

## Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez  
Universidad de Córdoba  
[acmorales@etea.com](mailto:acmorales@etea.com)

*Resumen: El presente trabajo se plantea analizar diversos casos de comportamientos innovadores en el Tercer Sector en los que se muestra especialmente la potencialidad de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. Para este objetivo se han desarrollado una serie de etapas. En un primer término se exponen algunos rasgos específicos de la innovación en el Tercer Sector que ayuden a comprenderla en su contexto. En segundo lugar se proponen diferentes tipos de innovación que son susceptibles de ser desarrollados por este tipo de instituciones ilustrándolos con algunos ejemplos recientes. Por último, finalizamos con una serie de conclusiones y reflexiones sobre la necesidad y la oportunidad de situar en la agenda institucional la innovación a un nivel estratégico, y, por lo tanto, no sólo como un deseo sino como una prioridad.*

*Palabras clave: Tercer Sector, Innovación Social, Tecnologías de Información, economía social, micropatrocinio.*

*Abstract: The present study aims to analyze various cases of innovative behaviour in the third sector which exploit the potential of the new information and communication technologies. The study is divided into several stages. First we list some specific features of innovation in the third sector, which help to understand this innovation in its context. Second, we describe various types of innovation that can be implemented by these sorts of institution and illustrate them with some recent examples. Finally we finish with a series of conclusions and reflections about the need for institutions to plan for innovation at the strategic level and, therefore, focus on it not as something desirable but as a priority.*

*Key words: third sector, social innovation, information technologies, social economy, micro-sponsorship*

## 1. Introducción

La innovación constituye un factor clave de competitividad dado el nuevo contexto socioeconómico, que se caracteriza por la globalización de la economía del aprendizaje a nivel empresarial (Baumol et ál., 2007) y también de los territorios (Lundvall y Borrás, 1998; Archibugi y Lundvall, 2001). En este contexto de reflexión se echan en falta estudios que aborden la cuestión de la aplicación de esta fuente de ventaja competitiva a otros agentes con peculiaridades y roles específicos, como es el caso tanto del sector público (Osborne y Brown, 2005) como del Tercer Sector (McDonald, 2007). En efecto, el interés por la innovación en las organizaciones del Tercer Sector es todavía incipiente y dista de estar en la agenda de este tipo de instituciones en el grado en que se encuentran otros asuntos como son la transparencia o la calidad.<sup>1</sup>

### 1.1 El nivel macrosocial

No obstante, suele reconocerse precisamente la aportación novedosa —innovadora— a nivel sistémico del Tercer Sector en ciertos foros de reflexión sobre políticas públicas en el contexto europeo (Greffé, 2003:205-241) al permitir el desarrollo de una *nueva matriz social*, fundada en la puesta en práctica de los principios básicos de la organización económica como son el mercado, la redistribución y la reciprocidad (CIRIEC, 2000). Además, se valora su efecto catalizador en la eficiencia del sector público, y, por lo tanto, su posible contribución al diseño de un nuevo sistema de Administración pública (Greffé, 2003:205-241). En este sentido, resulta llamativa la profunda reforma que se está produciendo a nivel de las unidades administrativas dedicadas a los servicios sociales y que fundamentan su labor en una red de instituciones colaboradoras y con propuestas innovadoras —la mayoría pertenecientes al Tercer Sector—. Igualmente se destaca que este ámbito económico permite la puesta en valor de las potencialidades territoriales a nivel local (Smith y Lipsky, 1993). Por citar un ejemplo próximo —de los muchos existentes— con referencia bibliográfica (Martínez, 2004:93-104), podríamos poner el caso de la Asociación Semilla, radicada en el barrio de Villaverde (Madrid). Su principal objetivo es la integración de las personas más desfavorecidas social y económicamente mediante la formación e inserción sociolaboral de los menores, los jóvenes y las mujeres inmigrantes. En su misión incluso ha creado y desarrollado empresas de inserción sin ánimo de lucro —Albino 20, S. L.— en su intento de completar el itinerario de integración sociolaboral de los jóvenes que se han formado personal y profesionalmente en los talleres de la asociación.

---

<sup>1</sup> Véase por ejemplo el Observatorio de Calidad de la Plataforma de ONG de Acción Social (<http://www.observatoriodecalidad.org/>).

Estos rasgos, que configuran el Tercer Sector como un agente innovador en el sistema, nos plantean la necesidad de acotar los niveles en los que puedan realizarse ciertas aportaciones sobre la relación entre innovación y Tercer Sector. El nivel, que podríamos denominar *macrosocial* —del sistema en su conjunto—, es en el que la aportación realizada por el Tercer Sector con su rol, acciones, políticas o respuestas específicos es, por sí misma, más original y significativa. Sin embargo, podría considerarse también en este nivel de posible innovación macrosocial que la interrelación de los actores implicados en la acción social es un ámbito todavía poco desarrollado a escala nacional.

