

Santiago Bachiller

Significados del espacio público y exclusión de las personas sin hogar como un proceso de movilidad forzada

Crítica de Libros

Directora

Belén Barreiro Pérez-Pardo

Secretaría

Paloma Aguilar Fernández

Consejo Editorial

Enriqueta Aragonés Alabart, Pau Baizán Muñoz, Joaquín Brugué Torruella, Lorenzo Cachón Rodríguez, Miguel Caínzos López, Julio Carabaña Morales, Teresa Castro Martín, Margarita Delgado Pérez, Juan Díez Medrano, Joan Font Fàbregas, Rodolfo Gutiérrez Palacios, Antonio Izquierdo Escribano, José María Maravall Herrero, José Antonio Noguera Ferrer, Javier G. Polavieja Perera, Clara Riba i Romeva, Mariano Torcal Lorient

Edita

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
Montalbán, 8. 28014 Madrid
www.cis.es - E-mail: publicaciones@cis.es

Precios

Suscripción anual (4 números)

- Electrónica:
 - Instituciones 160 €
 - Particulares 50 €
- En papel y electrónica:

	España	Resto del mundo
Instituciones	180 €	220 €
Particulares	60 €	100 €
• Compra de números sueltos en papel:		
Cada número	20 €	

CIS

Centro de Investigaciones Sociológicas

Solicitudes de suscripción

Mundi-Prensa. Castelló, 37. 28001 Madrid
Tel.: 91 436 37 00 - Fax: 91 575 39 98
E-mail: suscripciones@mundiprensa.es
www.mundiprensa.com

Revista **Políticas Sociales** en Europa

nº 25-26

mayo 2009

236 páginas, 15,5 x 21 cm, rústica

Número suelto: 18 €

Suscripción anual: 26 €

**Edición, administración y suscripciones:
Editorial Hacer**

C/ Marqués de Barberà, 18; 08001 Barcelona

Tel. 93 443 06 87; info@hacereditorial.es;

www.hacereditorial.es

Edición en castellano
de la revista internacional
Les Politiques Sociales, Bélgica, 1985

Políticas Sociales en Europa

Gestión de caso (y métodos afines) en servicios sanitarios y sociales



Índice

Presentación. *D. Casado*

Textos introductorios

Introducción a la gestión de caso (y métodos afines). *D. Casado*

El Defensor del Pueblo como gestor de casos sanitarios y sociales. *M. Aznar*

Un viaje sin brújula. La experiencia de los usuarios en la atención sociosanitaria. *P. Monreal y A. del Valle*

Salud mental

Los cambios de las formas de atención generados por la reforma y la desinstitucionalización psiquiátrica. *Dr. J. García*

El Equipo de Tratamiento Asertivo Comunitario del Área Sanitaria de Oviedo. *Dr. J. Montejo*

Los Equipos de Apoyo Social Comunitario. *J. Fernández*

Una experiencia de gestión de casos. PRISEMI. *F. Recalde*

Hospitales

El trabajo social sanitario y la planificación del alta sanitaria. *D. Colom*

Nota sobre el Programa de planificación del alta hospitalaria. *R. Suárez*

El gestor de casos en las Comisiones Hospitalarias contra la Violencia. *B. Gutiérrez*

Marginalidad social

El Programa de acompañamiento para la inclusión social en la Región de Murcia. *C. García y J.L. Ortega*

Programa de intervención psicosocial con ancianos aislados en la ciudad de Madrid. *B. Ausín y A.B. Santos-Olmo*

