

# La innovación en las entidades de acción social de la provincia de Córdoba (España)

Antonio Ariza-Montes\*, Mariano Carbonero-Ruz\*\*, María Carmen López-Martín\*\*\* y Pilar Tirado-Valencia\*\*\*\*

\* Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Córdoba. Profesor titular de área, Universidad Loyola Andalucía, España.

**Correo electrónico:** ariza@uloyola.es

\*\* Doctor en Matemáticas, Universidad de Sevilla. Profesor titular de área, Universidad Loyola Andalucía, España.

**Correo electrónico:** mariano@uloyola.es

\*\*\* Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Córdoba. Profesor titular de área, Universidad Loyola Andalucía, España.

**Correo electrónico:** mclopez@uloyola.es

\*\*\*\* Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Córdoba. Profesor titular de área, Universidad Loyola Andalucía, España.

**Correo electrónico:** ptirado@uloyola.es

**Recibido:** 17 de febrero del 2015

**Aceptado:** 9 de noviembre del 2015

**Cómo citar este artículo:** Ariza-Montes, A., Carbonero-Ruz, M., López-Martín, M. C. y Tirado-Valencia, P. (2016). La innovación en las entidades de acción social de la provincia de Córdoba (España), 24(108), 9-25. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v24i108.1257>

## Resumen

**Introducción:** la innovación constituye en la actualidad un factor clave para la competitividad y aunque el grado de interés que despierta en el tercer sector es todavía incipiente, cada vez es más frecuente encontrar casos de éxito de entidades no lucrativas (ENL) que han desarrollado experiencias novedosas en el ámbito de lo social. **Metodología:** se realizó un estudio en instituciones de acción social en la provincia de Córdoba, España, que consta de una primera fase de carácter cuantitativo, orientada a establecer un diagnóstico y valoración general del sector a través de los datos obtenidos de un cuestionario de autodiagnóstico de la innovación social respondido por entidades que reúnen a más del 80% del sector de acción social de la provincia. **Resultados:** los resultados del estudio llevan a concluir que existe aún un gran desconocimiento sobre el concepto de innovación social. **Conclusiones:** queda camino por recorrer en las ENL en cuanto a la innovación en sus procesos y en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en el trabajo colaborativo y en el intercambio de experiencias.

**Palabras clave:** diagnóstico, entidades de acción social, innovación social, sostenibilidad.

## Innovation in Social Action Organizations in the Province of Córdoba (Spain)

### Abstract

**Introduction:** Innovation is now a key factor for competitiveness and, although the degree of interest aroused by the third sector is still emerging, it is increasingly common to find success stories of non-profit organizations (NPO) that have developed innovative experiences in the social sphere. **Methodology:** A study was conducted in social action institutions in the province of Córdoba, Spain, consisting of a first phase of quantitative nature, aimed at establishing a diagnosis and a general assessment of the sector through the data obtained from a self-diagnosis questionnaire of social innovation answered by entities that bring together more than 80% of the social action sector in the province. **Results:** The results of the study lead to the conclusion that there is still a great lack of knowledge about the concept of social innovation. **Conclusions:** NPOs need to come a long way in terms of innovation in their processes, use of new information and communication technology, collaborative work and experience exchange.

**Keywords:** diagnosis, social action organizations, social innovation, sustainability.

## A inovação nas entidades de ação social da província de Córdoba (Espanha)

### Resumo

**Introdução:** a inovação constitui na atualidade um fator-chave para a competitividade e, embora o grau de interesse que desperta no terceiro setor seja ainda incipiente, cada vez é mais frequente encontrar casos de sucesso de organizações sem fins lucrativos (ENL, em espanhol) que vêm desenvolvendo experiências novas no âmbito do social. **Metodologia:** realizou-se um estudo em instituições de ação social na província de Córdoba (Espanha), que consta de uma primeira fase de caráter quantitativo, orientada a estabelecer um diagnóstico e uma valoração geral do setor por meio dos dados obtidos de um questionário de autodiagnóstico da inovação social respondido por organizações que reúnem a mais de 80% do setor de ação social da província. **Resultados:** os resultados do estudo levam a concluir que existe ainda um grande desconhecimento sobre o conceito de inovação social. **Conclusões:** fica caminho a percorrer nas ENL quanto à inovação em seus processos e no uso das novas tecnologias da informação e da comunicação, no trabalho colaborativo e no intercâmbio de experiências.

**Palavras-chave:** diagnóstico, organizações de ação social, inovação social, sustentabilidade.

## Introducción

La innovación constituye un factor clave para la competitividad de las organizaciones que operan en un contexto socioeconómico cada vez más complejo, cambiante y global. Los economistas estiman que en los próximos años entre un 50 y un 80% del crecimiento económico mundial vendrá de la mano de la innovación y del conocimiento (Helpman, 2004). La economía necesita ser innovadora para poder competir pero también para poder abordar con la profundidad suficiente los graves problemas a los que se enfrenta la sociedad. Las soluciones de siempre no son válidas para afrontar los complejos retos del mundo de hoy.

De esta forma, la innovación se ha convertido en un imperativo en cualquier sector y para todo tipo de organizaciones. La Unión Europea, consciente de esta importancia, concede un claro protagonismo en su Estrategia Europa 2020 “La innovación social como soporte para un crecimiento inteligente, inclusivo y sostenible en Europa”, al carácter innovador de los agentes sociales, reconociendo el papel que estos juegan en las políticas de cohesión social y en la resolución de los problemas más acuciantes de nuestra sociedad en el momento de crisis actual: envejecimiento, desempleo, inmigración, aislamiento y exclusión social, desigualdad, entre otros. Este papel coincide con la importancia que sectores clave como la salud, la educación o la dependencia tienen en términos cuantitativos en las economías del siglo XXI, aglutinando entre un 20 y un 30% del producto interior bruto de la mayoría de los países desarrollados (Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, 2007).

Los agentes que tradicionalmente han operado en el terreno de lo social han demostrado en el pasado su capacidad para la innovación, entre otros motivos porque esta ha sido un instrumento imprescindible para poder atender las crecientes necesidades sociales. El tercer sector ha revolucionado a la hora de identificar y de responder a los nuevos problemas sociales (Morales-Gutiérrez, 2009). Pero la profundidad de las transformaciones que afectan a la sociedad del siglo XXI es tal que debería obligar a estas organizaciones a innovar de manera sistemática, planificando y acometiendo los cambios de un modo estructurado y coordinado con otros agentes, convirtiendo la innovación en una función explícita de cada organización y del propio sistema de servicios sociales.

Este nuevo enfoque debería traducirse en cambios en las políticas de las entidades del tercer sector,

en las prácticas organizativas, en la gestión de los recursos, donde las capacidades y el capital intelectual cobran un mayor protagonismo, en las prestaciones, en la orientación de la atención a los usuarios, cada vez menos asistencialista, y en el progreso hacia la colaboración del sector, desde la cooperación y el trabajo en red.

Sin embargo, el grado de interés que despierta la innovación en el sector no lucrativo es todavía incipiente, sin alcanzar aún el nivel de prioridad en que se encuentran otros asuntos como la búsqueda de financiación, la captación de voluntarios, la preocupación por la transparencia y la rendición de cuentas o la mejora de la calidad en las prestaciones de servicios. A pesar de ello, cada vez sorprende menos la aparición de casos de éxito liderados por entidades del tercer sector que han desarrollado experiencias novedosas en el ámbito de lo social (Morales-Gutiérrez, 2012).