Por ejemplo, se echa en falta una conexión más fuerte entre la universidad y el mundo de las organizaciones que trabajan con la exclusión —profesionales, Administración pública especializada y potenciales beneficiarios— en la que prevalezcan no sólo el análisis y la descripción de la realidad, sino sobre todo la propuesta de soluciones y la transferencia de conocimientos (una especie de I+D «social»). Los proyectos mixtos de investigación e intervención pueden ser una vía para ir potenciando un enfoque innovador en los diferentes actores. Una de las posibles acciones en este sentido es la desarrollada desde el 2003 por investigadores de la Universidad Pablo de Olavide (Andalucía) en la localidad almeriense de Vera. Se trata de un proyecto de *investigación e intervención social encaminado a la mejora de las relaciones sociales entre autóctonos e inmigrantes*. El objetivo inicial de este proyecto fue realizar un análisis de la población ecuatoriana residente en Vera, con especial interés por los saraguros, un pueblo indígena procedente de Ecuador que comenzó a llegar a esta localidad en el año 1998. Sin embargo, algunas cuestiones detectadas por el estudio, como la discriminación hacia los indígenas, el alcoholismo o los problemas de conexión social, llevaron a ampliar el trabajo al total del colectivo veratense. De manera especial destacan un conjunto de actividades desarrolladas durante el 2008 y encaminadas a involucrar a españoles e inmigrantes en torno a problemas comunes como *la falta de trabajo a consecuencia del desplome de la construcción*. De este modo, los habitantes de Vera aprenden mecanismos para encontrar trabajo en otras zonas o solventar problemas de movilidad en caso de no contar con vehículo propio, entre otras situaciones. Siempre desde la idea de que españoles y extranjeros sean capaces, en comunidad y por sí mismos, de plantear sus propias soluciones.

También son experiencias interesantes a nivel universitario aquellas que conectan cierto *know-how* específico con ciertos colectivos prioritarios de atención social. La institución universitaria privada INEA de Valladolid ha creado (al igual que muchas universidades españolas con sus aulas intergeneracionales) una «universidad de la experiencia» en la que se aborda un proyecto de huertos ecológicos para jubilados, fruto de un convenio con el Ayuntamiento. La gran actividad que despliegan los hortelanos, con su continuo ir y venir, sus trabajos y afanes, y sus conversaciones, ha convertido

este proyecto en el centro y principal fundamento de la finca que posee esta institución universitaria. El esparcimiento, el ocio, las relaciones humanas, el trabajo, la relación con la naturaleza y el aprendizaje de las personas mayores justifican de sobra que esta actividad se convierta en una oportunidad para que las personas sigan aprendiendo y formándose mediante el estudio, las charlas, la lectura y el trabajo manual, y también para que realicen su aportación y contribuyan con su experiencia y sabiduría adquiridas a lo largo de los años al conjunto de las personas y de la sociedad. Recuperar la sabiduría, favorecer las relaciones intergeneracionales, vincular la universidad con la sociedad o valorar la actividad agraria y medioambiental son algunas de las aportaciones significativas.

## 1.2 El nivel micro en la innovación dentro del Tercer Sector

Lo innovador en un nivel *micro* sería lo que puede situarse en el terreno intraorganizativo, en lo que hacen de nuevo este tipo de instituciones que conforman el Tercer Sector, y, en definitiva, implica nuevas respuestas de diversa índole a las necesidades y los problemas sociales, eso sí, desde un planteamiento fundamentalmente no lucrativo.

## 2. Innovar en un contexto no lucrativo: lo común y lo diferente

La teoría de la innovación ha manejado tradicionalmente dos tipos de innovación: la de producto y la de proceso en sentido amplio —ya sea externa (nuevos servicios añadidos al producto) o interna (nuevos procesos y nuevos modelos organizativos) (OCDE, 2005)—. Obviamente las empresas, organizaciones no lucrativas y administraciones públicas que pertenecen o actúan en el sector servicios también innovan en sus «productos-servicios» (los que prestan y ofrecen a sus beneficiarios-usuarios) y en sus procesos (actividades internas y/o externas que los hacen de alguna manera más eficientes y eficaces).

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

## 2.1 ¿Para qué innovar en el Tercer Sector?

En cuanto a la diferenciación de fines, puede afirmarse que la innovación empresarial (I+D) está orientada a la creación de situaciones monopolísticas: ofrecer un producto y/o proceso único que permita obtener altas rentabilidades —demanda elevada con precios elevados—. El Tercer Sector no está orientado al control del mercado para añadir valor a sus accionistas, sino a su misión y a sus principales grupos de interés. Por ello las innovaciones no buscan la protección de su propiedad intelectual; más bien, aspiran a su difusión. Son, en definitiva, marcos de sentido diferentes a los empresariales porque nos encontramos ante procesos con sus peculiaridades propias aunque con ciertos elementos comunes.

