

MANUAL

RSC E INNOVACIÓN SOCIAL



UCAM

Cátedra Internacional de
**Responsabilidad
Social Corporativa**

RSC E INNOVACIÓN SOCIAL

MANUAL



Edición. Julio 2019

© **UCAM** Cátedra Internacional de **Responsabilidad Social Corporativa**

Murcia (España)

catedrarsc@ucam.edu

RSC E INNOVACIÓN SOCIAL

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	3
PRESENTACIÓN GENERAL	4
OBJETIVOS.....	5
1.1 OBJETIVO GENERAL:	5
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	5
CONTENIDO.....	6
TEMA 1: INNOVACIÓN SOCIAL: EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO.	7
2.1. ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN SOCIAL?	7
2.2. ESPACIOS DE OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL.	8
2.3. TIPOS DE INNOVACIÓN SOCIAL Y EJEMPLOS.	10
2.4. CARACTERÍSTICAS MÁS SIGNIFICATIVAS DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.	12
2.5. ¿CÓMO OCURRE LA INNOVACIÓN SOCIAL?	14
2.6. FACTORES DETERMINANTES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.	20
TEMA 2: ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN SOCIAL: COOPERACIÓN PÚBLICO – PRIVADA EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL.	25
3.1. EL SISTEMA DE INNOVACIÓN PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL.	25
3.2. DOS CASOS DE GRAN IMPACTO.	31
RESUMEN DE LA UNIDAD	35
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	37

PRESENTACIÓN GENERAL

La innovación social es un fenómeno complejo y multidimensional que ha pasado, en poco tiempo a ocupar una posición relevante en el discurso político-social.

Alimentado por las aportaciones realizadas desde el mundo académico y la práctica empresarial, el proceso de la innovación social aparece estrechamente relacionado con otros procesos sustantivos para las organizaciones como puede ser el liderazgo, el emprendimiento, las prácticas de Responsabilidad Social, la innovación abierta, el crowdsourcing, la economía colaborativa y más recientemente, los procesos de sostenibilidad. De ahí el interés de profundizar en el conocimiento de tan determinante proceso para el conjunto de la sociedad.

A partir de lo anterior, en este manual se recogen los elementos fundamentales que permitirán la configuración de una noción del concepto de innovación social, así como la identificación de las principales herramientas para su implementación.

Dicho esto, te invitamos a revisar el contenido del manual con el ánimo de que pueda servir como una guía en el proceso de aproximación a la transformación de tu entorno, a través de la implementación de la innovación social.

¡Ánimo!

OBJETIVOS

1.1 Objetivo general:

- Potenciar la práctica de la innovación social, como herramienta para la creación de valor social sostenible (económico, social y medioambiental).

1.2. *Objetivos específicos:*

- Facilitar la comprensión teórica y práctica del concepto de innovación social.
- Explicar la importancia de la innovación social para la creación de valor (económico y social).
- Ofrecer información relevante sobre la estructura institucional para la promoción y fomento de la innovación social.

CONTENIDO

En términos generales, el contenido de esta unidad está fundamentado en los hallazgos de las principales investigaciones y las aportaciones de la práctica emprendedora relevante en este campo.

Para una mejor comprensión del contenido, este Manual ha sido organizado en dos temas.

En el Tema 1 se abordan las principales características de la innovación social y la evolución del concepto. Al finalizar este tema, estaremos en condiciones de entender qué se asume, mayoritariamente, por innovación social; cuál ha sido la evolución de este concepto y sus principales características; cuáles son las principales determinantes organizacionales del proceso de innovación social; dónde radican los principales espacios para su puesta en marcha; cuáles son las principales variables de resultados asociadas a este proceso. Al tiempo que se presenta una selección de proyectos nacionales e internaciones de referencia.

En el tema 2 se analizan las principales claves de la alianza público – privada para el desarrollo y fomento de la innovación social. De manera más específica, atenderemos al papel de la colaboración y el sistema de innovación para el fomento de la innovación social para el logro de estos fines.

TEMA 1: INNOVACIÓN SOCIAL: EVOLUCIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO.

Nuestro entorno es un gran escenario en el que se muestran múltiples y diferentes resultados de la innovación social: Sistemas de asistencia social; líneas de ayuda; guarderías vecinales en barrios marginales; Universidades abiertas, cooperativas de microcrédito y consumo, movimiento de comercio justo, sistemas de viviendas de carbón cero, parques eólicos comunitarios, son algunos de los proyectos que funcionan para satisfacer necesidades apremiantes y mejorar la vida de las personas. A todos ellos les identificamos como resultado de la innovación social, pero ¿qué es la innovación social?

2.1. ¿Qué es la Innovación Social?

Con frecuencia, asignamos a la innovación tradicional, definiciones complejas que limitan su dimensión performativa. Sin embargo, para el desarrollo de este curso, hemos optado por una definición simple que permita, a los participantes, tener una noción del término. A partir de ahí, definimos la innovación como: “nuevas ideas que funcionan”. Esto nos permite diferenciarla de la mejora, la cual está más relacionada con el cambio incremental.

Esta noción general del término “innovación” permite ampliar los límites de dicho proceso, desde asociaciones benéficas hasta nuevas formas de uso de la tecnología, y desde nuevos estilos de vida hasta nuevos productos y servicios.

A partir de lo anterior, entendemos la innovación social como:

- **"Actividades, productos, procesos y servicios innovadores que están motivados por el objetivo de satisfacer una necesidad social".**

Es decir, nuevas ideas que funcionan para satisfacer una necesidad social. Cuestión que supera la noción tradicional de la innovación, más orientada a la maximización de los beneficios. Por tanto, la innovación social es también, un cambio de modelo.

2.2. Espacios de oportunidades para el desarrollo de proyectos de innovación social.

La innovación social se ha convertido en un imperativo, en la medida que los problemas se agudizan y los sistemas institucionales reflejan problemas pasados en lugar de problemas actuales.

Por otra parte, la existencia de una brecha importante entre lo que hay y lo que debe haber, entre lo que la gente necesita y lo que se les ofrece se convierte en un espacio de oportunidad para el desarrollo de soluciones creativas.

Entre los espacios de oportunidad, más genéricos, para el desarrollo de la innovación social encontramos:

- **El aumento de la esperanza de vida**, que requiere nuevas formas de organizar las pensiones, la atención y el apoyo mutuo, nuevos modelos de vivienda y diseño urbano (para las familias de 4 y 5 generaciones y las necesidades de vivienda en continuo cambio) y nuevos métodos para contrarrestar el aislamiento.
- **Cambio climático**, que exige nuevas ideas sobre cómo reordenar las ciudades, los sistemas de transporte, la energía y la vivienda para reducir drásticamente las emisiones de carbono. La tecnología tiene un papel decisivo que desempeñar, pero también las innovaciones sociales que ayudan a cambiar el comportamiento.