Discapacidad y dependencia

La gestión de caso en el seguro de dependencia. *M. Montero*

Nota sobre acompañamiento social y autonomía personal. *F. Fantova*

Desarrollo de la gestión de caso en España

La gestión de caso: aproximaciones y experiencias en España. *C. Rimbau*

Los agentes de la gestión de caso. Perfil profesional. *A. Sarabia*

Documentación

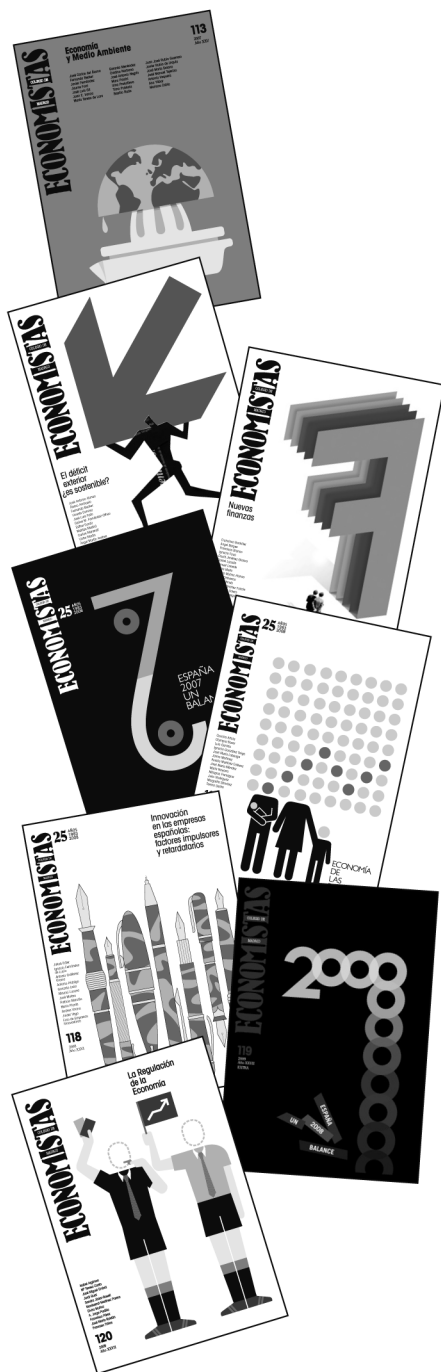
VII Jornadas del SIPOSO y Encuentro de Intervención y Políticas Sociales Caja Madrid 2008. *C. Egea y F. Fantova*

Fichero de experiencias de gestión de caso. *M.C. Sánchez*

Recensiones Siis

ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID



La revista **Economistas** es la publicación especializada que edita el **Colegio de Economistas de Madrid**, desde abril de 1983. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios y uno extraordinario.

Los números **ordinarios**, todos ellos monográficos, constan de las siguientes secciones fijas: "En Portada", que es la que da título a cada número y contiene entre diez y quince artículos; "Tribuna", que incluye dos artículos de otros temas de actualidad e interés general; y "Libros", que recoge reseñas de publicaciones recientes de economía y empresa.

El número **extraordinario** está dedicado al análisis de lo acontecido en la economía española durante el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. No sólo se presenta como el primer Balance del año, sino también como la más plural de sus valoraciones, realizadas por un nutrido grupo de especialistas en las siguientes áreas: Panorama general; Entorno internacional; Sectores productivos; Sistema financiero; Sector público; Capital humano y empleo; La empresa; Infraestructuras y medio ambiente; Economía de Madrid; y Panorama bibliográfico. Por último, este número incluye, asimismo, la sección "Premio Nobel de Economía", con la semblanza del último galardonado y una completa referencia bibliográfica de su obra.

Información, ventas y suscripciones:
Colegio de Economistas de Madrid
Flora, 1 - 28013 Madrid
Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16
revista.economistas@cemad.es
www.economistasmadrid.com

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Septiembre - Diciembre 2009 **nº III**

Gobernanza, responsabilidad social y medioambiental
de la empresa multinacional. Proceso estratégico
Juan José Durán Herrera

El efecto de la distancia institucional en la estandarización de
prácticas medioambientales en las empresas multinacionales
*Javier Aguilera Caracuel, Juan Alberto Aragón Correa,
Nuria Esther Hurtado Torres*

Contribución de las Empresas Energéticas a los ODM
Debate Teórico y Evaluación Exploratoria
de las Empresas Españolas en América Latina
Carmen Valor Martínez