Finalmente, es necesario aclarar que la innovación social no es exclusiva del tercer sector o del sector social (Mulgan et al., 2007). También puede estar propiciada por las políticas públicas, los mercados, cada vez más sensibles a los problemas sociales, la presión de los movimientos sociales y de la ciudadanía, las empresas de economía social o las empresas en general, a través de sus políticas de responsabilidad social corporativa. Aunque ninguno de estos actores trabaja de manera aislada ya que una de las características de la innovación social es su multidimensionalidad y su carácter holístico (Goldsmith, Georges y Glynn Burke, 2010). Algunas prácticas innovadoras más allá del sector social, promovidas por agentes del sector público y privado, o incluso por los movimientos informales de la sociedad civil, se resumen en la tabla 1.

Reconocer que la innovación social se deriva de múltiples fuentes ha llevado a determinar una serie de tendencias emergentes vinculadas a esta, como la de los movimientos sociales informales o las redes sociales (Buckland y Murillo, 2013). Además, sus actividades no se ciñen al ámbito de los servicios sociales, sino también a los de la cultura, el deporte, el ocio o las tecnologías.

## Concepto y características de la innovación social

Ser innovador implica salir de la “zonas de confort” y buscar nuevas fórmulas para hacer mejor las cosas, de una manera más eficiente y con mejores resultados que redundan sobre un mayor bienestar de las personas. A pesar de la simplicidad y la evidencia de

Tabla 1

*Innovación social más allá del sector social*

Políticas públicas	Nuevos modelos asistenciales y de atención sanitaria Ciudades sostenibles Políticas de interculturalidad Educación para el desarrollo y la ciudadanía Delimitación de territorios innovadores
Mercados	Software libre Banca ética Comercio justo Microcréditos Alimentos ecológicos <i>Crowdfunding</i> Negocios en la base de la pirámide Negocios inclusivos
Movimientos sociales	Bancos de alimentos Huertos vecinales Plataformas de indignados
Empresas sociales	Emprendedores sociales Incubadoras sociales
Responsabilidad Social Corporativa	Programas de acción social Planes de voluntariado corporativo

Nota: Elaboración propia.

esta idea, no resulta fácil definir qué se entiende por innovación, y aún menos qué se entiende por innovación social. La innovación es caduca; transcurrido un tiempo lo que un día fue una innovación, deja de serlo: en su día, el movimiento cooperativo constituyó todo un cambio en el ámbito de lo social. Por otra parte, lo social es intangible y cambiante. Las necesidades sociales han ido evolucionando a lo largo del tiempo, y algunas de ellas se han convertido en plenos derechos para la ciudadanía.

La unión de ambos términos, la innovación social, da lugar así a un concepto difuso, maleable y cambiante que admite distintas interpretaciones.

La dificultad a la hora de definir el concepto se agrava por la enorme imprecisión terminológica que se deriva de la existencia de otros ámbitos relacionados con la innovación social como son el sector social, la economía social, los movimientos sociales, la responsabilidad social o los emprendedores sociales, que agravan aún más la confusión.

Tal vez, la búsqueda de las definiciones que aportan algunos de los autores más relevantes en la materia sirva para esclarecer en qué consiste la innovación social (véase tabla 2).

Tabla 2

*Definiciones de innovación social*

European Commission (2010)	La Comisión Europea (CE 2010, COM 546 final) recoge que la innovación social se refiere a la forma de “utilizar el ingenio de instituciones benéficas, asociaciones y emprendedores sociales para encontrar una nueva manera de abordar las necesidades sociales que no han sido resueltas adecuadamente por el mercado o el sector público”. Un sistema de innovación más sostenible involucra una transformación amplia de la sociedad, a saber, de actitudes y valores, estrategias y políticas, estructuras organizacionales y procesos, métodos y maneras de trabajar, responsabilidades y tareas de las instituciones, así como formas de colaboración y participación de diferentes tipos de agentes.
European Commission (2013)	La innovación social puede definirse como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales y de colaboración. La innovación social ofrece nuevas respuestas a la presión de las demandas sociales.
OCDE (2010)	La innovación social reside en todos aquellos procesos, prácticas, métodos o sistemas novedosos que permiten llevar a cabo actividades tradicionales o tareas nuevas contando con la participación de la comunidad y de los beneficiarios. Estos se transforman en actores de su propio desarrollo, fortaleciendo así el sentimiento de ciudadanía.
Mulgan et al. (2007)	La innovación social incluye actividades novedosas y servicios que están impulsados por el ánimo de atender necesidades sociales, y que se desarrollan y se difunden principalmente por una organización, cuya misión es de carácter social.
Morales-Gutiérrez (2010a)	Una innovación social consiste en una acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social que a través de un cambio original/novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien logra unos resultados, generalmente, a través de un sistema en red, y que tiene potencial de ser reproducible.
Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010)	La innovación social se puede definir como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales y simultáneamente crean nuevas relaciones sociales o redes de colaboración. En otras palabras, las innovaciones sociales son buenas para la sociedad y mejoran su capacidad para actuar.

Nota: Elaboración propia.

En cualquier caso, la innovación social consiste en la búsqueda de nuevas ideas que sirvan para afrontar los problemas derivados del cambio social. La creatividad, el liderazgo y las oportunidades tienen

que traducirse en acciones que impacten en el territorio, en las comunidades o en las personas. Desde este punto de vista, la innovación social tiene que ser generadora de transformaciones, de resultados positivos frente a las situaciones de discriminación, marginalidad, exclusión, desigualdad, vulnerabilidad o de pobreza. Estas ideas han de mejorar de manera original el bienestar y la cohesión social.

Para que exista innovación, se deben manifestar una serie de condiciones que definen y caracterizan a los proyectos. En primer lugar, estos deben ser originales y novedosos, fruto de la creatividad de los miembros de la organización. La innovación se materializa en una actividad poco habitual en otras organizaciones (innovación de producto), o en una forma diferente de hacer las cosas (innovación de procesos). La novedad podría consistir en nuevas formas de relacionarse con los usuarios, acciones creativas de sensibilización o denuncia, nuevos segmentos de mercado (banca ética, comercio justo, entre otros.), alianzas estratégicas, etc. Se trata de actividades sorprendentes no tanto por su complejidad técnica, sino más bien por su eficacia y su carácter transversal ya que se abordan desde distintas áreas de conocimiento de manera multidisciplinar: sociología, economía, empresa, trabajo social, educación, sanidad, etc.

La eficacia de la innovación se refleja en su impacto en la transformación social, de manera reconocible y medible en términos sociales y económicos. Este impacto se traduce en la solución a un problema social, más que individual (Buckland y Murillo, 2013).

Por su parte, el carácter transversal hace que la innovación social requiera de una visión global y de un pensamiento sistémico de carácter holístico que tenga en cuenta la amplitud y la complejidad de los problemas y de sus soluciones en todas sus dimensiones. Para Morales-Gutiérrez (2012), el desarrollo de la innovación requiere de un pensamiento estratégico bipolar que implica tanto una gran especialización como, a su vez, una capacidad de adaptación, que sea capaz de visualizar las conexiones directas e indirectas entre realidades aparentemente inconexas.

Las innovaciones sociales manejan sobre todo recursos intangibles como las alianzas estratégicas, los acuerdos con agentes locales, la colaboración con otras organizaciones y el trabajo en red, la experiencia y el conocimiento, el emprendimiento, etc. Desde este enfoque las ideas evolucionan hacia nuevas políticas

o servicios, hacia nuevos procesos sociales que satisfacen las necesidades de los ciudadanos, gracias a que estos procesos se nutren de un capital intelectual y de unas capacidades que favorecen su desarrollo.