- **Diversidad creciente de países y ciudades**, lo que exige formas innovadoras de organizar la escolarización, la formación en idiomas y la vivienda para prevenir la segregación y los conflictos.
- **Desigualdades marcadas**, que se han ampliado en muchas sociedades, incluyendo Estados Unidos, Reino Unido, China y tienden a estar asociadas con muchos otros males sociales, que van desde la violencia hasta las enfermedades mentales.
- **Aumento de la incidencia de afecciones a largo plazo** como artritis, depresión, diabetes, cánceres y enfermedades del corazón (que ahora son crónicas y agudas) que exigen nuevas soluciones sociales, así como nuevos modelos de apoyo médico.
- **Problemas conductuales**, como la obesidad, las malas dietas y la inactividad, así como las adicciones al alcohol, las drogas y los juegos de azar.
- **Transiciones difíciles hacia la edad adulta**, que requieren nuevas formas de ayudar a los adolescentes a navegar con éxito hacia carreras, relaciones y estilos de vida más estables.
- **Felicidad** – el desajuste entre el creciente PIB y el bienestar estancado y la disminución del bienestar real de acuerdo con algunas medidas requiere nuevas formas de pensar sobre las políticas públicas y la acción cívica.

En cada uno de estos campos, muchos de los modelos de actuación dominantes, no funcionan lo suficientemente bien. Tampoco se muestran lo suficientemente flexibles e imaginativos y el resultado es la insatisfacción, la ineficacia y un potencial no realizado.

2.3. Tipos de innovación social y ejemplos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la innovación social tratará de aportar soluciones a los problemas sociales del entorno en el que se mueve la empresa. Tal y como sucede en la innovación tradicional, existen diferentes tipos de clasificaciones que ayudan a entender este proceso y que pueden ser compatibles entre sí, más allá de manifestarse en distintas formas, tal y como se resume en los dos siguientes cuadros.

Tipos de innovación social

TIPOS DE INNOVACIÓN SOCIAL	EJEMPLOS DE INNOVACIÓN SOCIAL
Productos	Aplicación móvil para discapacitados visuales (M-Inclusión).
Servicios	Asociaciones de comunidades autofinanciadas (ACAF) banca móvil
Procesos	Crowdfunding.
Mercados	Comercio justo; red de economía social
Plataformas	Banco del Tiempo
Formas de organización	Cooperativas, Hubs.
Modelos de Negocio	Two Degrees.

Ejemplos de iniciativas de innovación social

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
BUSINESS.UN.ORG	Business.un.org es un sitio web que ofrece un proceso para articular los recursos de las empresas con las necesidades de las Naciones Unidas. Busca que las empresas lo usen para obtener ideas e inspiración y para proponer qué podrían aportar como empresa. Se trata de un sitio para gestionar alianzas de colaboración y recursos. https://business.un.org/

SKYPE-ACNUR	<p>Tiene el objetivo de buscar soluciones para mejorar el bienestar y la calidad de vida del personal de ACNUR que trabaja en condiciones de gran dureza y aislamiento. En una segunda fase, que la tecnología de comunicaciones ofrecida por SKYPE apoyara de forma directa a los refugiados para que estos también pudieran tener contacto con los familiares que están fuera del campo de refugiados. https://eacnur.org/es/como-ayudar/hazte-socio?utm_sc=google&utm_md=SEM&utm_cp=G_SE_PAID_B_ACNUR_BR+&matchtype=p&keyword=acnur&ds_rl=1239755&gclid=EAlaIqobChMIqoPWvqXE5AIVh0PTCh3fZw-XEAYASAAEgJJgFD_BwE</p>
EL BANCO GRAMEEN	<p>Es una institución microfinanciera y banco de desarrollo comunitario; fue fundado en Bangladesh por Muhammad Yunus en 1993, el cual fue ganador del Premio Nobel de la Paz en el año 2006. Los microcréditos están basados en el concepto de que las personas pobres tienen habilidades que se encuentran poco utilizadas por lo que, con un pequeño incentivo, éstas pueden generar dinero. http://www.grameen.com/</p>
THE PLUMPYFIELD NETWORK	<p>Permite la elaboración y comercialización con socios industriales (ONG o empresas). Actualmente, la red cuenta con diez miembros en países en desarrollo y una organización sin ánimo de lucro en los Estados Unidos. Esta red se ha basado en el principio de desarrollar la autonomía nutricional. Muchos de sus socios son empresas y ONG innovadoras que, bajo un modelo empresarial de negocio, cumplen objetivos sociales. http://www.plumpyfield.com/about</p>
M-INCLUSION	<p>es una plataforma cuyo objetivo es el de crear un entorno colaborativo entre desarrolladores de soluciones móviles de Europa y Latinoamérica y otras organizaciones relacionadas con la inclusión social. Las organizaciones participantes constituyen una alianza intersectorial integrada por las siguientes organizaciones: Econet, Futura Networks Colombia, Innovation Engineering, Instituto Nokia de Tecnología de Brasil, Telefónica, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Universidad Federal de Minas Gerais de Brasil y Universidad Politécnica de Valencia de España. http://www.sabien.upv.es/project/m-inclusion/</p>
EL SOCIAL INNOVATION CAMP	<p>Es un grupo inter disciplinario que reúne a diseñadores de software y expertos en temas sociales. Trabajan intensamente en el desarrollo de una sola idea en un periodo de 48 horas. En el Social Innovation Camp se desarrollan técnicas de trabajo multidisciplinario en una reproducción del mundo real y algunas de las decisiones se toman en el mundo exterior. http://sicamp.org/</p>

CITILAB	Es un centro para la innovación social y digital, en Cornellà de Llobregat, Barcelona, con la visión del diseño centrado en el usuario y la creación como métodos principales. Es una mezcla entre un centro de formación, un centro de investigación y una incubadora de iniciativas empresariales y sociales. Se ve a sí mismo como un centro para la innovación cívica, el uso de Internet como una manera más de innovar en colaboración con la integración de los ciudadanos en el proceso central. https://www.citilab.eu/en/
----------------	--

A partir de los diferentes tipos de innovación social, desarrollados en las fronteras de los diferentes sectores, conviene analizar las características más sobresalientes que tienen este tipo de innovaciones con el objetivo de poder estudiar los retos a los que se enfrenta el proceso de su desarrollo.