Estrategias de Responsabilidad Social
local en un contexto global:
Empresas multinacionales en América Latina
Antonio Vives

La responsabilidad social de la empresa
multinacional española frente al riesgo político
de los países de destino
¿Amenaza u oportunidad?
Alfredo Jiménez Palmero, Juan José Durán Herrera



Fundación Luis Vives

Precio del número suelto: 12 €; Precio de la suscripción anual: 30 €

Página web: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/>

Edita: Fundación Luis Vives; Pl. de Oriente, 7; Bajo izq. Madrid; Tel 91 540 08 78

ENCUESTA: Referéndum en el País Vasco

Antonio BAR CENDÓN; Francesc DE CARRERAS; Marc CARRILLO LÓPEZ; Enric FOSSAS ESPADALER; José Antonio MONTILLA MARTOS; Ignacio TORRES MURO

ESTUDIOS

Christoph MÖLLERS, Dogmática de la organización de poderes en la Ley Fundamental de Bonn

Pablo LUCAS VERDÚ, Sobre los valores

José Luis CASCAJO CASTRO, Breves observaciones sobre la denominada función constitucional del Estatuto

Antonio CIDONCHA MARTÍN, Garantía institucional, dimensión institucional y derecho fundamental: balance jurisprudencial

Miguel AGUDO ZAMORA; Ciro MILIONE, El derecho a ser informado de la acusación en la jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos y del Tribunal Constitucional español

NOTAS

Landelino LAVILLA ALSINA, Condicionamientos del régimen parlamentario español consecuentes al sistema electoral

Ana CARMONA CONTRERAS, Tratado de Lisboa y organización territorial interna de los estados: ¿nada nuevo bajo el sol?

Luis A. GÁLVEZ MUÑOZ, Aproximación al voto electrónico presencial: estado de la cuestión y recomendaciones para su implantación

Miguel Angel ALEGRE MARTÍNEZ, Los deberes en la constitución española: esencialidad y problemática

Francisco Javier DONAIRE VILLA, Reforma estatutaria y tributos estatales cedidos a las Comunidades Autónomas: ¿Inaplicabilidad (sobrevenida) del artículo 150.1 de la Constitución?

PANORÁMICAS

Pierre BON, La cuestión prejudicial de constitucionalidad en Francia, ¿solución o problema?

Yolanda FERNÁNDEZ VIVAS, El régimen jurídico de las elecciones presidenciales en los Estados Unidos

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Javier TAJADURA TEJADA, Referéndum en el País Vasco (Comentario a la STC 103/2008)

Juan Francisco SÁNCHEZ BARRILAO, La participación de las Comunidades Autónomas en la elección por el Senado de los magistrados constitucionales (Comentario a la STC 101/2008, de 24 de julio)

TRIBUNAL SUPREMO

Antonio FORTES MARTÍN, La disciplina del tráfico aéreo en materia de ruido (Comentario a la STS de 13 de octubre de 2008)

María Mercedes SERRANO PÉREZ, La objeción de conciencia a Educación para la Ciudadanía (Comentario a las SSTs de 11 de febrero de 2009)

Jorge ALGUACIL GONZÁLEZ-AURIOLES, A vueltas con las garantías de independencia judicial (Comentario a la STS de 13 de junio de 2008)

CONSEJO DE ESTADO

El recurso de inconstitucionalidad contra la Ley del Parlamento Vasco 9/2008, de 27 de junio (Comentario al Dictamen del Consejo de Estado 1.119/2008, de 3 de julio de 2008)

SEMBLANZAS

Antonio LÓPEZ PINA, Manuel García Pelayo. Una visión hegeliana del Estado

RECENSIONES

VALADÉS, Diego: “La parlamentarización de los sistemas presidenciales” (Cayetano Nuñez Rivero)

SOSA WAGNER, Francisco: “El Estado fragmentado” (Juan Luis de Diego Arias)

GARCÍA FERNÁNDEZ, Javier: “Estudios sobre el Gobierno” (Santiago Sánchez González)