Otras condiciones necesarias para la aparición de la innovación social es que tales innovaciones sean imitables, transferibles y reproducibles. Las ideas deben resultar fáciles de imitar por otras organizaciones, ya que la innovación social no pretende obtener una ventaja competitiva frente a los competidores. Asimismo debe ser fácilmente replicable, no requiriendo por tanto de sofisticados conocimientos técnicos o de capacidades específicas que dificulten su replicabilidad, ya que busca respuestas que puedan generalizarse en la sociedad. Las innovaciones sociales tienen una “difusión ilimitada” frente a una “reproducción restringida”. Para Buckland y Murillo (2013), la replicabilidad debe venir acompañada de escalabilidad ya que a veces no es posible replicar un modelo idéntico sino que es necesario crear un nuevo modelo de crecimiento para que la innovación tenga efecto. El crecimiento de la innovación social se ve influido por el modelo de organización adoptado. Para que la innovación sea replicable, la organización debe escalarse ya que a veces, para que tenga éxito requiere de cambios en la gestión interna que no todas las organizaciones pueden asumir, no solo por falta de recursos, sino también porque afectan a los estilos de liderazgo, a la cultura, a las estructuras e incluso al propio objeto social. Para ello, han surgido soluciones novedosas como los *spin-offs* o los hubs.

Pese a todo lo anterior, la innovación social no solo depende de una idea original. No basta con incentivar la creatividad. Por un lado, para que brote la innovación, ha de existir la oportunidad y el lugar apropiado donde se generen y se compartan estas ideas innovadoras. Por otro, resultaría necesario eliminar los obstáculos que, a veces, impiden la puesta en marcha de los proyectos: la falta de recursos financieros, la ausencia de liderazgo, la excesiva centralización que resta agilidad al crecimiento de la innovación, la escasa cultura innovadora, relaciones pobres con el entorno, estructuras rígidas y burocráticas, etc. Todo ello lleva a un último requisito de la innovación social: su sostenibilidad o viabilidad a largo plazo.

## Metodología

Con el objeto de analizar las características esenciales de la innovación social en las Entidades de

Acción Social (EASC, de aquí en adelante), se realizó un estudio de este tipo de instituciones en la provincia de Córdoba. Este estudio tuvo una primera fase de carácter cuantitativo, orientada a establecer un diagnóstico y valoración general del sector de acción social en la provincia de Córdoba<sup>1</sup>. Se realizó, en aquellos casos en que fue posible, una comparativa con la situación del sector a nivel nacional, en concreto con la información extraída del Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España (TSAS-2010, de aquí en adelante). La segunda fase se centró en el análisis de aquellas entidades que, de entre las encuestadas, presentaron indicios de estar desarrollando proyectos de innovación de naturaleza social.

### Determinación del universo

La primera tarea que debe llevarse a cabo para la elaboración de cualquier estudio estadístico (como la primera fase de este), supone la definición exacta del universo investigado, así como la obtención de un listado de las unidades que lo constituyen (directorio) que permita acceder a ellas, o al menos a una parte significativa de las mismas. Teniendo en cuenta el objetivo del estudio, el universo de la investigación estuvo constituido, desde un punto de vista estrictamente formal, por todas aquellas entidades cordobesas dedicadas a la acción social<sup>2</sup>. Dado que no existe ningún precedente sobre estudios similares efectuados en la provincia de Córdoba, la elaboración del directorio solo puede basarse en aquellos registros ya existentes que permitan, exacta o aproximadamente, deducir de ellos el que interesa al objeto de la presente investigación.

En este sentido, la legislación andaluza en materia de asociaciones y fundaciones ha servido de referencia, ya que en ella se establece como requisito para el ejercicio de la actividad, la inscripción obligatoria en el registro correspondiente. La consulta de estos registros se erige por tanto en la fuente originaria para la fijación del marco de muestreo del estudio. Esta decisión supone de entrada asumir la limitación

de considerar solo aquellas entidades que hubieran optado por alguna de estas formas jurídicas, lo que excluye, por ejemplo, a cooperativas de trabajo asociado u otras fórmulas jurídicas próximas a la visión europea del tercer sector. No obstante, valorado este hecho se entendió que la diferencia no era probablemente considerable y que, en el peor de los casos, el trabajo de campo de la investigación derivaría en esos otros modelos organizativos, bajo el supuesto de que muchas de ellas, o al menos las más relevantes, mantienen relaciones de cooperación con las asociaciones y fundaciones del sector de acción social.

Un segundo problema, de más sencilla resolución, lo supone el hecho de que no todas las fundaciones o asociaciones tienen como función principal la acción social. Por este motivo, el directorio inicial debía ser depurado, para que no incluyera aquellas unidades no encuestables que, de ser seleccionadas, distorsionarían o al menos entorpecerían el desarrollo y los resultados de la investigación. Así, en el caso de las asociaciones, se incluyeron solo aquellas enmarcadas en alguno de los ámbitos propios de la acción social: marginalidad, discapacidad, colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión, igualdad, inmigrantes, desempleados, etc. De este modo, las 6464 asociaciones que comprendía el directorio —a fecha de septiembre de 2012 para la provincia de Córdoba— quedaron reducidas a 2849. En el caso de las fundaciones, dado su escaso número, se optó por incluir como investigables en primera instancia a todas ellas, resultando de esta primera selección un total de 77, que son las que comprende el directorio completo.

Tras esta depuración, la primera muestra integraba a un total de 2926 instituciones encuestables de entre las 6541 contenidas entre ambos directorios. No obstante, elaborado el listado y revisados los registros, se detectó, por un lado, que algunas entidades significativas del ámbito social no estaban incluidas en dicho directorio mientras que, por otro, algunas de las que sí aparecían en ese listado no deberían formar parte del mismo dado que su actividad no se correspondía con la declarada en el registro. El resultado de la adición y eliminación de uno y otro tipo de entidades condujo al directorio de trabajo definitivo con el que se desarrollaría el estudio empírico.

La siguiente tarea consistió en la localización de las unidades investigadas. Con independencia del procedimiento de encuestación era imprescindible disponer para cada elemento de algún medio de localización y si bien teóricamente los directorios fuente contienen alguna de esta información, la revisión de los registros

1 Los resultados completos de este estudio se pueden consultar en Ariza-Montes, Carbonero-Ruz, López-Martín y Tirado-Vallencia (2013).

2 Esta descripción genérica presenta al menos dos graves inconvenientes que condicionan el tratamiento ulterior del estudio: resolver cómo definir con exactitud el concepto de acción social y concretar cómo se define esa innovación social, cómo se identifican las prácticas innovadoras, y qué instituciones integran el subconjunto de organizaciones innovadoras suponiendo que estuviese identificado el colectivo completo.

seleccionados mostró que en muchos de los casos los datos disponibles resultaban insuficientes. Ante esta nueva dificultad, se trató de localizar por cualquier medio (Internet, guía telefónica o asesoramiento experto) a las entidades. Durante este proceso se detectó la obsolescencia del registro: muchas de las organizaciones habían cesado en su actividad. Puesto que esta situación se produjo con relativa frecuencia, se optó por revisar de nuevo el directorio completo, lo que condujo a uno más reducido, formado solo por aquellas instituciones a las que se logró localizar y de las que se pudo constatar su actividad. Esta circunstancia dejó el número de registros en 726, siendo este el directorio que ha sido empleado como referencia para la investigación.

Todas las incidencias y limitaciones presentadas en los párrafos anteriores se traducen, finalmente, en una gran incertidumbre sobre el grado de cobertura del directorio empleado, puesto que si bien se puede asegurar a ciencia cierta que las fundaciones y asociaciones que en él se recogen realmente desarrollan en mayor o menor grado actividades de índole social, resulta imposible asegurar su completitud, a la vista del estado real de los directorios disponibles.

Como consecuencia de todo esto, y puesto que es desconocido el tamaño real del universo investigado, las conclusiones obtenidas de la presente investigación no podrán proyectarse al conjunto de la población con una tasa de error estadísticamente controlada.

## Encuestación

En vista de la situación anterior, con un marco de muestreo mucho más reducido que el inicialmente previsto, y con la intención de facilitar en la medida de lo posible la cumplimentación del cuestionario, se optó por la encuestación *online* como medio primario de obtención de la información, solicitando la colaboración de todas las organizaciones del directorio.