2.4. Características más significativas de la innovación social.

Entre las características más representativas de la innovación social, debatidas en diferentes espacios académicos y empresariales, encontramos:

- Impacto y transformación social: Independientemente del concepto que se asuma para definir la innovación social, existe consenso en reconocer que el objetivo principal de la innovación social es el de resolver uno o varios problemas sociales.
- La colaboración intersectorial: La innovación social no funciona de manera aislada y mucho menos en la era de las redes, donde los límites entre los sectores privado, público, colectivo e individual son cada vez más difusos y los puntos para la colaboración y las motivaciones de los distintos sectores o de los distintos tipos de actores varían según el tipo de innovación social, y es interesante observar el nuevo panorama de las organizaciones híbridas.

- La sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo: El tema fundamental en este aspecto es la relación entre inversión y amortización, la eficacia y la efectividad, y la capacidad para la gestión para asegurar la viabilidad a largo plazo. En tal sentido, la innovación en las técnicas de recaudación de fondos, las estrategias de implantación de bajo coste y los retos del crecimiento son también factores importantes a tener en cuenta.
- El tipo de innovación: En grandes rasgos, la innovación social, puede ser de dos tipos: a) las basadas en la innovación abierta, es decir, aquellas en las que los usuarios y demás partes interesadas son libres de copiar una idea, reaprovecharla y adaptarla y, b) los modelos de innovación cerrada, basados en el concepto de propiedad intelectual, según el cual el conocimiento permanece en manos del autor. Dependiendo del tipo de innovación asumido, el impacto social deseado será mayor o menor, siendo aconsejable, para todos los casos que sean posibles, propuestas de innovaciones abiertas.
- Escalabilidad y replicabilidad: la capacidad de poder escalar o replicar la innovación social es importante por dos razones: la primera, dado que muchos de los problemas sociales actuales son globales (como el cambio climático, la desertificación, el agotamiento de las reservas de océanos y las migraciones masivas), por lo que se precisan soluciones a escala global; y la segunda, como muchos de los sistemas se han globalizado (como el sector financiero y las empresas multinacionales) o actúan a gran escala (en regiones comerciales como la Unión Europea), lo que funciona en una ciudad o una nación a menudo, se puede hacer extensivo a otra. Lo mismo puede decirse de la innovación social.

2.5. ¿Cómo ocurre la innovación social?

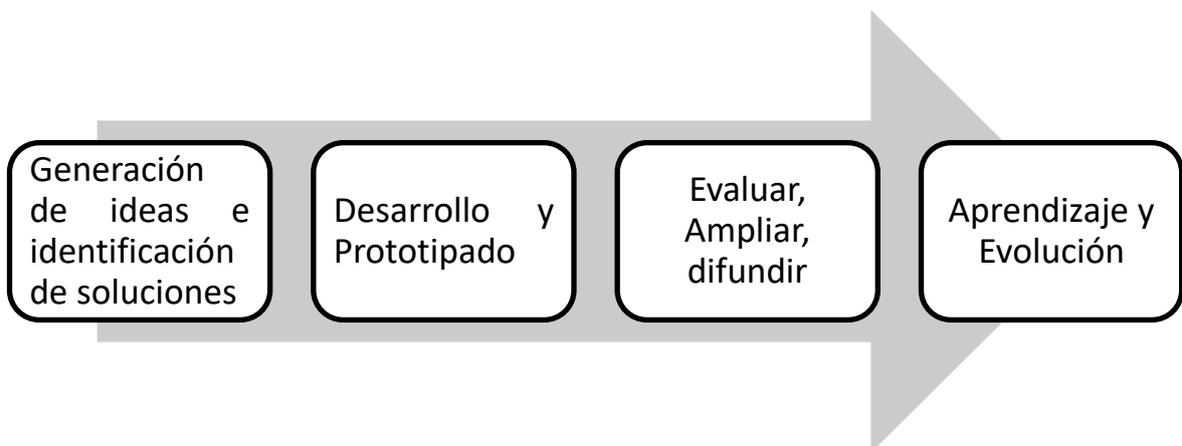
En esta sección presentamos, de manera resumida, algunas de las etapas por la que debe transitar el proceso de implementación de la innovación social.

Es importante destacar que esta propuesta no es la única de su tipo. Existen muchas otras que, con más o menos detalles, describen la lógica del proceso.

Tomando como referencia el modelo desarrollado por Mulgan *et al.* (2011), cuatro son las etapas que analizaremos: 1) Generar ideas mediante la comprensión de las necesidades y la identificación de las soluciones potenciales, 2) Desarrollar, crear prototipos y pilotar las ideas, 3) Evaluar, ampliar y difundir y 4) Aprendizaje y evolución.

En esta sección presentamos, de manera resumida, algunas de las etapas por la que debe transitar el proceso de implementación de la innovación social.

Lógica del proceso de innovación social, según Mulgan *et al.* (2011)



Fuente: Mulgan et al. (2011)

Es importante destacar que esta propuesta no es la única de su tipo. Existen muchas otras que, con más o menos detalles, describen la lógica del proceso, el cual dependerá, como ya hemos visto, de factores internos y externos.

ETAPA 1: GENERAR IDEAS MEDIANTE LA COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y LA IDENTIFICACIÓN DE SOLUCIONES POTENCIALES.

El punto de partida de la innovación es la conciencia de una necesidad que no se está satisfaciendo y alguna idea de cómo podría satisfacerse. A veces las necesidades son evidentes, como el hambre, la falta de vivienda o la enfermedad. Pero a veces las necesidades son menos obvias, o no reconocidas, como la necesidad de protección contra la violencia o el racismo, y se necesitan activistas y movimientos para nombrarlos y definirlos.

Algunos de los mejores innovadores sociales detectan necesidades que no están siendo adecuadamente satisfechas por el mercado o el estado. Para ello, permanecen en contacto directo con su entorno, hablando y escuchando, cavando bajo la superficie para entender las necesidades y dislocaciones e insatisfacciones.

La empatía es el punto de partida y la etnografía suele ser, junto con la estadística, una herramienta formal muy importante.

Las motivaciones personales también juegan un papel fundamental: las personas pueden querer resolver sus propios problemas y pueden estar motivadas por el sufrimiento de sus amigos o familiares. Algunos de los métodos más eficaces para cultivar la innovación social parten de la presunción de que las personas son intérpretes competentes de sus propias vidas y solucionadores competentes de sus propios problemas. Cualquier persona que busque encontrar una respuesta al manejo de enfermedades crónicas o alienación

entre los adolescentes puede hacer lo mejor para averiguar cómo las personas mismas están resolviendo sus problemas.