No obstante, el nuevo paradigma de innovación abierta se aleja de este enfoque empresarial innovador de carácter cerrado: «Los factores que promueven la divulgación del conocimiento crean nuevas oportunidades. La difusión del conocimiento recompensa un desempeño focalizado: para vencer no es necesario que inventemos la mayor parte de la nueva tecnología ni tampoco lo mejor. En cambio, se gana si se hace el mejor uso del conocimiento interno y externo de un modo oportuno, combinando creativamente ese conocimiento de formas nuevas y diferentes para crear nuevos productos y servicios» (Chesbrough, 2009: 154).

## 2.2 ¿Cómo se innova en el Tercer Sector?

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

No obstante, también existen puntos de encuentro y convergencia creciente entre ambos actores. El Tercer Sector aprende del sector empresarial, sobre todo, a cómo sistematizar y, en definitiva, a cómo abordar los procesos de innovación. Nos referimos a un tipo de innovación que ha venido a denominarse *innovación social* y que es definida como aquella «acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (mejora del

bienestar y/o de la cohesión social) que, a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente de la preexistente), en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados generalmente a través de un sistema en red y que tiene potencial de ser reproducible» (Morales, 2008).

Pero también algunas empresas comienzan a asumir fines propios de entidades del Tercer Sector y a preocuparse por este tipo de innovaciones. De hecho, muchos fenómenos de innovación social surgen de empresarios sociales, como es el caso de la conocida experiencia de Sekem y el cultivo biodinámico de hierbas, cereales, verduras... Ibrahim Abouleish dejó su puesto de jefe de división de investigación farmacéutica de la Universidad de Graz, Austria, en 1977, y regresó a Egipto —su país natal— para acometer una iniciativa que ayudara a resolver alguno de los problemas sociales y económicos de su país. Su intención: demostrar que era posible hacer que volviesen a dar frutos tierras desertizadas y producir medicinas y alimentos sanos sin dañar el medio ambiente. El éxito de la iniciativa Sekem alentó al gobierno egipcio a encomendar a Sekem en 1990 la tarea de aplicar sus conocimientos y prácticas al cultivo más importante de Egipto: el algodón. En estrecha colaboración con científicos, agricultores, asesores y consumidores —co-creación—, Sekem desarrolló un método biodinámico para el cultivo del algodón basado en el uso de feromonas para controlar plagas. Hoy día, Sekem es un *holding* de empresas que desarrollan actividades productoras y comerciales en los mercados nacionales e internacionales en torno a la agricultura ecológica. Su relevancia económica —no sólo a nivel social— es palpable: es la segunda empresa después de Lipton en la venta de bolsas de té en Oriente Medio (Seclos y Mahir, 2005: 279-309).

Dentro del ámbito no lucrativo también pueden observarse diferencias entre instituciones del sector si se consideran su forma jurídica, su actividad o incluso el nivel de enfoque de la misión. En primer lugar, las fundaciones, por sus características organizativas, recurrirán con mayor probabilidad a agentes externos para innovar que las asociaciones, ya que éstas lógicamente tienen que aprovechar las capacidades de su base social (Zimmerman, 1999). No obstante, estos matices no sólo dependen del estatus jurídico. Las diversas actividades y servicios de las organizaciones del Tercer Sector son un factor que diferencia los procesos innovadores. Pero este campo de investigación está aún poco explotado (Zimmerman, 1998; Osborne y Brown, 2005). Por último, la claridad de la misión organizativa —un ejercicio básico en los procesos de planificación estratégica— constituye un factor para el desarrollo y la adopción de decisiones innovadoras (McDonald, 2007).

### 3. Tipos de innovaciones en el Tercer Sector

Por lo tanto, si se considera su especificidad, podrían establecerse ciertos ámbitos más propios, no exclusivos, para la innovación del Tercer Sector. La Fundación EDE (2009) ha llevado a cabo una recapitulación de diversas posibilidades de innovación —aplicada en este caso a los servicios sociales— donde se distinguen una serie de facetas (las relacionadas con nuevos servicios, las de base tecnológica, las organizativas, las conceptuales y las sistémicas); seguidamente pasamos a desarrollarlas sucintamente completándolas con algún ejemplo.

#### 3.1 Nuevas finalidades y actividades: la e-inclusión

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

Los servicios de teleasistencia, en fase todavía incipiente de desarrollo, podrían servir de ejemplo de iniciativa innovadora que requiere no sólo intangibles —ideas y trabajo— sino también inversión de capital. Asimismo, también podrían situarse en este ámbito las iniciativas de e-inclusión que llevan a cabo muchas instituciones. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están impulsando un nuevo concepto de sociedad. Las posibilidades económicas, técnicas y sociales de las TIC están haciendo habitual e indispensable su uso al impregnar cada vez más ámbitos de nuestra vida cotidiana. Pero la velocidad de este proceso está generando asimetrías y desigualdades (la brecha digital). La e-inclusión constituye un ámbito de actuación frente a esa fractura que busca facilitar el necesario acceso a las TIC a todos los ciudadanos, especialmente a los colectivos (parados, menores en riesgo de exclusión, tercera edad...) menos favorecidos económica y socialmente.