ÁLVAREZ ÁLVAREZ, Leonardo: “La lealtad constitucional en la en la Constitución española de 1978” (Javier Matía Portilla)

AZPITARTE SÁNCHEZ, Miguel: “Cambiar el pasado: posibilidades y límites de la ley retroactiva. Un intento de interpretación del artículo 9.3 de la Constitución” (Andrés Boix Palop)

IGLESIAS BAREZ, Mercedes: “La ilegalización de partidos políticos en el ordenamiento jurídico español” (Esperanza Gómez Corona)

NUÑEZ MARTÍNEZ, María: “Cuba y Puerto Rico en la historia constitucional” (Mercedes Serrano Pérez)

FERNÁNDEZ VIVAS, Yolanda: “Igualdad y partidos políticos. Análisis constitucional y comparado de la igualdad de oportunidades de los partidos políticos; SÁNCHEZ, Oscar: La igualdad de oportunidades en las competiciones electorales” (Fernando Reviriego Picón)

Teoría y Realidad Constitucional nº 24

ENCUESTA: Estado Autonómico

Roberto BLANCO VALDÉS; Raúl CANOSA USERA; José Luis CASCAJO CASTRO; Francesc DE CARRERAS; Javier GARCÍA ROCA; Luciano PAREJO ALFONSO

ESTUDIOS

Robert B. ADIEH. Asuntos exteriores, derecho internacional y el nuevo federalismo: lecciones derivadas de la coordinación

Juan José SOLOZABAL ECHAVARRÍA. El Estatuto de Cataluña ante el Tribunal Constitucional

José TUDELA ARANDA. El Estado autonómico treinta años después. Ensayo de una valoración

Carlos RUIZ MIGUEL. Los vicios de origen de los procesos autonómicos

José María PORRAS RAMÍREZ. La justicia en los estatutos de autonomía de segunda generación

Luis DELGADO DEL RINCÓN. La reforma estatutaria en Castilla y León

José Joaquín FERNÁNDEZ ALLES. La progresiva equiparación al Estado como modelo autonómico: el caso de Andalucía

NOTAS

Remedio SÁNCHEZ FERRIZ. Los nuevos estatutos de autonomía en busca de una forma de Estado

Maria Luisa BALAGUER CALLEJÓN. La regulación de los Consejos Audiovisuales en las CC.AA. -

Vicente GARRIDO MAYOL. La deconstrucción del Estado autonómico

María Josefa RIDAURA MARTINEZ. Los ex Presidentes autonómicos frente a su inexcusable labor institucional

Nicolás PÉREZ SOLA. La competencia exclusiva de las comunidades autónomas en materia de consultas populares

Vicente CABEDO MALLOL. La iniciativa legislativa popular en las Comunidades Autónomas. La necesaria reforma de su legislación

PANORÁMICAS

Ulrich HÄDE. Sobre la reforma del federalismo en Alemania

Josep María CASTELLÀ ANDREU. Tribunal Supremo y cambios en el federalismo de Estados Unidos

Esther SEIJAS VILLADANGOS. Diseño constitucional y desarrollo metaconstitucional de la Federación canadiense: de Macdonald a Harper

Carlos DE CUETO NOGUERAS. Federalismo y democracia consociacional en la política belga

Cayetano NUÑEZ RIVERO. El Principio Autonómico en el texto constitucional boliviano de 2008

REPERTORIO BIBLIOGRÁFICO

Esperanza GÓMEZ CORONA. La estructura territorial del poder en la Constitución española

RECENSIONES

Miguel Ángel APARICIO (Ed.). Derechos, deberes y principios en los Estatutos de Autonomía (Jorge Alguacil González Aurióles)

Germán Fernández Farreres. ¿Hacia una nueva doctrina constitucional del Estado autonómico? (Miguel Azpitarte)

VVAA. La reforma del Estado autonómico español y del Estado federal alemán (Juan Luis de Diego)

José TUDELA ARANDA. El Estado desconcertado y la necesidad federal (Fernando Reviriego Picón)