A continuación, las necesidades tienen que estar ligadas a nuevas posibilidades. Las nuevas posibilidades pueden ser tecnológicas, por ejemplo, el uso del teléfono móvil para apoyar a los trabajadores de primera línea, el uso de la televisión digital para fortalecer las comunidades locales, o el uso de la inteligencia artificial para guiar el derecho de familia. De hecho, Internet está generando una serie de nuevos modelos de negocio que van a tener un enorme impacto en el campo social.

Otras posibilidades pueden derivarse de nuevas formas organizativas, o de nuevos conocimientos.

Los innovadores generalmente tienen una visión periférica amplia y son buenos para detectar cómo se pueden combinar métodos e ideas aparentemente no relacionados. Pocas ideas surgen completamente formadas. En su lugar, los innovadores a menudo prueban las cosas, y luego las ajustan rápidamente a la luz de la experiencia.

Las nuevas ideas sociales también rara vez son inherentemente nuevas en sí mismas. Más a menudo combinan ideas que anteriormente habían sido separadas. Algunos ejemplos de combinaciones creativas son las líneas de diagnóstico de salud (que combinaban el teléfono, las enfermeras y el software de diagnóstico); revistas vendidas por personas sin hogar; aplicar la idea de los derechos a los animales; o el uso de tarjetas de movilidad para hacer posibles esquemas de alquiler de bicicletas a gran escala, ubicados en estaciones o junto a paradas de autobuses. Muchas de las ideas más importantes se extienden entre sectores y disciplinas. Por ejemplo, se cree que alrededor del 50% de la innovación del sector público traspasa las fronteras organizativas.

Algunas organizaciones utilizan métodos formales de creatividad para generar posibilidades. La creatividad puede ser estimulada por las ideas puestas en marcha por otras sociedades o en algunos casos se pueden comprar ideas en el mercado abierto. Por

ejemplo, la empresa “Innocentive”, ofrece recompensas en efectivo en la web para los innovadores que tienen soluciones viables a los problemas que resuelven, basándose en la suposición de que a menudo un sector vecino ya puede haber resuelto un problema similar. 100.000 científicos y tecnólogos forman parte de la red de Innocentive y la compañía se asoció recientemente con la Fundación Rockefeller para ofrecer recompensas a los científicos que trabajan en proyectos de ciencia y tecnología que podrían beneficiar particularmente a los pobres o personas vulnerables. Hoy en día también hay muchos laboratorios de innovación, algunos vinculados a universidades, algunos vinculados a empresas y algunos centrados en problemas particulares.

ETAPA 2: DESARROLLAR, CREAR PROTOTIPOS Y PILOTAR IDEAS.

La segunda fase de cualquier proceso de innovación implica tomar una idea prometedora y probarla en la práctica. Pocos planes sobreviven a su primer encuentro con la realidad totalmente intacta. Pero es a través de la acción que evolucionan y mejoran. Las innovaciones sociales pueden ser ayudadas por la investigación formal de mercado o el análisis de escritorio, pero el progreso, a menudo, se logra más rápidamente al convertir la idea en un prototipo o piloto y luego probarlo.

Una virtud clave de la creación rápida de prototipos es que las innovaciones a menudo requieren varias cosas antes de que funcionen. Las primeras salidas son invariablemente viciadas. El Servicio Nacional de Salud británico tardó 40 años en pasar del sueño imposible a la realidad; la radio tardó una década en encontrar su forma: sus primeros pioneros asumieron erróneamente que los miembros del público comprarían tiempo de emisión para enviar mensajes a sus amigos y familiares, como con el teléfono. La Wikipedia de hoy, fue un fracaso en su primera salida.

Ahora hay una gama mucho más rica de métodos disponibles para crear prototipos, pilotar y probar nuevas ideas, ya sea en entornos reales o en condiciones protegidas, a medio camino entre el mundo real y el laboratorio. El dinero relativamente libre de fundaciones y filántropos puede ser decisivo para ayudar a las ideas a través de esta fase. Los gobiernos también se han vuelto más sofisticados en su uso de la evidencia y el conocimiento, con una proliferación de pilotos, conquistadores y experimentos. Las incubadoras, que durante mucho tiempo han estado muy extendidas en los negocios, han comenzado a despegar en el sector público y entre las ONG, aunque la práctica y la comprensión siguen siendo muy irregulares. En los nuevos dispositivos de negocio como las impresoras 3D han hecho que sea más fácil convertir las ideas rápidamente en prototipos. En el campo social se están desarrollando métodos paralelos para cristalizar ideas prometedoras para que puedan ser probadas rápidamente.

Algunas ideas que parecen buenas en el papel caen en esta etapa. Michael Young lanzó un garaje de bricolaje convencido de que la mayoría de los automovilistas preferirían invertir parte de su tiempo a cambio de costos más bajos. No lo hicieron. Pero incluso las ideas fallidas, a menudo, señalan el camino a ideas relacionadas que tendrán éxito.

ETAPA 3: EVALUAR Y LUEGO AMPLIAR Y DIFUSIÓN LOS RESULTADOS.

La tercera etapa del proceso de innovación social se produce cuando una idea está demostrando en la práctica y luego se puede cultivar, potencialmente a través del crecimiento orgánico, la replicación, la adaptación o la franquicia.

Por lo general, las innovaciones se extienden en una 'curva S', con una fase temprana de crecimiento lento entre un pequeño grupo de partidarios comprometidos, luego una fase de despegue rápido, y luego una ralentización a medida que se logra la saturación y la madurez.

Tomar una buena idea a escala requiere una estrategia hábil y una visión coherente, combinada con la capacidad de gestionar recursos y apoyar e identificar sus puntos clave y las grietas. Esto, a su vez, puede exigir métodos formales para persuadir a los posibles inversores.

ETAPA 4: APRENDIZAJE Y EVOLUCIÓN

Las innovaciones siguen cambiando a través de una cuarta etapa: el aprendizaje y la adaptación, la cual convierten las ideas en formas que pueden ser muy diferentes de las expectativas.

La experiencia puede mostrar consecuencias no deseadas o aplicaciones inesperadas. En las profesiones, en los mercados competitivos y en el sector público, existe una comprensión cada vez más sofisticada de cómo se lleva a cabo el aprendizaje. Nuevos modelos como las colaboraciones en salud y grupos de investigación cerrados (utilizados por varias ciudades importantes para analizar sus estrategias de transporte) han ayudado a integrar sus estrategias de innovación en el transporte y mejora en profesiones bastante conservadoras. Esto pone de relieve el grado en que todos los procesos de innovación pueden entenderse como tipos de aprendizaje, en lugar de como momentos 'eureka' de genios solitarios.