Veamos algunos ejemplos de iniciativas en la lucha para reducir la brecha digital. Un caso paradigmático es la Fundación Bip Bip, que promueve, entre otras iniciativas, las aulas bip-bip, más de 600 en todo el territorio español. Se trata de espacios dotados con ordenadores con conexión a Internet a través de los cuales las personas sin recursos o en riesgo de exclusión reciben formación para su integración social e inserción socio-laboral. En esta área, la Fundación también realiza formación de formadores. También instruye —presencialmente u *online*— a responsables de ONG o voluntarios que, a su vez, imparten cursos de ofimática e Internet en los centros que tienen instaladas las aulas. Otra experiencia en este campo es la desarrollada por la Fundación Esplai y su

Red Conecta, que se dirige a la formación y el desarrollo de habilidades sociales entre menores, jóvenes, mujeres con dificultades de inserción laboral y, en general, colectivos con dificultades de inserción social y laboral. Similarmente, la organización Mensajeros de la Paz ha constituido una red de mayores de la Edad Dorada, pionera en el fomento de la inclusión de los mayores en la sociedad de la información. También puede citarse en este ámbito de actuación la labor desarrollada por la Obra Social Fundación «la Caixa» y las ciberaulas infantiles en hospitales, que convierten un posible espacio de sufrimiento y aburrimiento en un lugar donde la diversión y la formación siguen teniendo cabida.

### 3.2 Innovaciones en prestaciones y servicios existentes

Una organización puede generar nuevos servicios o establecer nuevos programas con un enfoque de acción diferente para atender las necesidades no cubiertas, o insuficientemente satisfechas, de sus principales destinatarios —excluidos, discapacitados, etc.

Un programa que intentase atender las necesidades de vivienda de colectivos con dificultad de acceso a este bien social podría considerarse innovador si tiene el impacto deseado. El programa debería contextualizar la necesidad, en este caso la vivienda, como factor de exclusión social para muchas personas dada la escasez de recursos incluso para alquilar, ya sea por los precios abusivos del mercado o por la desconfianza de los arrendadores hacia colectivos en situación de vulnerabilidad. El rechazo de los propietarios a firmar un alquiler con elevada incertidumbre, una situación jurídica administrativa irregular, la ausencia de nóminas y unos escasos ingresos son las principales barreras que deberían superarse para facilitar el acceso a una vivienda en condiciones.

Ante esta situación surge la respuesta de una asociación de Vizcaya (Goiztiri) que impulsa el programa Etxeberri («Vivienda nueva»), el cual, mediante avales e intermediación inmobiliaria entre propietarios e inquilinos, asegura, por una parte, que las viviendas en alquiler sean habitables y su renta sea «justa», y, por otra, garantiza el pago del alquiler, el mantenimiento adecuado de las viviendas, la intermediación en conflictos vecinales y la gestión de la vivienda. Un total de 320 personas, entre familias y grupos de convivencia (un 90% inmigrantes), y de 100 propietarios se han beneficiado desde su puesta en marcha de esta iniciativa, que cuenta con la financiación del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia, el Ayuntamiento de Barakaldo y BBK.

### 3.3 Innovaciones en procesos internos

Las nuevas tecnologías son una innovación que puede aumentar la exclusión, pero también son herramientas llenas de posibilidades que han de ser aprovechadas. La integra-



ción de las TIC en las organizaciones ha suscitado la aparición de nuevos «nichos» de altruismo, nuevos procesos de actuación voluntaria —como el cibervoluntariado— con un perfil diferenciado respecto al voluntariado presencial que es preciso considerar. Se trata de un recurso más a utilizar para potenciar la penetración del Tercer Sector en Internet. La Fundación Cibervoluntarios es un referente en este ámbito. Recientemente la Fundación Bip Bip ha creado una organización en red y virtual (Microvoluntarios) como una herramienta para facilitar el trabajo diario de las organizaciones sin ánimo de lucro, poniendo a su alcance la posibilidad de contar con profesionales de todos los ámbitos dispuestos a prestar sus conocimientos de forma desinteresada.

El perfil del cibervoluntariado en España —según el estudio realizado entre sus miembros por la Fundación Cibervoluntarios— es el de varón con dos o más ordenadores, solidario, de alto nivel educativo (en su mayoría de la rama científico-tecnológica) y con un interés innato hacia los avances tecnológicos y todo tipo de herramientas tecnológicas. Es muy significativo el parámetro del sexo —más hombres (66%) que mujeres (34%)—, inusual en el mundo del voluntariado, y el parámetro de la edad, pues, al contrario de lo que se suele pensar, un 42% de los cibervoluntarios son jóvenes de entre 18 y 30 años, porcentaje al que supera apenas por un 1% el de los profesionales de entre 31 y 50 años, con un 43%. Por otra parte, en los últimos años ha empezado a incorporarse un perfil muy interesante, el de personas prejubiladas o jubiladas que hoy por hoy constituyen el 13% de los cibervoluntarios de la Fundación.