NORMAS DE PUBLICACIÓN

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR NORMAS PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

Los trabajos enviados a la Revista Española del Tercer Sector podrán versar sobre cualquier tema relacionado con el Tercer Sector, la gestión de las entidades que lo integran, las áreas en las que trabajan y las políticas que les afectan. Nuestra vocación multidisciplinar nos lleva a solicitar colaboraciones de todas las especialidades científicas, siempre que demuestren un alto nivel de calidad, en particular del Derecho, la Economía, la Sociología, la Gestión, la Política... El texto original ha de ser inédito en castellano y no estar pendiente de publicación en otra revista. Todos los originales deberán someterse al proceso de evaluación de la revista por expertos anónimos ajenos al equipo editorial.

Los artículos deberán ser enviados en copias impresas a *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID*. La versión electrónica podrá adjuntarse o enviarse a la dirección de correo electrónico

rets@fundacionluisvives.org

y conforme a las siguientes instrucciones:

Se enviarán tres copias en papel, mecanografiadas a doble espacio (sin dejar INTRO entre párrafos), con tamaño de fuente Times New Roman de 12 puntos, buena calidad de impresión, con márgenes de 2,5 cm. en todos los lados y una extensión que no exceda de 40 páginas (incluidos cuadros, figuras, apéndices, etc.). Dos copias deberán ser anónimas. El procesador de textos deberá ser estándar, indicando el programa informático empleado.

La Secretaría de la revista acusará recibo de los originales en un plazo de quince días hábiles desde su recepción, y el Consejo de Redacción, tras estudiar los informes de los evaluadores anónimos, resolverá sobre su publicación en un plazo máximo de tres meses.

En la primera página deberá constar el nombre del autor o autores junto con un breve *curriculum vitae*, además de las direcciones (postal y electrónica) y teléfonos de contacto.

La reseña biográfica del autor podrá ocupar un máximo de 10 líneas

Cada original incluirá en una hoja independiente, un resumen del trabajo de no más de 120 palabras en español y en inglés, así como una lista de palabras clave en los dos idiomas (al menos dos y no más de cinco) y, deseablemente, las referencias a la clasificación científica internacional correspondiente. Las palabras clave facilitarán la búsqueda en la versión digital de la revista, por lo que deben ser suficientemente informativas del contenido.

Las distintas secciones han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2., ...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2., ...) y tipo subrayado.

Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente, siguiendo el formato señalado más adelante. Figurarán al final de documento en la versión impresa y en archivo separado en la electrónica.

Las notas se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Las referencias a la literatura invocada en el trabajo figurarán, por orden alfabético de autores, bajo la rúbrica *Referencias bibliográficas* (no numerada) que se incluirá al final del artículo. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

- Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo, y la fecha de acceso.

En caso de entregar un texto destinado a las secciones de 'Notas y Colaboraciones', 'Hemeroteca', 'Reseñas' y/o 'Documentos', estos deberán tener un máximo de 3 páginas conforme a las instrucciones previstas para la primera parte (secciones de 'Artículos' y 'Panorama') en cuanto al tamaño y tipo de fuente, márgenes, interlineado y notas.

En las secciones de hemeroteca, reseñas y documentos se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del libro reseñado. En el caso de las recensiones de artículos, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto.

En 'Notas y Colaboraciones' aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.

En el caso de resultar el original aceptado para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Los autores recibirán cinco ejemplares del número de la revista en el que resulte publicado el original.

Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

THIRD SECTOR SPANISH JOURNAL ARTICLES PUBLICATION GUIDELINES

All articles sent to the *Third Sector Spanish Journal* will have to be on any subject related with the Third Sector (management of organisation, areas of work or policies). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista Española del Tercer Sector, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 MADRID.*

The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to rets@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

- On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
- The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
- The author will have to indicate what programme was used as word processor.
- The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.

From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.

The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).

Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.

Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.

Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "*et al*" (i.e. Martínez *et al*, 2005).