En cambio, las ideas comienzan como posibilidades que sólo son incompletamente comprendidas por sus inventores. Evolucionan volviéndose más explícitos y más formalizados, a medida que se desarrollan las mejores prácticas, y a medida que las organizaciones desarrollan experiencia sobre cómo hacer que funcionen.

Algunas organizaciones parecen particularmente buenas para mantener el impulso de la innovación en lugar de quedar atrapadas en una forma o mercado en particular.

Por ejemplo, los samaritanos en Australia se han convertido en un proveedor de servicios de bienestar. En general, las organizaciones más grandes tienen más "capacidad de absorción" para aprender y evolucionar, pero las pequeñas pueden adquirir parte de esta capacidad a través de las habilidades de su personal y a través de la participación en el tipo correcto de redes.

2.6. Factores determinantes de la innovación social.

Tanto la investigación académica, como la observación de la práctica empresarial han permitido constatar la existencia de un conjunto de factores que condicionan el desarrollo de la innovación social.

Si tomamos como marco para el análisis, los postulados de la Teoría de la difusión de las innovaciones, los factores determinantes de la innovación pueden ser externos e internos.

En relación con los factores externos (o ambientales) de la innovación se han identificado, al menos tres, muy relevantes:

a) La inestabilidad del entorno. Con respecto al papel que juega el entorno y su estabilidad, se argumenta que muchas veces, la innovación es considerada una respuesta a los cambios que se producen en el entorno de la organización, o como una acción que se implementa para influir en dicho entorno. Tal y como vimos en el primer encuentro de esta unidad, cuando valoramos el entorno marcado por la Volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

b) El comportamiento innovador del entorno. En cuanto al comportamiento innovador del entorno, se señala que, cuando se cuenta con un entorno implicado en la articulación de procesos de innovación, resulta más fácil la colaboración y el intercambio, frente a aquellos entornos en los que la acción de innovar deviene en un acto hostil.

c) La influencia de las instituciones externas. Se reconoce que este factor, genera presiones e impulsan la innovación (a menudo con subvenciones, deducciones o colaboraciones), con el objetivo último de incentivar la actividad económica o social de una región. Convirtiéndose en un soporte muy importante. Tal y como veremos en este curso, cuando analicemos las alianzas público- privadas y todo lo que representan.

Por otro lado, tenemos los factores internos que pueden afectar el comportamiento innovador. Si miramos a la innovación tradicional encontramos una larga lista de factores (el tamaño de la empresa; la antigüedad; la formación o el nivel educativo del directivo; el apoyo de la dirección de la empresa a la innovación; la actitud estratégica (reactiva o proactiva) de la dirección; la centralización en la toma de decisiones; el nivel de formalización existente en la organización; así como los efectos percibidos o las barreras asociadas a la innovación). Sin embargo, en relación con la innovación social, recientemente se han identificado algunos factores esenciales para su desarrollo. Veamos cuáles son:

- a) el carácter emprendedor.
- b) el capital social.
- c) el clima de innovación.
- d) el estilo de liderazgo.

EL CARÁCTER EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

Se entiende por carácter emprendedor de una organización, la disposición para articular proyectos innovadores con alto grado de riesgo, como parte de su compromiso con la transformación social.

¿Cómo favorece la innovación social?

A partir de lo anterior, es posible la asignación de recursos en las operaciones de la empresa, para alcanzar soluciones innovadoras a los problemas o necesidades sociales. Lo

que potencia la creación de asociaciones colectivas basadas en la cooperación, el intercambio y el uso compartido del conocimiento y la creación de valor social.

Hay que decir, en favor de esta relación, que la innovación social no ocurre automáticamente, sino que requiere de una mezcla de visión, pasión, energía, entusiasmo, perspicacia, juicio y trabajo duro, que permite que las buenas ideas se vuelvan realidad.

Del mismo modo, el fomento del carácter emprendedor hace que la innovación social, ayude a mejorar los procesos organizacionales, así como en la calidad e impacto de sus resultados.

EL CAPITAL SOCIAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

El capital social está relacionado con la representación de las redes de relaciones como instrumento para la obtención de recursos (financieros, materiales, conocimiento).

Estas redes están delimitadas en dos niveles. Un primer nivel corresponde a las personas (el capital social individual), y un segundo nivel, que pertenece a las colectividades (grupos, comunidades, sociedades, países).

¿Cómo favorece la innovación social?

Genera redes sociales densas entre la organización y su entorno Reduciendo los costes de transacción interorganizacionales, como son los costes de investigación e información, los costes de negociación y toma de decisiones y los costes de contratación y de control.

Potenciando la coordinación, reduciendo los esfuerzos duplicados, y fortaleciendo los vínculos con otros agentes para alcanzar beneficios conjuntos.

Promueve y acelera la creación de conocimiento e innovación al considerarse la innovación como un proceso social y evolutivo de aprendizaje colectivo.

EL CLIMA Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

El clima organizativo objeto de gran atención por parte de la literatura durante las últimas décadas por la influencia que tiene los comportamientos y actitudes de los empleados en el desempeño de sus actividades en la empresa.

Este concepto se relaciona con las percepciones de los individuos que conforman una organización en relación con el ambiente general en el que desempeñan su actividad.

¿Cómo favorece la innovación social?

Influye en el comportamiento innovador de sus miembros, proporcionando que las personas se sientan seguras cuando tengan que asumir riesgos, propongan nuevas ideas, o hablen abiertamente de los problemas. De no ser así, el proceso de implementación de la innovación puede acabar siendo un fracaso.

Potencia efectos positivos sobre el comportamiento creativo basado en la combinación de las cualidades personales y factores del ambiente de trabajo.

ESTILO DE LIDERAZGO

Todas las evidencias indican que la generación y desarrollo de proyectos de innovación social depende de un proceso de liderazgo fuerte como elemento clave.

¿Cómo favorece la innovación social?

a) Fomenta las iniciativas de innovación entre los colaboradores a partir de la detección de las oportunidades.

b) Los efectos más destacados se obtienen bajo la práctica de un liderazgo transformacional.

- Este estilo de liderazgo, a través de la estimulación intelectual alienta a los empleados a pensar creativamente, lo que facilita la creación, desarrollo y ejecución de ideas que transforman tanto, la realidad de la organización, como la de su entorno.
- Asimismo, favorece la asignación y distribución de los recursos, así como la planificación de las actividades de la organización en el desarrollo de la innovación social.
- Facilita los procesos de comunicación, tanto interna como externa basada en la claridad y concreción del mensaje.