### 3.4 Innovaciones conceptuales y organizacionales

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

Innovar «conceptualmente» también puede referirse a cambios en la estructura y en los procesos organizativos. Se trataría de ir más allá de la mejora en lo que se hace —enfoque de calidad— para pasar a transformaciones de mayor calado e impacto organizacional. Un caso especial de innovación organizacional en el Tercer Sector<sup>2</sup> serían

2 La innovación de este modelo organizativo, que Häcki y Lighton (2001) denominan *network orchestrator*, no es original del Tercer Sector sino que se inspira —isomorfismo empresarial— en un sistema de transacciones por Internet de bienes —usados y nuevos— en el ámbito empresarial. En efecto, uno de los modelos de negocio más emblemáticos

las plataformas de solidaridad que establecen un lugar común para oferta y demanda (donantes, prestatarios, emprendedores locales, etc.) que entran en juego en el momento oportuno, la información necesaria y los cauces de comunicación pertinentes (los denominados mercados sociales *on-line*).

La red posibilita, como condición necesaria pero no suficiente, que cualquier persona de cualquier lugar del mundo —allí donde Internet esté disponible— pueda realizar una aportación. La filosofía que subyace tras la denominada *economía long-tail* (Anderson, 2005) señala la posibilidad de encontrar viabilidad en iniciativas que pongan en contacto a aquellas personas que pueden dar pequeñas cantidades de dinero sin tener que estar afiliadas a una organización. Esto genera una importante oferta solidaria en el espacio y el tiempo cuya suma total puede ser muy significativa (*crowd funding*), para pequeños proyectos que pueden salir adelante con una pequeña inversión recibiendo gradualmente la ayuda solicitada con la mínima intermediación. Las ventajas de este nuevo escenario planteado por la web 2.0 para el mundo de la solidaridad son obvias. Por una parte, en el caso de los donantes, las posibilidades de donación aumentan significativamente tanto en su cuantía —desde el *microgiving* hasta el *grant giving*— como en la elección de la causa o tipos de beneficiarios —salud, educación, emprendimiento, etc.—. Además, el empleo de los recursos donados no precisa la adhesión (afiliación como socio) a una organización. Por otra, los potenciales beneficiarios encuentran la posibilidad de hacer visible su necesidad —de ámbito predominantemente local— hasta alcanzar una dimensión a escala planetaria, mientras que las instituciones solidarias pueden encontrar una fuente de recursos privados directamente dirigidos a sus proyectos. Las opciones de donación, por lo tanto, son múltiples: a fondo perdido (los microdonantes y los *grant giving*), como préstamo «altruista» y como voluntariado.

### 3.4.1 Las ONG virtuales

En primer lugar, tenemos una especie de ONG virtuales o plataformas de donantes (*peer to peer charities*), surgidas a partir del 2000 y especializadas en proporcionar causas y proyectos a microdonantes, que consiguen recursos a fondo perdido para organizaciones y particulares. Las primeras experiencias de este tipo nacen en los Estados Unidos. Así, Mari Kuraishi y Dennis Whittle crean en el 2000 Globalgiving ([www.globalgiving.org](http://www.globalgiving.org)). Con más de 14 millones de dólares en donaciones, han financiado hasta la fecha más de 1.300 proyectos —necesidades sociales en definitiva—. Todo ello ha supuesto la gestión de más de 41.500 donantes individuales. Otro caso similar, pero especializado en satisfacer necesidades educativas, es el de Donorchoose ([www.donorchoose.org](http://www.donorchoose.org)).

---

que se han desarrollado a partir de web ha sido eBay. Otros casos empresariales significativos de modelos de negocio 2.0 son Charles Swab o CNET Networks.

donorchoose.org), entidad fundada en el 2000 por Charles Best, un profesor de instituto del Bronx. Hasta el 2009, los donantes —fundamentalmente residentes en los Estados Unidos— habían aportado un total de 1.590.983 dólares para proporcionar recursos a los estudiantes necesitados. Los proyectos se han traducido en 1.357.560 horas de instrucción y tareas. Los recursos proporcionados se destinaron principalmente a libros (27%) y tecnología (20%). Firstgiving ([www.firstgiving.com](http://www.firstgiving.com)) fue creada en el 2003 por los hermanos Lingard, entre otros. 1.526.245 personas han ayudado a recaudar 83.103.015 dólares para 20.672 organizaciones sin ánimo de lucro. El número de estas iniciativas se está multiplicando: Microgiving ([www.microgiving.com](http://www.microgiving.com)), fundada en el 2007 por John Ferber; Change.org ([www.change.org](http://www.change.org)), fundada en el 2006 por Ben Ratray y que cuenta con un número de beneficiarios que asciende a 31.000 miembros en 91 países, etc. Resulta especialmente interesante la ONG 2.0 Nuru ([www.nuruinternational.org](http://www.nuruinternational.org)), desarrollada por antiguos alumnos de Stanford —Jake Harriman y John Hancox— y que, a pesar de su novedad, ha influido directamente en la vida de más de 2.500 personas en Kenia.