Por tanto, y en términos del directorio final, el trabajo planteado pasó a ser un censo frente al modelo inicial de encuesta por muestreo.

Con esta reorientación, y en los primeros días de octubre del 2012, la Fundación Cajasur se dirigió a través de un envío postal a cada una de las asociaciones y fundaciones incluidas en el directorio solicitando su colaboración en el estudio.

El cuestionario planteado no era anónimo dado que la obtención de datos de identificación de cada entidad constituía uno de los objetivos de la investigación. En él se trata de distinguir cuáles son las

características de la innovación social de las ENL en la provincia de Córdoba, la sostenibilidad de los proyectos considerados como innovadores, el rol que asumen estas entidades en los procesos de innovación, los tipos de innovación social llevados a cabo y los principales obstáculos y dificultades que han puesto freno a los procesos innovadores. Los resultados del estudio nos llevan a concluir que existe aún un gran desconocimiento sobre el concepto de innovación social y que queda camino por recorrer en las ENL en cuanto a la innovación en sus procesos y en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en el trabajo colaborativo y en el intercambio de experiencias.

De esta forma, en los distintos bloques se solicitaba información acerca de los siguientes aspectos de interés: datos de identificación, actividades, recursos humanos, recursos económicos y financieros, gestión estratégica, relaciones externas y opinión sobre el panorama del sector. Todos estos asuntos también se recogían en los cuestionarios de los estudios mencionados, pero a diferencia de ellos, se añadió un bloque adicional de preguntas destinadas a obtener información sobre los posibles proyectos de carácter innovador llevados a cabo por las organizaciones, así como acerca del carácter innovador de la entidad como tal.

El cuestionario definitivo planteaba un total de 91 preguntas, la mayor parte de las cuales eran cerradas —con categorías de respuestas entre las que elegir—, aunque también se incluyeron algunas abiertas, en las que la persona encuestada podía expresar libremente su opinión con respecto a un determinado tema de interés. Una copia del cuestionario se ha incorporado como anexo 2 de este documento.

La recogida de información para elaborar la primera fase del estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario *online* al que se accedía a través de la web de ETEA (Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba), que estuvo activada durante el periodo comprendido entre octubre del 2012 y enero del 2013. A cada una de las entidades participantes se les facilitó una clave de acceso a la plataforma, de manera que solo ellas pudieran ingresar en la misma para cumplimentar el cuestionario, aunque necesitaran para ello de varios accesos en momentos diferentes del tiempo.

Con este procedimiento se trataba de resolver uno de los principales inconvenientes de la encuestación *online*: la falta de control del acceso que posibilitaría tanto el intrusismo como la duplicidad de

información, situaciones una y otra con graves efectos sobre las conclusiones que finalmente se obtuvieran.

Como complemento del procedimiento *online*, y ante la posibilidad de que en algún caso la cumplimentación resultara difícil o incómoda, se ofreció a las entidades la posibilidad de recibir por correo electrónico el cuestionario para su cumplimentación manual. Los cuestionarios recibidos por esta vía fueron añadidos a la plataforma por personal de ETEA. El cuestionario empleado se ha incorporado como anexo 2 de este documento.

Sin duda, una de las mayores dificultades de la presente investigación fue la recogida de información.

Por una parte, la mayoría de las entidades contactadas decidieron no colaborar en el estudio, hasta el extremo de no registrarse siquiera como usuarios en la plataforma (la aplicación que gestionaba el cuestionario registra los accesos independientemente de que se finalice o no la cumplimentación del formulario). Por otra, en muchos casos el encuestado no cumplimentaba el cuestionario en su totalidad, factor que se vio agravado tanto por la extensión del mismo como por su nivel de detalle en algunos aspectos, que requerían del encuestado una labor de organización de su propia información con el consiguiente tiempo adicional para hacerlo.

En definitiva, la falta de interés en muchos casos, junto con la dificultad intrínseca del cuestionario, hizo muy complicada la captación de información.

A la vista de esta situación, se consideró oportuno la ampliación sucesiva de plazos, así como realizar recordatorios de manera insistente y periódica, tanto telefónicos como por correo electrónico.

Todas estas acciones se concretaron en 308 llamadas telefónicas, incluyendo las de resolución de dudas y 74 envíos de correos electrónicos, incluyendo algunos masivos de recordatorio, así como la remisión de cuestionarios en formato Word cuando fue necesario.

Tras la eliminación de algunos registros duplicados de algunas entidades que accedieron a la plataforma web y posteriormente enviaron, además, el cuestionario en formato Word, la base de datos de la encuesta final quedó formada por 95 registros correspondientes a aquellas organizaciones cuyos cuestionarios se consideraron válidos dado su grado de cumplimentación.

Por la naturaleza descriptiva del estudio, los análisis efectuados se han limitado al cálculo de distribuciones de frecuencias (absolutas y relativas), medias y construcción de tablas de contingencia previa

recodificación, en algunos casos, de algunas de las variables.

## Análisis de resultados

### Naturaleza de la innovación social

En general, las EASC se consideran muy innovadoras desde un punto de vista social, ya que más de la mitad (concretamente el 55,4%) consideran su actividad como innovadora o de las más innovadoras. En sentido opuesto, tan solo un 18,0% de las entidades analizadas se autodiagnostica como poco (7,4%) o muy poco innovadora (10,6%; ver tabla 3).

Tal y como se ha comentado en párrafos anteriores, la innovación social admite iniciativas de distinta naturaleza. De esta manera, la innovación puede

Tabla 3

*Distribución de las EASC según el grado de innovación de la organización*

Grado de innovación	Entidades	%	% Acumulado
1: Muy poco innovadora	10	10,6	10,6
2	7	7,4	18,0
3	25	26,6	44,6
4	26	27,7	72,3
5: De las más innovadoras	26	27,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	

*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

recaer sobre nuevas actividades que amplíen la oferta de servicios ante la aparición de demandas sociales que no existían previamente o que cubran necesidades no satisfechas (80,0% de las EASC), puede consistir en una mejora o rediseño de los procesos existentes que extiendan el alcance de la actuación social o mejoren el desempeño de la entidad (43,2%) o puede estar orientada hacia el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las TIC (43,2%; véase tabla 4).

En general, las EASC afirman estar desarrollando proyectos altamente innovadores, que presentan elevadas dosis de originalidad y creatividad. Así, tal y como se aprecia en la tabla 3, prácticamente tres de cada cuatro entidades de las que se describe algún programa innovador consideran que el grado de originalidad del mismo es muy elevado, circunstancia que no queda

siempre clara cuando se profundiza en el contenido y características de cada uno de los proyectos.

En cuanto al objeto de la innovación, las ideas novedosas pueden estar relacionadas con diferentes ámbitos relacionados con la exclusión social y la Tabla 4

*Distribución porcentual de las EASC según la naturaleza fundamental de las innovaciones desarrolladas*

Naturaleza de la innovación	% EASC
Nuevos programas y actividades que mejoran los servicios a los destinatarios	80,0
Mejoras y nuevos procesos que mejoran la utilización de recursos	43,2
Introducción de mejoras como consecuencias del uso de las tecnologías de la información y comunicación	43,2

Nota: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

Tabla 5

*Distribución porcentual de las EASC según el grado de originalidad de los proyectos más innovadores de las entidades*

Grado de originalidad	% EASC	% acumulado
1: Muy original	35,9	35,9
2	38,5	74,4
3	16,6	91,0
4	9,0	100
5: Muy poco original	----	----
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	

Nota: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

marginalidad, la igualdad, el medio ambiente, la empleabilidad o la responsabilidad social. En el caso de las EASC, estas se ocupan mayoritariamente en sus proyectos innovadores de la integración de colectivos desfavorecidos (53,7%). En segundo lugar, un 28,4% son innovadoras en cuanto a su orientación hacia nuevos mercados de productos y servicios socialmente responsables (comercio justo, productos ecológicos, etc.). A continuación, se declaran innovadoras en aquellas actividades relacionadas con la empleabilidad (26,3%), la formación y capacitación de colectivos marginales para su integración en el mercado laboral. Finalmente se abordan innovaciones relacionadas con las cuestiones medioambientales (12,6%) y que favorezcan la conciliación (7,4%) (ver tabla 6).