TEMA 2: ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN SOCIAL: COOLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL.

3.1. El Sistema de innovación para el fomento de la innovación social.

Como se ha venido señalando, la innovación social surge, mayoritariamente, en la intersección entre los gobiernos (público), el sector privado, la sociedad civil o la combinación de estos actores. De ahí la relevancia que para este proceso tiene la alianza público – privada y la cooperación como factor determinante.

Comencemos por definir qué entendemos por Alianza Público – privada.

Entendemos como Alianza público – privada al acuerdo entre al menos un actor del sector público y al menos un actor del sector privado para la prestación de un servicio público. En este caso, el fomento de la innovación social.

Históricamente, muchas de las innovaciones sociales más importantes han ocurrido como resultado del azar, procesos accidentales u orgánicos que resultan en nuevas ideas que luego son absorbidas por los políticos o instituciones. Sin embargo, la innovación social puede ser también un proceso organizado, que puede ser fomentado por esta colaboración.

El programa y el diseño de la política pueden producir innovaciones exitosas que sean escalables y conseguir un cambio de nivel de la sociedad. Esto le da un papel central al sector público, a nivel regional y local.

Cristiano Bason, director de Mindlab, una agencia danesa para la innovación social que opera dentro del gobierno, ha enumerado las principales formas en que el papel del sector público se desarrolla para convertirse en un facilitador de la innovación social:

- A través de la innovación al azar se obtiene un enfoque consciente y sistemático de la renovación del sector público.
- A cambio de la gestión de los recursos humanos para la construcción de la capacidad de innovación en todos los niveles de gobierno.
- A cambio de la ejecución de tareas y proyectos para orquestar los procesos de co-creación, creando nuevas soluciones con la gente, no para ellos.
- Y, por último, un cambio de la administración de las organizaciones públicas a una innovación valiente y líder dentro y fuera del sector público.

La iniciativa Social Innovation Europe (SIE) señala que: "la innovación social puede y debe provenir de todos los sectores, el sector público, el mercado privado, el tercer sector, así como de los propios individuos y los hogares, y al mismo tiempo se deben mover entre sectores en la medida que estos evolucionan".

De cara a cumplir con tal empeño, presentamos los elementos más destacados de uno de los programas europeos de referencia par el fomento de la innovación social: Los Fondos Estructurales.

Los Fondos Estructurales han apoyado enfoques innovadores durante muchos años y en particular desde la 1989 de reforma que presentó cuatro principios (la adicionalidad, la concentración, la asociación y programación) en el reglamento revisado. Desde entonces, muchos de los enfoques más innovadores han sido desarrollados tanto en los programas de iniciativa comunitaria, como URBAN y EQUAL (de manera similar en LEADER) o en las acciones innovadoras de menor escala que incluyen las estrategias regionales de innovación (RIS) y los Programas Regionales de Acciones Innovadoras (PRAI), la incorporación de actividades innovadoras por parte de los programas operativos del FSE,

Nuevas fuentes de empleo, Pactos de empleo territorial e iniciativas de la sociedad de la información a prueba desde la década de los 90.

En el período actual, los esfuerzos para innovar siguen en los programas de cooperación del FEDER, incluyendo tanto INTERREG IVC como URBACT, y en las acciones del FSE transnacionales y redes de aprendizaje con intercambio sobre temas clave.

Ambos Fondos Estructurales tienen un sistema de administración basado en el principio de "gestión compartida". La Comisión Europea define las líneas estratégicas generales de la inversión y se compromete con siete programas de inversión al año con los Estados miembros centrándose los recursos acordados en objetivos. Una autoridad de gestión de cada programa, normalmente se encuentra dentro de un ministerio regional o nacional, el cual es el responsable de lanzar las convocatorias de propuestas, la recepción de solicitudes, y por tanto la selección y seguimiento de los proyectos en ese país o región. Todas las solicitudes de fondos tienen que ser hechas a las autoridades de gestión competentes de los Estados miembros y no a la Comisión Europea, ya que ésta no selecciona los proyectos. Alrededor de 117 autoridades gestionan a nivel regional y nacional el FSE y aproximadamente 350 gestionan el FEDER.

EL FONDO SOCIAL EUROPEO (FSE)



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo

El FSE invierte en tu futuro

El Fondo Social Europeo (FSE) (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=325>), se creó para reducir las diferencias en los niveles de prosperidad y de vida en todos los Estados miembros de la UE y las regiones y promover la cohesión económica y social. El gasto del FSE apoya la creación de más y mejores puestos de trabajo para la cofinanciación nacional, proyectos regionales y locales que mejorar los niveles de empleo, la calidad de los puestos de trabajo y la capacidad integradora del mercado de trabajo en los Estados miembros y sus regiones. En el periodo 2007-2013 75 mil millones de euros han sido distribuidos a los Estados miembros de la UE y las regiones, aproximadamente el 10% del presupuesto total de la UE.

FONDO EUROPEO DE DESARROLLO REGIONAL (FEDER)



UNIÓN EUROPEA

FEDER

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

El FEDER (https://ec.europa.eu/regional_policy/es/funding/erdf/), financia las ayudas directas a las inversiones en las empresas - en particular, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) - para crear puestos de trabajo sostenibles, así como las infraestructuras vinculadas especialmente a la investigación y la innovación, las telecomunicaciones, el medio ambiente, la energía y el transporte, pero también infraestructuras sociales como

hospitales, escuelas y guarderías. El FEDER también proporciona instrumentos financieros (fondos de capital riesgo, fondos de desarrollo local) para apoyar el desarrollo regional y local, y fomentar tanto la cooperación entre ciudades y regiones, como las medidas de Asistencia Técnica.

Por otra parte, el FEDER ha contribuido a regenerar zonas urbanas desfavorecidas, lo que incluye el apoyo al alojamiento cultural y creativo, alcance trabajan para involucrar a los grupos específicos, como los inmigrantes, y trabajando en enfoques a tres bandas de la innovación entre universidades, administraciones municipales y el sector privado. La mayoría del trabajo en las ciudades envuelve a múltiples agencias que operan a diferentes niveles. Esto ofrece muchas oportunidades para que las autoridades regionales aprovechen para ganar los fondos para la innovación social.