A nivel nacional —plataformas en castellano y/o promovidas desde España por empresarios sociales— tenemos experiencias muy jóvenes como Apadrina un Proyecto, La Papaya, Earth United o Miaportación.org. Apadrina un Proyecto ([www.apadrinaunproyecto.org](http://www.apadrinaunproyecto.org)) se dedica a la búsqueda de fondos para financiar proyectos de cooperación al desarrollo con un concepto similar al desarrollado por Firstgiving, por ejemplo. Earth United (<http://www.earthunited.info/>) es una web en la que donantes y solicitantes pueden ponerse en contacto virtualmente para intercambiar la generosidad de unos y las necesidades de otros. Iñigo Rodríguez-Sastre, Luis Peinado y Alfonso Benavides, los impulsores del proyecto, querían desarrollar una herramienta que permitiera ayudar a personas sin recursos de cualquier rincón del planeta, posibilitando desde una beca de estudios a niños sin recursos hasta una bicicleta o material escolar, pasando por la cuota anual de un gimnasio a una mujer en paro, la creación de un currículum vitae o la búsqueda de agua en zonas castigadas por la sequía. Lo más novedoso es que no se puede ofrecer dinero, sino únicamente bienes y servicios. Y pensaron que la forma más efectiva de hacerlo era prescindiendo de intermediarios, con el fin de vencer las reticencias de muchos posibles donantes que desconfían de las agencias y organizaciones tradicionales.<sup>3</sup> Otro planteamiento similar es el de Miaportación.org. Esta experiencia plantea multitud de necesidades reales (económicas, de voluntariado, médicas, legales, de distintas profesiones) filtradas por diferentes asociaciones y

3 Como se indica en la web: «Como solicitante, usted puede necesitar algo que se encuentre más allá de sus posibilidades y que podría suponer un cambio fundamental para usted y/o su familia y/o su comunidad. Como donante, usted puede tener algo que no necesita, o poseer conocimientos o habilidades y/o tiempo para compartirlos. Usted puede estar buscando formas de compartir lo que tiene, pero cree que es difícil encontrar a alguien que verdaderamente necesite lo que usted tiene o sus conocimientos. En [earthunited.info](http://earthunited.info) intentamos hacer más fácil que usted pueda encontrar a alguien que realmente pueda apreciar lo que posee o sus conocimientos».

ONG (Cáritas, Intermón...) dedicadas a los más pobres. Manuel Roca —creador de la web de oportunidades turísticas Atrapalo.com— es el fundador de esta web y sabe por experiencia propia quién es el protagonista de este tipo de plataformas.<sup>4</sup>

Con otro planteamiento, La Papaya (<http://lapapaya.org/papaya.org/>) se constituye como una plataforma que ayuda a cumplir una necesidad, un sueño, un requerimiento. La iniciativa consiste en el intercambio de servicios calculado en horas de tiempo. Una vez que se haya cumplido el requerimiento, la persona deberá ayudar a otras personas. Esta experiencia innovadora es una mezcla de red social con banco de tiempo y proyección solidaria. Esta plataforma fue fundada por una asociación que destina sus fondos a investigación en economía solidaria.

De la actividad desarrollada en las experiencias anteriormente expuestas pueden diferenciarse al menos dos estrategias diferentes: las *multicausa* (con una estrategia de captación global y empleo de los fondos recaudados) y las *peer to peer*, especializadas a nivel territorial o en un tipo de causa —en educación o en emprendedores—. Aunque este tipo de iniciativas se encuentran todavía en una fase de desarrollo muy incipiente y las *peer to peer* más famosas sean globales, observamos cierta tendencia hacia los enfoques más especializados y diferenciados que requieren mayores conocimientos idiosincrásicos. Este tipo de modelos organizativos necesita un crecimiento equilibrado: no basta con obtener muchos recursos, hay que disponer de proyectos atractivos y fiables donde emplearlos.

### 3.4.2 Bancos sociales «virtuales»

Otro modelo de «nueva entidad» en el Tercer Sector es el de una especie de entidades de crédito en la red con fines sociales que denominamos *plataformas de microcréditos* (*person to person lending* o *e-social banking*) y que constituirían una manera de utilizar las ventajas de la web 2.0 para canalizar una innovación social como los microcréditos, pero a escala global. En este caso también se ofrecen proyectos de ONGD y entidades —microfinancieras— presentes en países empobrecidos a posibles microprestamistas, es decir, con el compromiso de devolución o de reutilización en nuevos microcréditos por parte del prestatario. El caso más famoso es el de Kiva ([www.kiva.org](http://www.kiva.org)), fundada por Matt y Jessica Flanery, antiguos trabajadores de eBay. Las cifras conseguidas hasta el momento son impresionantes (tabla 1).

---

4 Y así lo formula: «Tú estás detrás de este proyecto porque necesitamos de tu aportación para cambiar poco a poco este mundo. A lo mejor tienes grandes ideas para mejorar el mundo, en este caso, ánimo, te necesitamos. Pero la mayoría de personas como yo sólo podemos hacer cosas pequeñas aunque muchas (ojalá). Anímate a pensar cada día: ¿qué puedo hacer por los demás?»