En concreto, la preocupación por la empleabilidad ha motivado que algunas de estas entidades hayan desarrollado empresas de inserción laboral en un Tabla 6

*Distribución porcentual de las EASC según la principal naturaleza del impacto de sus proyectos más innovadores*

Tipo de impacto de los proyectos	%
Integración de colectivos desfavorecidos	53,7
Productos y servicios socialmente responsables	28,4
Generación de puestos de trabajo	26,3
Medioambiental	12,6
Conciliación vida personal y profesional	7,4

Nota: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

intento por completar el itinerario de integración socio laboral de los colectivos a los que va dirigida su actividad. En esta línea se ha analizado en qué medida las EASC están impulsando la creación de empresas de inserción social. Los resultados muestran que solo un 12,0% de las entidades que responden al cuestionario han dado este paso (ver figura 1).

En cuanto al rol que asumen estas entidades en el desarrollo de los proyectos de innovación social, en un 88,9% de los casos la entidad asume el

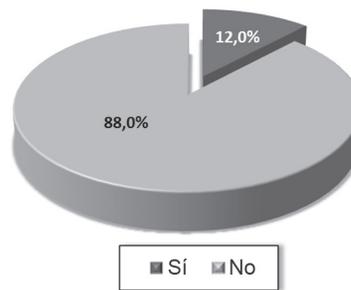


Figura 1. Distribución porcentual de las EASC según si han impulsado alguna empresa de inserción. Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

liderazgo con un rol impulsor del proyecto. Son muy pocas las entidades que no asumen ese protagonismo (2,8% de los casos con un rol más pasivo; véase tabla 7).

### Características de los proyectos de innovación social

Tabla 7  
Distribución porcentual de las EASC según el rol desempeñado por las entidades en el desarrollo de sus proyectos más innovadores

Tipo de impacto de los proyectos	% EASC
1: Rol pasivo	-----
2	2,8
3	-----
4	8,3
5: Rol impulsor	88,9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

A diferencia de algunos proyectos de inversión con finalidad lucrativa, una característica definitoria de la innovación social es que extiende sus efectos a largo plazo. El impacto de una innovación social no suele ser inmediato, por lo tanto, el éxito o fracaso de los diferentes proyectos vendrá condicionado por su sostenibilidad en el futuro. En este orden de cosas, una de cada cuatro entidades cordobesas innovadoras, reconocen que sus proyectos solo son sostenibles a corto plazo. Un 24,7% declara una sostenibilidad intermedia y el 50,6% restante mantiene que el proyecto que lidera tiene garantizada sus sostenibilidad a largo plazo (ver tabla 8).

Un aspecto estrechamente relacionado con la sostenibilidad en el tiempo lo constituye el riesgo a que los proyectos no lleguen a culminarse por diferentes motivos, evaporándose el impacto social que se

Tabla 8  
Distribución porcentual de las EASC según el nivel de sostenibilidad económica de sus proyectos más innovadores

Sostenibilidad económica de los proyectos innovadores	%
1: Sostenible a corto plazo	16,9
2	7,8
3	24,7
4	13,0
5: Sostenible a largo plazo	37,6
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Nota: eElaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

esperaba de su implementación. Por fortuna, la mayoría de los proyectos puestos en marcha por las EASC se encuentran próximos a su fin. Esta circunstancia

se podría interpretar como una fortaleza del sector, también podría reflejar la ausencia de nuevos proyectos que tomen el testigo de los que actualmente protagonizan la innovación social en la provincia de Córdoba. En la tabla 9 se observa que el 56,8% de los proyectos innovadores de las EASC se han culminado por encima del 75,0%. Asimismo, el 16,0% se ha ejecutado entre el 50,0% y el 74,0%. Finalmente, un 27,2% de los mismos se encuentran en una etapa tan incipiente que su culminación resulta más improbable, más aún con los problemas que atraviesa el sector en estos momentos de crisis.

Otra característica propia de la innovación social es la capacidad de transferencia del conocimiento generado. Las innovaciones sociales generan conocimientos, experiencias y aprendizajes inspirados o extrapolados a otras iniciativas dentro del sector,

Tabla 9  
Distribución porcentual de las EASC según el grado de progreso de proyectos más innovadores

Grado de progreso de los proyectos innovadores	%
Menos de un 25%	12,3
Entre un 25% y un 49%	14,8
Entre un 50% y un 74%	16,0
Entre un 75% y un 99%	32,1
En un 100%	24,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Nota: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

generándose así un ecosistema favorable al desarrollo de la innovación. Desde esa perspectiva son innovaciones abiertas. Para ello el proyecto debe mostrar un elevado grado de replicabilidad. La innovación pierde así una cierta exclusividad e incluso confidencialidad que limitaría las posibilidades de extenderlo a otros colectivos u organizaciones. La innovación se comparte porque no es una fuente de ventajas competitivas sino una manifestación más del compromiso de las entidades no lucrativas con la generación del máximo beneficio social posible. Por consiguiente, la innovación social debe ser imitable y mostrar una difusión ilimitada.

Esta replicabilidad es una característica que parece estar presente en los proyectos innovadores de las EASC. Un 85,6% de las entidades declara que sus proyectos son difundibles o muy difundibles. Un 10,5% manifiesta un grado intermedio de posibles

transferencias. Finalmente, solo un 3,9% declara que el proyecto tiene una reproducción muy restringida (véase tabla 10).

Otro aspecto analizado en relación con las EASC es en qué medida las tecnologías de la información y la comunicación constituyen un fiel aliado de la innovación. Las TIC ofrecen herramientas que pueden ser aprovechadas por las ENL para innovar en

Tabla 10  
*Distribución porcentual de las EASC según grado de replicabilidad de los proyectos*

Replicabilidad de los proyectos innovadores	%
1: Poco difundible	3,9
2	-----
3	10,5
4	14,5
5: Muy difundible	71,1
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

la prestación de servicios, en los procesos y en la integración; por ejemplo, a través de la teleasistencia. Las nuevas tecnologías también pueden colaborar en la difusión del proyecto mediante ideas novedosas como la de los cibervoluntarios, la captación de recursos a través de la web (*crowdfunding*) o la presencia en las redes sociales.

Prácticamente todas las EASC reconocen la importancia de las TIC para el desarrollo de los proyectos de innovación social. Tan solo un 7,8% opina que el impacto de las TIC es muy poco (3,9%) o poco (3,9%). Por el contrario, el 86,9% reconoce un impacto alto (13,2%) o muy alto (73,7%; véase tabla 11).

El cuestionario también indagaba acerca de la cantidad de nuevos proyectos que se gestionan en la entidad. La necesidad de ir renovando los proyectos puede constituir un aliciente que impulse el carácter innovador de la organización. En una de cada dos EASC el porcentaje de nuevos proyectos se sitúa en un rango entre el 51-75%. En un 22,5%, más del 75% de los proyectos son completamente nuevos. Por último, en ninguna de las entidades analizadas ese porcentaje de proyectos nuevos se sitúa por debajo del 25% (véase tabla 10).