References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

SURNAME Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or "title of the article", *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).

i.e.: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Authors will receive five copies of the Publications in which they have participated. If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

NORMES ABRÉGÉES DE PUBLICATION

Les articles envoyés à la Revue espagnole du troisième secteur doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista Española del Tercer Sector
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7
28013 MADRID
Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse

rets@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous :

- La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes . Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
- La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images incluses).
- Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
- La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.
- La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.

Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.

Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro « 1 » pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : **1.1 Sous-titre** ou 1.1.1 Sous-titre)

Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.

Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.

Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule *et al* (Martínez *et al*, 2005).

Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "<http://www.>" suivie de la date d'accès.

Par exemple: THEUVSEN, Ludwig (2004): "Aspectos motivacionales del salario variable en las ONG", (pp. 117 a 136), *Voluntas*, Volumen 15, No. 2, Junio 2004, Dordrecht.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.

Tercer Sector

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la Revista Española del Tercer Sector, por favor complete e imprima la siguiente tarjeta, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Plaza de Oriente 7, Bajo izquierda, 28013 de Madrid)

Deseo **suscribirme** por un coste anual de 25 € para el año 2008 (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista Española del Tercer Sector, y les ruego me hagan llegar los ejemplares correspondientes al / los años

_____ 2006 (números 2, 3 y 4 + número 1 gratis) _____ 2007 (números 5, 6, y 7)
 _____ 2008 (números 8, 9 y 10) _____ 2009 (números 11, 12 y 13)

Deseo recibir los siguientes **números sueltos** de la Revista Española del Tercer Sector por un coste unitario de **12 € + costes de envío** (IVA incluido): _____ (indique los números que le interesan)

DATOS DEL SUSCRIPTOR (ENVÍO):

ENTIDAD:

Nombre y apellidos: _____

NIF/ CIF _____

Teléfono _____

Dirección _____

Email: _____

CP _____

Localidad _____

Provincia _____

DATOS DE FACTURACIÓN: (solo si son diferentes del suscriptor)

NOMBRE DE LA PERSONA O ENTIDAD: _____

NIF/CIF _____

Teléfono _____

Dirección _____

CP _____

Localidad _____

Provincia _____

FORMA DE PAGO

_____ Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038-2225-58-6000452379 de la Fundación Luis Vives)

_____ Cheque

_____ Efectivo

_____ Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

DATOS BANCARIOS

Banco/caja _____

Dirección Sucursal _____

Localidad _____

Titular de la c/c _____

Número de la c/c (20 dígitos) _____

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo: _____ envíos por email, firma digital)

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista española del Tercer Sector.

En _____, a _____ de _____ de _____

Fdo: _____

DATOS BANCARIOS:

Banco/caja _____

Dirección Sucursal _____

Localidad _____

Titular de la c/c _____

Número de la c/c (20 dígitos) _____

Protección de datos

A efectos de lo dispuesto en ley 15/99, de Protección de datos de carácter personal, le informamos de que los datos suministrados por usted quedarán incorporados a un fichero denominado PUBLICACIONES titularidad de la FUNDACIÓN LUIS VIVES con el finalidad de gestionar su suscripción a esta publicación.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley, la Fundación Luis Vives e compromete al cumplimiento de su obligación de secreto de los datos de carácter personal, y deber de guardarlos y adoptará la medidas necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta en todo momento el estado de la tecnología. Asimismo establecerá los contratos y compromisos de confidencialidad con aquellos terceros que en función de una relación jurídica accedan a estos datos personales para la gestión del servicio por usted solicitado.

Asimismo, se autoriza y, al margen de la relación contractual, el tratamiento de sus datos personales para el envío de información sobre otras actividades y servicios de la Fundación Luis Vives por cualquier medio (correspondencia, teléfono, fax, mailing o cualquier otro medio telemático).