**Tabla 1. Actividad e impacto de Kiva**

Valor total de los préstamos concedidos:	151.006.825 \$
Número de usuarios:	737.372
Número de usuarios que han realizado un préstamo:	469.595
Número de países representados por sus usuarios	200
Número de emprendedores que han recibido un préstamo a través de Kiva	385.864
Número de préstamos concedidos a través de Kiva	207.674
Porcentaje de préstamos concedidos a mujeres emprendedoras	82,10%
Número de microfinancieras que colaboran con Kiva	119
Nivel de devolución de los préstamos concedidos	98,79%

Fuente: <http://www.kiva.org/about/facts> (27/06/2010)

Esta plataforma facilita créditos a 60.000 emprendedores de 45 países en desarrollo, con una tasa de devolución de más del 95% durante los tres primeros años. Otro caso diferente tanto en el cómo —el microprestamista tiene la opción de ofrecer un tipo de interés en el microcrédito que concede— como en el dónde —se dedica a emprendedores/as africanos/as— es el de MyC4 ([www.myC4.com](http://www.myC4.com)). Esta plataforma fue fundada en Dinamarca en el 2006 por Mads Kjaer y Tim Vang. A la fecha de realización de este trabajo colaboraba con 17.391 inversores procedentes de 100 países, con un volumen de microcréditos que supera los once millones de dólares destinados a 5.827 emprendedores y emprendedoras de siete países de África.

Otros casos, también de especialización en un país determinado pero de menor relevancia, son 51Give ([www.51give.com](http://www.51give.com)), creada en el 2007 por Daniel Foa y Hiu Ng y que se dedica a la obtención de fondos —microcréditos— para estudiantes y emprendedores rurales en China; y RangDe ([www.rangde.org](http://www.rangde.org)), constituida en el 2008 por Smita Ramakrishna y N.K. Ramakrishna, cuyo ámbito de actuación es la India, donde ha desarrollado 281 proyectos y cuenta con 123 inversores sociales.

El surgimiento de este tipo de iniciativas en la red aporta una serie de ventajas considerables respecto a otros enfoques tradicionales de solidaridad (incluso respecto a las *peer to peer charities*), como se muestra en la tabla 2. Una mayor flexibilidad y libertad en la donación, una mayor transparencia del proceso (concesión a un destinatario directo) y menores costes de organización son algunas de las más significativas.

**Cuadro 1. Las ventajas «competitivas» de las plataformas de solidaridad**

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

Fuente: Morales (2009).

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

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

Las aportaciones realizadas en el caso de los prestamistas sin ánimo de lucro tienen la posibilidad de ser recuperadas —dado que son préstamos— y pueden prestarse de nuevo, lo que crea así un ciclo virtuoso, factor que puede considerarse como innovador en el ámbito de la microsolidaridad. También existen plataformas que admiten la posibilidad de personas que están dispuestas a prestar recursos a un interés más bajo que el del mercado. En este caso se exige una inversión mínima para acceder a este tipo de nueva figura: el inversor social no bancario.

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

La plataforma envía el dinero a la ONG, o a la institución de microcrédito, en el país de origen del solicitante. Esta institución desembolsa los fondos y trabaja con el prestatario para garantizar el buen uso o que la liquidación del préstamo ocurra en el plazo correcto. Las plataformas no sólo hacen descansar en las organizaciones del Tercer Sector el control del destino de los fondos, sino que se dotan de otros instrumentos para verificar estos aspectos sobre. Los sistemas de reputación en Internet utilizados en otros mercados electrónicos, el cibervoluntariado y las posibilidades crecientes de la tecnología de geoposicionamiento abren un mundo de posibilidades para ejercer este control. Por ejemplo, Kiva ha creado un sistema de clasificación de cinco estrellas para las microfinancieras en función de una serie de parámetros disponibles en su web

(un sistema de reputación análogo al utilizado por eBay en el caso de compradores y vendedores).

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

Por otra parte, la solidaridad puede ser un fin en sí misma o puede convertirse para determinadas empresas de la red en un posible soporte de autopromoción: una forma de ganar reputación y también de atraer a un tipo especial de clientes. En este sentido se considera que un posible elemento de diferenciación de estas plataformas del Tercer Sector con respecto a otro tipo de iniciativas consiste en constituirse, desde su esencia axiológica y reivindicativa (*advocacy*), en instituciones comprometidas con el cambio social con cierto sentido crítico y transformador (Jiménez y Morales, 2008).

## 4. Conclusiones

Hablar de innovación en cualquier ámbito puede generar ilusión. Se trata de una energía individual o colectiva que debe ser encauzada. Pero también puede desembocar en cierto escepticismo (*no es para nosotros*) que lleva al inmovilismo. Los indicios de sólidas barreras mentales para la innovación —las más complicadas de romper— aparecen bajo la rutina de las subvenciones o la dependencia de los fondos procedentes de las instituciones que se enmarcan dentro de una lógica burocrática que dificulta los cambios del entorno.