En cuanto al porcentaje de ingresos que representan estos nuevos proyectos sobre el total, en un 75,0% de las entidades superan la mitad de sus ingresos: en

un 52,5% de los casos los ingresos de estos proyectos se sitúan entre el 51-75% de los ingresos totales y en

Tabla 11  
*Distribución porcentual de las EASC según si las nuevas tecnologías pueden aumentar el grado de difusión de sus proyectos más innovadores*

Papel de las nuevas tecnologías en la difusión de los proyectos innovadores	%
1: Muy poco	3,9
2	3,9
3	5,3
4	13,2
5: Mucho	73,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

un 22,5% el montante de ingresos constituye más del 75% (véase tabla 12).

Otra de las características diferenciadoras de la innovación social es que debe mostrarse intensiva en capital social y relacional (Morales-Gutiérrez, 2009). La innovación exige una actuación colectiva en pro del desarrollo, incidiendo de tal forma en las relaciones de la

Tabla 12  
*Distribución porcentual de las EASC según porcentaje de nuevos proyectos*

Importancia relativa de los nuevos proyectos	Hasta 25%	Desde 26%	Desde 51%	Más de 75%
		hasta 50%	hasta 75%	
% Nuevos proyectos sobre total proyectos	-----	22,5	50,0	22,5
% Ingresos nuevos proyectos sobre volumen ingresos totales	5,0	20,0	52,5	22,5

*Nota:* Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada.

comunidad que implica que estas se coordinen para garantizar que el desarrollo siga teniendo éxito en el futuro (Moyano, 2001). En pleno siglo XXI, resulta casi impensable que una organización pueda implementar innovaciones sociales si no es desde la relación entre múltiples actores. La colaboración es un intangible consustancial de la innovación que extiende así sus efectos tanto

a nivel micro —elevado grado de relaciones intracomunitarias— como de cooperación con instituciones públicas y una ciudadanía articulada a nivel macro. Estas redes de colaboración entre los agentes participantes requieren de vínculos de proximidad para establecer una mayor fluidez y confianza entre ellos.

El análisis de resultados en las EASC pone de manifiesto el alto porcentaje de proyectos que se realizan en colaboración con otras entidades. En este sentido, siete de cada diez proyectos presentan un grado de colaboración situado entre un 51-75%, y en un 10% de los casos este porcentaje está por encima del 75%. En ninguna entidad del sector de acción social cordobés la colaboración es menor del 25%. En cuanto al porcentaje de ingresos de proyectos en colaboración, todas las EASC se sitúan por encima del 50% (véase tabla 13).

### Recursos, fortalezas y obstáculos de la innovación social

Tabla 13

*Distribución porcentual de las EASC según porcentaje de proyectos en colaboración*

Importancia relativa de los proyectos en colaboración	Hasta el 25%	Del 26% al 50%	Del 51% al 75%	Más del 75%
% Proyectos en colaboración sobre total de proyectos	-----	20,0	70,0	10,0
% Ingresos proyectos en colaboración con otras organizaciones sobre volumen ingresos totales	-----	-----	50,0	50,0

Generar un ecosistema donde germine la innovación social no resulta fácil. En el camino hacia la innovación existen diferentes obstáculos que deben franquearse para alcanzar la meta. No obstante, las EASC cuentan con recursos y fortalezas suficientes para afrontar el futuro con esperanza.

En cuanto a las necesidades tangibles para la puesta en marcha del proyecto, las entidades cordobesas más innovadoras se destacan por:

- Los recursos materiales: instalaciones, aulas, medios audiovisuales, material fungible.
- Los recursos tecnológicos: software específico, página web, acceso a Internet.
- Profesionalidad de los recursos humanos que

ejecutan, coordinan y supervisan la actividad.

- Los medios de difusión.

La disponibilidad de estos recursos está condicionada a la obtención de la financiación necesaria para la puesta en marcha de los proyectos.

Por otra parte, con respecto a las necesidades intangibles para el desarrollo del proyecto, las entidades más innovadoras destacan:

- Las capacidades de la propia organización (estructura organizativa y sistemas de gestión, por ejemplo) y de sus miembros: formación, motivación, entre otros.
- La existencia de redes de participación y colaboración.
- Las alianzas estratégicas con determinadas instituciones.
- La implicación y concienciación de otros colectivos más allá de los propios beneficiarios del proyecto: familiares, voluntariado, administraciones públicas, sociedad en su conjunto.
- Una mayor visibilidad de los proyectos y de sus resultados.

En cuanto a los condicionantes en relación con la ejecución del proyecto, se ha consultado con las EASC tanto los principales obstáculos como las principales fortalezas asociadas a su desarrollo.

La falta de recursos económicos es sin lugar a dudas el principal obstáculo indicado por las EASC. Los recortes en las fuentes de financiación impiden la puesta en práctica de ideas novedosas. Las ideas brotan, hay una cultura innovadora, existen cauces suficientes para canalizar estas ideas en la organización, pero a veces la falta de medios impide su implementación. En algunos casos, ciertas entidades mencionan también como dificultad la falta de sensibilidad de la sociedad hacia el problema al que intenta hacer frente el proyecto. Muy pocas han mencionado la existencia de otros obstáculos de carácter institucional (falta de compromiso, burocracia, estructuras demasiado rígidas, falta de liderazgo) o la existencia de barreras socioculturales.

Cuando se ha preguntado a las EASC acerca de las fortalezas de la organización para culminar con éxito sus proyectos innovadores, se destacan aspectos como el profesionalismo, la disponibilidad, el compromiso, la dedicación y la sensibilidad del personal, así como la implicación de los beneficiarios del proyecto. Las cuestiones estructurales relativas a la existencia de redes de colaboración también se destacan

entre las fortalezas, así como la experiencia y la madurez de la organización. Finalmente, también se apuntan cuestiones más globales como el convencimiento ideológico o el interés social de los proyectos.

### **Caracterización de la innovación social en las EASC**

Toda la información presentada hasta este punto procede de la explotación del bloque relativo a la innovación social del cuestionario que se ha utilizado en la presente investigación, aplicando básicamente una metodología de naturaleza cuantitativa.

Este análisis permitió, entre otras cosas, identificar entidades cordobesas que estaban gestionando proyectos socialmente innovadores. A continuación, se presentan en formato flash algunas de esas prácticas sistematizadas en función del tipo de innovación que están desarrollando.

En la mayoría de los casos, la innovación social no reside en sofisticados inventos técnicos, al contrario, en la mayoría de las ocasiones hay que buscarla entre los matices, en pequeños giros en la prestación del servicio, en nuevos enfoques sobre los procedimientos, en cubrir nuevas necesidades conforme evoluciona la sociedad.

En cualquier caso, teniendo en cuenta la amplitud de las necesidades sociales y de sus manifestaciones, y la extraordinaria diversidad de planteamientos a la hora de darles respuesta, la innovación social admite una enorme diversidad de enfoques y de planteamientos (Buckland y Murillo, 2013).

La innovación social admite distintas manifestaciones y puede recaer sobre diferentes aspectos que, siguiendo las propuestas de la Fundación EDE (2010) y Morales-Gutiérrez (2010b), pueden categorizarse en cinco grandes áreas: innovaciones en demandas sociales, innovaciones organizativas, innovaciones tecnológicas, innovaciones conceptuales e innovaciones sistémicas. A pesar de las frágiles líneas que a veces separan a una categoría de otra, a continuación se identifican cada una de ellas, y se acompañan de algunas prácticas identificadas entre las entidades de acción social de la provincia de Córdoba.

#### **Innovaciones en prestaciones y servicios**

Se trata de iniciativas que responden a nuevas finalidades para atender necesidades no cubiertas o insuficientemente satisfechas, que refuercen el enfoque preventivo y la orientación hacia toda la ciudadanía. Los cambios socio-demográficos y en los hábitos de

la población, la aparición de nuevos nichos de exclusión y pobreza, las nuevas causas de vulnerabilidad y acoso, los problemas económicos agravados por la situación de crisis actual, la complejidad del entorno, etc., son el origen de nuevas exigencias en ámbitos hasta ahora desprotegidos e incluso desconocidos.