Las siguientes iniciativas actuales del FEDER son las más relevantes para la innovación social:

- JEREMIE: Recursos europeos conjuntos para las microempresas y las medianas empresas, promoviendo el uso de instrumentos financieros para mejorar el acceso a la financiación para las PYMES.
- JESSICA: Apoyo europeo conjunto para inversiones sostenibles en zonas urbanas, apoyando el desarrollo urbano sostenible y la regeneración a través de mecanismos financieros.
- JASMINE: Acción común en apoyo a las instituciones de micro financiación en Europa, teniendo como objetivo proporcionar asistencia técnica y apoyo financiero a los proveedores de microcréditos no bancarios y ayudando a mejorar la calidad de sus operaciones para ampliar y llegar a ser sostenible.
- Objetivo europeo de cooperación territorial (antes Iniciativa INTERREG): Apoya los programas regionales de cooperación transfronteriza, transnacional e interregional. A través de sus programas URBACT INTERREG promueve la

creatividad transregional, aprendiendo e intercambiando plataformas entre ciudades y regiones, y señalando las lecciones sobre la diversidad de la experiencia europea. Las regiones por la Iniciativa del Cambio Económico permiten a las autoridades de gestión trabajar con el INTERREG y URBACT, encontrando soluciones para el desarrollo de nuevos y mejores resultados económicos.

Los reglamentos de los Fondos Estructurales para 2014-20 ofrecen nuevas oportunidades para la innovación social en las áreas de:

- 1) inclusión social,
- 2) migración,
- 3) regeneración urbana, microfinanzas,
- 4) salud y envejecimiento,
- 5) incubación,
- 6) la innovación en el puesto de trabajo,
- 7) las estrategias de regionales. Lo cual, sirve de base para inspirar nuevos programas y proyectos en el futuro.

3.2. Dos casos de gran impacto.

Teniendo en cuenta la importancia de la innovación social, en este apartado se presentan dos casos muy destacados por su impacto social, financiados por los Fondos Estructurales.

A) Proyectos de inclusión social.

- **II Cane (Soluciones de movilidad para personas ciegas y deficientes visuales para uso mundial) Fase de implementación.**

Hoy, Europa cuenta con aproximadamente 13 millones de personas ciegas y con discapacidad visual (en todo el mundo más de 40 millones) cuyas ayudas están “pasadas de moda”, por ejemplo, ayudas el bastón blanco y perros guía. Las soluciones tradicionales no ofrecen la navegación fuera de la zona restringida de memoria. Esto refuerza el aislamiento social y económico de esta población y rápido crecimiento de las cuales la mayoría tiene más de 50 años de edad.

En 2004 se inició la fundación I-Cane. A través de esta fundación los fondos se recaudaron por organizaciones benéficas y el sector público (provincia de Limburgo, Países Bajos o el FEDER de la UE para ejecutar un estudio de factibilidad y para ofrecer una prueba de demostración de principios. En 2008 I-Cane inventó una máquina con interfaz táctil que demostró su valor cuando la persona de prueba era capaz de escuchar el entorno paralelo a la recepción de las instrucciones a través de los dedos. Puede ser también un soporte de movilidad especial para peatones con discapacidad y el usuario del grupo de edad. Desde 2008 el desarrollo de la tecnología de asistencia para personas con discapacidades visuales y ciegos requiere de la interacción real con los usuarios finales y paciencia, ya que necesita soluciones que deben estar en funcionamiento en casi cualquier circunstancia. Un tiempo de desarrollo de 5-8 años se debe esperar para herramientas de movilidad para las personas con discapacidad, pero no es atractivo para aquellos que buscan un rápido retorno de la inversión. Vía apoyo de la red de la Economía Social en los Países

Bajos, Bélgica y Alemania los fondos fueron recaudados para cubrir los requisitos de contrapartida de FEDER de la UE (OP Zuid) y los acuerdos nacionales de subvención.

Hoy en día esta combinación de financiación pública y privada se ha traducido en una plataforma basada en Euregion de las PYMES, con institutos europeos de amplio reconocimiento y al final, las organizaciones de usuarios transfronterizos, dirigido por el I Cane Social Technology BV y la Fundación I-Cane. En 2012 las primeras pruebas a gran escala con sistemas de I-Cane han comenzado seguida por una introducción en el mercado en 2013.

El caso I-Cane demuestra la combinación de financiación, una estrecha interacción del usuario y la cooperación entre las empresas sociales y centros de conocimiento puede ofrecer de clase mundial ruptura de soluciones.

B) Migración

- Innovación en el sector público - la política de inmigración en Portugal (Ampliación de etapa).

Portugal se convirtió en un país de inmigración, al final del siglo 20. Tradicionalmente, los flujos migratorios eran originarios de países de habla portuguesa. Sin embargo, al final de la década de 1990, la población inmigrante se duplicó en pocos años, y la mayoría de las nuevas olas no eran hablantes de portugués ni tenía vínculos históricos con Portugal. Por primera vez, la administración pública experimentó grandes dificultades de comunicación con la población inmigrante y la comprensión de sus necesidades y, al mismo tiempo, una gran población de inmigrantes tuvo que hacer frente al reto de la integración social en un entorno lingüístico, cultural y burocrático desconocido.

Este importante cambio catalizó el enfoque one-stop-shop portugués en la política de inmigración y de los Centros Nacionales de Apoyo a Inmigrantes (CNAI) que se abrió al público en 2004. Los centros debían responder a una serie de desafíos identificados por los clientes inmigrantes, incluyendo la gama de instituciones que participan en el proceso

de integración, la falta de colaboración entre las administraciones públicas y sus ubicaciones dispersas, la diversidad de procedimientos, burocracia compleja, las dificultades de comunicación como resultado de una diversidad cultural y lingüística, y la necesidad de promover la participación de los inmigrantes en la toma de decisiones. Por lo tanto, los Centros CNAI responden a estas necesidades, la prestación de diversos servicios relacionados con la inmigración en un espacio con una filosofía de trabajo idéntico, y que funciona en cooperación. Por otro lado, con el fin de que los procedimientos administrativos de la inmigración y la inclusión social vayan de la mano, los centros ofrecen bajo un mismo techo una serie de apoyos por parte del gobierno y servicios, diversos organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Mediadores interculturales de origen inmigrante también fueron reclutados y entrenados, y juegan un papel fundamental en la provisión de este servicio, que complementa el servicio prestado por los servicios públicos de las organizaciones gubernamentales.

El objetivo de los CNAIs ha sido el de proporcionar una respuesta integral a los problemas experimentados por los ciudadanos inmigrantes, y acercar la administración pública a los ciudadanos inmigrantes a través de respuestas rápidas y flexibles a las necesidades de los inmigrantes. Esto sólo ha sido posible a través de la prestación de servicios en colaboración con otros proveedores de servicios, incluidas las ONG, en el mismo lugar y en base al mismo sistema de TI.