En caso de que no desee que sus datos personales sean tratados con los fines señalados, puede ejercitar el derecho de oposición, junto con el de acceso, rectificación y cancelación mediante comunicación dirigida a: Plaza de Oriente Nº 7, bajo izquierda 28013, Madrid

Tercer Sector

If you are interested in subscribing to the Spanish Journal of the Third Sector, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (publicaciones@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain)

I would like to subscribe to the Third Sector's Spanish Journal 2008 issues which has an annual cost of 25€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years

_____ 2006 (issue 2, 3 and 4 + issue 1 is free) _____ 2007 (issue 5, 6, and 7)
 _____ 2008 (issue 8, 9 and 10) _____ 2009 (issue 11, 12 and 13)

I would like to receive a specific issue of the Third Sector's Spanish Journal which has a **cost per issue of 12€ + postage costs*** (VAT included): _____

(Please indicate the issues you would like to receive)

CONTACT DETAILS OF SUBSCRIBER

NAME OF ORGANISATION: _____

Name and Surname: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

E-mail: _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

INVOICE DETAILS: (only if they are different from the subscriber)

NAME OF PERSON OR ORGANISATION: _____

Tax Identity Number _____

Telephone _____

Address _____

Postal Code _____

City _____

State/Region _____

Country _____

TYPE OF PAYMENT

_____ Bank account transfer:

Bank:

Caja Madrid, sucursal 2225

C/ Independencia 2, 28921 Alcorcón, (Madrid), Spain

Account holder: Fundación Luis Vives

IBAN: ES30

Account number: 2038-2225-58-6000452379

_____ Cheque

_____ Cash

*When we receive this form we will inform you of the postage costs.

Revista Española del Tercer Sector

El noveno número de la Revista Española del Tercer Sector será publicado en el mes de julio y será un número especial, recopilatorio, en inglés.

Además de la Revista Española del Tercer Sector, algunas de las publicaciones más recientes de la Fundación Luis Vives son:

Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectiva de los ciudadanos sobre el futuro de Europa
- Políticas de inclusión activa en el plano local
- Construyendo Europa con los ciudadanos

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones
- Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector
- Los retos del Tercer Sector ante la crisis

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de 100 consultas frecuentes de la ONL
- Guía del régimen fiscal
- Manual práctico de contabilidad

Libros



- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa



Una Revista para la interacción de la investigación
y la acción en el campo de la RSE

Todas las publicaciones pueden descargarse en www.fundacionluisvives.org, o bien solicitarse en formato impreso por correo electrónico a publicaciones@fundacionluisvives.org, o por teléfono al +34 91 540 08 78.

La Fundación Luis Vives publica, con una periodicidad quincenal, un boletín electrónico de noticias sociales de Europa y de España, cuya suscripción puede hacerse desde www.fundacionluisvives.org



Fundación Luis Vives

Revista Española del Tercer Sector

Nº13 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2009

Artículos

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez	
<i>Innovación "abierta" en el Tercer Sector: El modelo organizativo 2.0.....</i>	17
Esther Raya Díez	
<i>I+D+I en la intervención social</i>	39
Maria del Mar Gálvez Rodríguez, Maria del Carmen Caba Pérez y Manuel López Godoy	
<i>La transparencia on-line de las ONG españolas</i>	63

Panorama

Paul C Light	
<i>Reorganización del emprendimiento social</i>	89
Alfred Vernis	
<i>Innovación social local a través del mercado en las organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica</i>	99

Notas de investigación	135
------------------------------	-----

Fundación Atenea
FEAPS
Fundación EDE
Innobasque

Reseñas y Hemeroteca Internacional

<i>Cultura y técnicas de gestión en las ONG</i>	157
<i>Gestión actual de una ONG</i>	159
<i>Participación y Gestión de las Políticas Sociales Municipales</i>	163
<i>Inmigración y políticas sociales.....</i>	167

Documentos

<i>VI Foro Tercer Sector: Los retos del Tercer Sector ante la crisis.....</i>	173
<i>Claves de innovación en América Latina y el Caribe</i>	177

Bibliografía	183
--------------------	-----

Normas de publicación	198
-----------------------------	-----



Fundación Luis Vives



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