Entre los casos por resaltar están:

- La *Fundación Cordobesa de Tutela*, la cual dirige su actividad hacia un nuevo colectivo en una situación de especial vulnerabilidad y hasta ahora desprotegido: las personas incapacitadas judicialmente, de las que asume su tutela a petición del Ministerio Fiscal. Normalmente, se trata de personas mayores institucionalizadas con alguna demencia, discapacidad o enfermedad mental. La entidad es nombrada tutora judicial si no existen familiares que puedan asumir este rol o si estos no son idóneos. La principal innovación radica en el colectivo beneficiario de la actividad y en el propio servicio que se presta: la tutela, que genera un nuevo modelo de acogimiento.
- La *Asociación Síndrome de Down*, que promueve el proyecto “Vivienda Compartida”, que permite a jóvenes con discapacidad y sin ella (“mediadores”) convivir en un espacio que favorezca el aprendizaje y la experiencia necesarios para conseguir una vida adulta lo más autónoma e independiente posible, a través de la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades. Además, es importante que durante su estancia en la “Vivienda Compartida” la persona con discapacidad participe de un empleo remunerado que le permita independencia económica y la dote de una mayor autonomía.

#### **Innovaciones conceptuales o de enfoque**

En este caso, se trata de dar cobertura a necesidades ya existentes pero ampliando las perspectivas desde las que se analizan y se resuelven los problemas sociales, para pasar a transformaciones con un mayor impacto o calado social. La innovación no radica en la prestación de un nuevo servicio que dé cobertura a una nueva necesidad, sino en un cambio de enfoque en la manera de abordar los problemas. Igualmente, se trataría de potenciar la dimensión relacional de la acción social, mediante estrategias de gestión de personas (acogida, formación, supervisión, seguimiento), promoviendo el diálogo y la interacción entre ámbitos.

Se pueden destacar los siguientes ejemplos:

- La *Fundación Secretariado Gitano*, la cual persigue con su proyecto “Promociona” conseguir tasas más elevadas de éxito escolar en el último ciclo de Educación Primaria y en *eso*, promoviendo así la continuidad en estudios postobligatorios. El trabajo diario se materializa en un acompañamiento individualizado al alumno y a su familia que facilite la implicación del entorno familiar para conseguir el éxito educativo de los menores. El éxito depende también de la colaboración y del trabajo cooperativo con los centros educativos. El carácter innovador del proyecto reside en el cambio de enfoque en el tratamiento del problema de la escolarización de estos niños, con una orientación centrada en el éxito académico, en lugar de hacerlo desde la perspectiva del fracaso y el absentismo escolar.
- La *Asociación para la Lucha contra las Enfermedades del Riñón (Alcer)*, que ha reorientado su actividad hacia otros colectivos más allá de sus beneficiarios específicos: las personas afectadas por alguna enfermedad renal. Su proyecto “Di capacidad en femenino” está dirigido a mujeres con algún tipo de discapacidad reconocida que sufren una doble discriminación: por el hecho de ser mujeres y por su discapacidad. Se trata de un proyecto que organiza talleres para el acompañamiento a mujeres, en los que se abordan distintas cuestiones: identidad y empoderamiento de la mujer, subjetividad femenina, autoestima, etc.
- La *Fundación Guadalquivir Futuro*, la cual ha habilitado un espacio destinado al cultivo de huertos ecológicos atendidos por discapacitados. Se aprovechan para ello las habilidades de muchas de estas personas para la realización de tareas manuales. Además, se recupera y regenera un espacio urbano que, por la actual situación económica, se encuentra en una parcela en situación de semiabandono, sin construir y fuera de uso. El proyecto se extenderá más adelante hacia el uso de los productos obtenidos bien para autoconsumo, o bien para su envasado y venta o distribución entre la población más necesitada. Se trata de un proyecto innovador en muchos de los sentidos. Los huertos urbanos no son un elemento común, su atención por discapacitados aún menos, y la posibilidad de dar un uso asistencial, en última instancia, a la producción, constituye también una novedad.

### Innovaciones con base tecnológica

Se trata de la promoción de cambios en el contexto de vida y en los hábitos de las personas mediante el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las TIC: utilización de la domótica, las ayudas técnicas y la teleasistencia, las iniciativas de e-inclusión que tratan de reducir la brecha tecnológica, las ciberaulas, el impulso de la administración electrónica (acceso a formularios, citas por sms, transmisión de avisos, quejas y sugerencias de las personas usuarias), etc.

Un ejemplo, puede ser el caso de Fepamic que ha desarrollado un sistema electrónico de apoyo coordinado a través de PDA. En concreto, esta tecnología se emplea en el control y monitorización de las actividades para la atención de niños con necesidades educativas especiales, en los centros de enseñanza pública de la provincia de Córdoba. Con este proyecto se facilita la atención a los niños, puesto que todas las actividades de apoyo están detalladas en un soporte tecnológico; se mejora la calidad del servicio (las actividades se consensuan con las familias); se facilita el seguimiento de la prestación del servicio, ya que este está monitorizado; y se promueve la formación de los cuidadores (normalmente son personas con discapacidad), a la vez que se mejora la gestión y coordinación del servicio (suplencias en caso de ausencia, cobertura de incidencias, etc.).

### Innovaciones organizacionales y en procesos

La innovación organizacional también ha suscitado cambios importantes en las estructuras y en los procesos de las entidades, por ejemplo, a raíz de la aparición de nuevas formas de actuación voluntaria, como la de los cibervoluntarios (un ejemplo de esta nueva forma de voluntariado lo desarrolla la fundación Bip-Bip, que facilita la disponibilidad temporal de personas que no pueden hacer voluntariado de forma intensiva). En ocasiones, la novedad en los procesos se encuentra en las políticas para la captación de fondos, propiciando el acercamiento de los donantes a la causa como vía para reforzar su vinculación con los proyectos, por ejemplo, a través de las plataformas de solidaridad *crowdfunding* en las que se lanza un proyecto a la red para la búsqueda de financiación colectiva (algunos ejemplos de financiación colectiva se pueden consultar en la página [www.universocrowdfunding.com](http://www.universocrowdfunding.com)).

Asimismo, se encuentran ejemplos como:

- *Ecoqueremos*, que ha puesto en marcha una planta para la elaboración de biodiesel tras la

recogida y valorización de un residuo como son las grasas y aceites comestibles usados. El carácter innovador del proyecto no reside tanto en su preocupación por las cuestiones medioambientales, sino en el rol asumido por las personas con discapacidad que trabajan en la entidad. Además de su incorporación como trabajadores, asumen el papel de socios e impulsores.

Esta innovación organizacional no solo permite la plena inserción socio-laboral de los discapacitados, sino que pretende que estos asuman también, en la medida de lo posible, su rol como decisores y partícipes del futuro de la empresa, aspirando a su normalización como ciudadanos de pleno derecho que son.

- La ONG *Promove*, la cual desarrolla un programa de acompañamiento a personas mayores en situación de soledad y/o aislamiento social. La innovación reside en el protocolo de actuación, en la selección, acogida y seguimiento de voluntarios mediante formación y acompañamiento emocional. A partir de las experiencias pasadas se elaboran “guías de encuentro de ayudas” que sirven de estudio de casos para formar y hacer un seguimiento individualizado a los voluntarios.