En efecto, la participación es la base de la innovación por las CNAIs además de la prestación de servicios integrados. La aplicación del enfoque one-stop-shop se basa en la incorporación de mediadores interculturales en la prestación de servicios de la administración pública. Los mediadores representan un papel fundamental en la prestación de servicios debido a la proximidad cultural y lingüística de los servicios a los usuarios y facilitan la interacción entre los servicios estatales y la población inmigrante, formando parte integrante de los procedimientos de la Oficina del Alto Comisionado para la Inmigración y el Diálogo Intercultural (ACIDI) los servicios de los cuales están

cofinanciados por el FSE. Los mediadores interculturales suelen provenir de las propias comunidades de inmigrantes, que hablan con fluidez portugués, así como otro idioma.

Después de la formación y un examen, son empleados por las asociaciones de inmigrantes certificados, que reciben subvenciones del ACIDI. Las asociaciones certificadas que participan en la definición de la política de inmigración, los procesos de regulación de la inmigración y de los consejos consultivos. ACIDI invierte en la capacitación de líderes inmigrantes mediante la capacitación de líderes de las asociaciones de inmigrantes, en colaboración con las universidades. Los mediadores juegan un papel fundamental también como agentes de difusión de la integración.

Debido a que son los propios inmigrantes y que normalmente residen en barrios de inmigrantes, pueden difundir información sobre los derechos y deberes de los inmigrantes en Portugal, incluso fuera de su puesto detrás de una ventanilla única, llegando a lugares y personas que la administración pública no llegaría si permanecía estática en su sede, con sólo funcionarios públicos.

Para ampliar referencia de casos de innovación social financiados por los Fondos estructurales leer:

https://www.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf

- Más allá de las dificultades a la hora de asumir un concepto único del término “Innovación social”, se reconoce que ésta es un tipo de innovación (complejo y multifacético), que se orienta a la transformación social para la búsqueda del bienestar de la sociedad y que aglutina valores como la equidad y solidaridad, al tiempo que promueve la investigación y las acciones que buscan la construcción de una sociedad mejor.
- La innovación social abarca un amplio rango de actividades que generan nuevas relaciones sociales y potencia la participación y movilización de diferentes agentes dentro de un entorno socioeconómico macro cambiante, con la convergencia de múltiples agentes.
- Su puesta en marcha puedes estar modelada por la esquematización funcional de varios modelos de desarrollo de sus procesos.
- Independientemente del tipo de innovación social que se desarrolle, poseen un conjunto de propiedades que ayudan a su identificación y caracterización.
- Por último, se ha podido constatar que, a la innovación social, posee importantes efectos sobre la capacidad de desarrollo de nuevas iniciativas empresariales (nuevos productos, nuevos servicios o soluciones) más eficaces, más sostenibles o con mayor enfoque social tributando, así, a la creación de valor social y la mejora significativa de los resultados de la organización. De ahí la necesidad, por una parte, de impulsar su desarrollo como vía de solución a los problemas actuales y por el otro, defender la cooperación y alianzas como estrategias de soporte y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Abreu Quintero, J.L.* (2011): "Innovación social: conceptos y etapas", *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 6, n. 2, págs. 134-38.
- Alonso-Martínez, D.; González-Álvarez, N. y Nieto, M.* (2014): "Emprendimiento social vs innovación social", *Cuadernos aragoneses de economía*, vol. 24, n. 1-2, págs. 119-40.
- Echeverría, J.* (2008): "El Manuel de Oslo y la Innovación Social.", *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura.*, vol. nº 732, págs. 609-18.
- Heap, J.; Pot, F. y Vaas, F.* (2008): "Social innovation, the new challenge for Europe", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 57, n. 6, págs. 468-73.
- Li, W.; Sadick, M.A.; Musah, A.-A.I. y Mustapha, S.* (2018): "The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Sector of Ghana", *Sustainability*, vol. 10, n. 11, págs. 4216.
- Meléndez, A.P.* (2010): "Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica", *Ciriec-ESPAÑA*, n. 67, págs. 129-55.
- Mestre, L.V.* (2017): "Determinantes de la innovación social. Un estudio empírico en empresas de economía social", *Universidad de Murcia*.
- Mulgan, G.; Tucker, S.; Ali, R. y Sanders, B.* (2007): "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated". Saïd Business School. University of Oxford.
- Nicholls, A. y Murdock, A.* (2012): "The nature of social innovation", en *Social innovation*: Springer.
- Subirats, J. y García, A.* (2015): "Innovación social y políticas urbanas en España", *Experiencias significativas en las grandes ciudades, Icaria, Barcelona*.
- Tracey, P. y Stott, N.* (2017): "Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating", *Innovation*, vol. 19, n. 1, págs. 51-60.
- Vasin, S.M.; Gamidullaeva, L.A. y Rostovskaya, T.K.* (2017): "The challenge of social Innovation: Approaches and key mechanisms of development", *European Research Studies*, vol. 20, n. 2, págs. 25.

Ver especialmente:

- https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Mulgan%2C+G.%3B+Tucker%2C+S.%3B+Ali%2C+R.+y+Sanders%2C+B.+%282007%29%3A+%22Social+innovation%3A+what+it+is%2C+why+it+matters+and+how+it+can+be+accelerated%22.&btnG=

Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated

[G Mulgan](#), S Tucker, R Ali, B Sanders - 2007 - eureka.sbs.ox.ac.uk

The results of social innovation are all around us. Self-help health groups and self-build housing; telephone help lines and telethon fundraising; neighbourhood nurseries and neighbourhood wardens; Wikipedia and the Open University; complementary medicine, holistic health and hospices; microcredit and consumer cooperatives; charity shops and the fair trade movement; zero carbon housing schemes and community wind farms; restorative justice and community courts. All are examples of social innovation—new ideas that work to ...

☆ ⓘ Citado por 1374 Artículos relacionados Las 2 versiones ⓘ

- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=155122>

[HTML] Determinantes de la innovación social. Un estudio empírico en empresas de economía social

[LV Mestre](#) - 2017 - dialnet.unirioja.es

Como parte de su contenido, en primer lugar, se estudian las características principales de las empresas de Economía Social, identificándose sus amplias raíces históricas y su fuerte vinculación a la búsqueda de respuestas a los problemas sustantivos que se presentan desde el punto de ...

☆ ⓘ Las 2 versiones ⓘ





UCAM

Cátedra Internacional de
**Responsabilidad
Social Corporativa**

Textos:

DR. LEDIAN VALLE MESTRE

Diseño y desarrollo:

[FERNANDO RUBÉN GARCÍA HERNÁNDEZ](#)

Actualizado Julio de 2019

© 2019, todos los derechos reservados a favor de UCAM.