### **Innovaciones en la organización del sistema, su arquitectura y la relación entre actores**

Esta innovación es practicada por organizaciones que, sin renunciar a sus misiones particulares ni a sus especificidades, optan por desarrollar proyectos conjuntamente, eludiendo la visión clásica de competencia para trabajar a menudo en clave de cooperación. Esto supone la necesidad de avanzar la definición de criterios y procedimientos que permitan la colaboración entre administraciones públicas, una visión integral de las necesidades de un colectivo o zona en la que transversalmente actúen diferentes entidades, para dar continuidad a la atención a lo largo de toda la vida, combinando la prestación de servicios con otras funciones, etc. Se pueden destacar:

El proyecto “Imágenes del Sur” desarrollado por CIC Batá tiene un doble objetivo: por un lado, mejorar la empleabilidad de los jóvenes andaluces a través de la formación en el manejo de los medios audiovisuales y de los recursos que procura Internet, y por otro, poner en valor materiales audiovisuales promovidos por organizaciones sociales. Para ello, desarrollan actividades de difusión y divulgación del material audiovisual producido por jóvenes

universitarios de Andalucía y establecen contactos con realizadores de otros países. Además, a través del proyecto se promueve el cine social, se gestionan los derechos de autor para la difusión libre del material seleccionado y se establecen cauces para la comercialización del material. Todo ello exige de la colaboración con distintos actores: las universidades andaluzas, la consejería de educación, la agencia andaluza de cooperación internacional y con toda una red de organizaciones de cooperación en diferentes países que faciliten los materiales y gestionen los derechos de autor. Asimismo, esta organización ha utilizado prácticas de financiación en masa (*crowdfunding*) para financiar la décima muestra de cine social “La imagen del Sur” a través de la red social Goteo ([www.goteo.org](http://www.goteo.org)).

Ideas organiza actividades formativas de carácter semipresencial sobre emprendimiento social. Los cursos están dirigidos a personas desempleadas de la provincia de Córdoba, y en especial, a colectivos en riesgo de exclusión, fundamentalmente parados de larga duración. El objetivo es favorecer emprendimientos sociales a través de la creación de empresas relacionadas con iniciativas de Economía Social y Solidaria, tales como la agricultura ecológica, las energías renovables, el Comercio Justo, la educación ambiental o el consumo responsable. Esta actividad se realiza en colaboración con otras organizaciones: el curso se organizó conjuntamente con Famsi; se buscó también el apoyo de CADE para apoyar los proyectos (posible financiación, cesión de espacios, etc.); y ha desembocado en una actuación conjunta con la red territorial andaluza de REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria) que permita replicar el curso en toda Andalucía.

## **Conclusiones**

En este trabajo se realizó un análisis de la innovación social entre las entidades de acción social que desarrollan su actividad altruista en la provincia de Córdoba. Las principales conclusiones que se derivan del estudio se presentan a continuación agrupadas en tres categorías: naturaleza de la innovación, características de los proyectos y condiciones para favorecer el desarrollo de los mismos.

En cuanto la naturaleza de la innovación social: las EASC son innovadoras sobre todo por el impulso de nuevas actividades e iniciativas (innovación en productos/servicios), estableciendo nuevos programa con líneas de acción diferentes para atender a

nuevas necesidades no cubiertas o insuficientemente satisfechas. Aún queda más camino por recorrer en las EASC en cuanto a la innovación en procesos y en el uso de las nuevas tecnologías de información y la comunicación.

Las entidades analizadas se ocupan mayoritariamente en sus proyectos innovadores de la integración de colectivos desfavorecidos: exclusión, marginación, desigualdad, discapacidad, etc.

Con respecto a las características de los proyectos desarrollados por las EASC: los proyectos, en general, son reproducibles por lo que sus beneficios pueden generalizarse, o bien aplicándolos a otros colectivos, o bien transfiriendo la innovación y los aprendizajes adquiridos a otras organizaciones. Un porcentaje poco significativo declara que el proyecto tiene una transferencia de conocimiento limitada o una replicabilidad muy restringida, debido sobre todo a la necesidad de disponer de conocimientos específicos o elevadas inversiones que requieren de mucha financiación.

En cuanto a las condiciones en las que se desarrollan los proyectos, sus fortalezas y los principales obstáculos para su puesta en marcha, se concluye lo siguiente.

Por un lado, la falta de recursos económicos es, sin lugar a dudas, el principal obstáculo indicado por las EASC. Los recortes en las fuentes de financiación impiden poner en marcha ideas novedosas. Algunas entidades mencionan también como obstáculo la falta de sensibilidad de la sociedad.

No obstante, las principales fortalezas de las EASC radican en su elevada profesionalidad, disponibilidad, compromiso y dedicación, así como la sensibilidad del personal y la implicación de los beneficiarios del proyecto. Otros aspectos destacados son la existencia de redes de colaboración y la experiencia y madurez de algunas organizaciones. Por último, el convencimiento ideológico de los miembros y el interés social de muchos proyectos apoyan la sostenibilidad de estas asociaciones en el largo plazo.

El trabajo de diagnóstico que ha servido de base para este escrito se ha utilizado también para iniciar un proceso de reflexión estratégico —liderado por la Fundación Cajasur y en la que están implicados los principales actores del sector de acción social de la provincia de Córdoba— que ha culminado recientemente con la creación y puesta en marcha del Córdoba Social Lab. Este se configura como un laboratorio de innovación social que pretende aunar esfuerzos y voluntades, de tal manera que se genere un

ecosistema que favorezca e impulse nuevos proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social de la provincia.

## Referencias

- Ariza-Montes, A., Carbonero-Ruz, M., López-Martín, M. C. y Tirado-Valencia, P. (2013). *Diagnóstico de la innovación y la acción social en la provincia de Córdoba*. Córdoba. Ed. Fundación Cajasur.
- Buckland, H. y Murillo, D. (2013). *Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables de la innovación social*. Barcelona: Instituto de Innovación Social (ESADE).
- European Commission. (2010). *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*, CE 2010, COM 546, final. Recuperado de [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf)
- European Commission. (2013). *Guide to Social Innovation, DG Regional and Urban Policy*. Recuperado de <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/47822/Guide%20to%20Social%20Innovation.pdf>
- Fundación EDE. (2009). Innovar, un reto ineludible para los servicios sociales. *Boletín documental sobre Servicios Sociales e Intervención Social*, 36, 2-3. Recuperado de <http://www.ssiis.net/documentos/gizarte/Numero36.pdf>.
- Goldsmith, S., Georges, G. y Glynn Burke, T. (2010). *The power of social innovation: How civic entrepreneurs ignite community networks for good*. San Francisco: John Wiley & Sons. Recuperado de [http://presuniv-entrepreneurship.weebly.com/uploads/1/9/0/0/19003227/goldsmith\\_the\\_power\\_of\\_social\\_innovation.pdf](http://presuniv-entrepreneurship.weebly.com/uploads/1/9/0/0/19003227/goldsmith_the_power_of_social_innovation.pdf)
- Helpman, E. (2004). *The mystery of economic growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Morales-Gutiérrez, A. C. (2009). Innovación Social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan*, 45, 151-178. Recuperado de <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/Z45.pdf>
- Morales-Gutiérrez, A. C. (2010a). Claves para comprender la innovación social. En (J. Albaigès, A. C. Morales-Gutiérrez, A. R. del Rosa, A. Padilla, J. M. de la Nuez, A. Bel et al.) *La innovación social, motor de desarrollo de Europa* (pp. 13-40), Sevilla: SocialInnova.
- Morales-Gutiérrez, A. C. (2010b). Tercer sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista Internacional de Organizaciones*, 5, 165-183. doi: <http://dx.doi.org/10.17345/rio5.165-183>
- Morales-Gutiérrez, A. C. (2012). Innovación social y coo-

perativas: convergencias y sinergias. *Ekonomiaz*, 79, 146-167. Recuperado de <http://www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-k86aekon/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=75&registro=1195>

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how can be accelerated*. Oxford: Said Business School.

Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The open*

*book of social innovation*. National Endowment for Science, Technology and the Art (NESTA). Recuperado de [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. [OCDE]. (2010). *Social entrepreneurship and social innovation, SMES: entrepreneurship and innovation*. París: OECD.