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

Cierto nivel de necesidad en la *sincronía con el entorno* (hay que cambiar por lo menos a un ritmo igual al del entorno). No siempre este nivel de conciencia preinnovadora está difundido en la organización. En este caso, habrá que activar el metabolismo organizativo potenciando las iniciativas y reforzando los sistemas de comunicación interna y externa. Se habló en la década de 1990 de la triple crisis de las ONGD: transparen-



cia, recursos y resultados. La innovación quizás podría ser un camino «integrador» para la renovación en los tres ámbitos.

Cierto nivel de *sana «insatisfacción»* con lo logrado y conseguido que lleva a la búsqueda de respuestas a los nuevos escenarios y a nuevas necesidades con el propósito de aumentar el grado de satisfacción o simplemente el afán de mejorar. Los donantes tienen cada vez más opciones para desarrollar sus inquietudes sociales y solidarias y los fondos privados —grandes donantes— serán muy selectivos a la hora de decantarse por colaborar con las instituciones del Tercer Sector. Como indica Bruel (2009): «Las entidades tendremos que optar por un formato más y más asociativo donde el factor diferenciador será la capacidad de movilización de voluntariado, y por la creación de redes sociales que aporten valor añadido y proximidad a lo que realicemos, o crear respuestas muy especializadas que nos hagan atractivos a los intereses de las administraciones públicas».

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

La conjunción de estos niveles debería desembocar en ciertas concreciones a nivel temporal que se plasmen en determinados instrumentos de gestión (planes, grupos de trabajo, indicadores...) y sitúen la innovación en el día a día de la organización para que efectivamente, tarde o temprano, se produzcan los resultados esperados.

## 5. Bibliografía

- ANDERSON, C. (2007). *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Madrid: Editorial Urano.
- ARCHIBUGI, D. y LUNDVALL, B. A. (eds.) (2001). *The Globalising Learning Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- BAUMOL WILLIAM, J.; LITAN ROBERT, E. y SCHRAMM CARL, J. (2007). *Good capitalism, bad capitalism and the economics of growth and prosperity*. New Haven & London: Ed. Yale University Press.
- BRUEL, I. y CARRERAS, A. (2009). «Tendencias de cambio estratégico en el tercer sector social». *Revista Española del Tercer Sector*, n.º 10, (<http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/>).
- CIRIEC (2000). *The Enterprises and Organisations of the Third System. A Strategic Challenge for Employment*. Lieja: Universidad de Lieja.

- CHESBROUGH, H. W. (2009). *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*. Madrid: Plataforma editorial.
- FUNDACIÓN EDE (2009). «Innovar, un reto ineludible para los servicios sociales». *Gizarte.doc. Boletín Documental sobre Servicios Sociales e Intervención Social*, Septiembre.
- GREFFE, X. (2003). *Innovación, valor agregado y evaluación del tercer sistema: un punto de vista europeo en OCDE. El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*. París: Edition OCDE.
- HÄCKI, R. y LIGHTON, J. (2001). «The future of the networked company». *McKinsey Quarterly*, Agosto.
- HANDY, C. (2000). *La organización por dentro*. Madrid: Ed. Deusto.
- HERRERA GÓMEZ, J. (1998). «La especificidad organizativa del Tercer Sector: tipos y dinámicas». *Papers. Revista de Sociología*, 56: 163–196.
- HORWITZ, S. (2009). «Post-Katrina Innovation and Improvisation by Wal-Mart and the U.S. Coast Guard». *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Spring, 4(2): 93–99.
- JIMÉNEZ ESCOBAR, J. y MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2008). «Tercer Sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores». *Revista Katálysis*, 11(1): 84–95.
- KELLEY, T. y LITTMAN, J. (2005). *Las diez caras de la innovación*. Currency.
- LUNDVALL, B. A. y BORRÁS, S. (1998). *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*. Bruselas: Comisión Europea, D. G. XII.
- MARTÍNEZ, M. A. (2004). «Experiencia de la empresa de inserción Albino 20» en F. SALINAS RAMOS y J.M. HERRANZ DE LA CASA (Coords.). *La economía social como puerta de integración sociolaboral de los inmigrantes*. Universidad Católica de Ávila.
- MCDONALD, R. E. (2007). «An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (2): 256–281.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2008). «Innovación social: un proceso emergente en las dinámicas de desarrollo». *Revista de Fomento Social*, 63: 411–444.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2009). «Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales». *Zerbitzuan*, 45: 151–178.
- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2009). «Innovación abierta en el Tercer Sector: modelo organizativo 2.0». *Revista Española del Tercer Sector*, 3: 10–25.
- OCDE (2005). *Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo*. Tercera Edición. EUROSTAT y OCDE.

- OSBORNE, S. P. y BROWN, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- PUNSET, E. (2008). *Viaje al amor*. Barcelona: Destino.
- SECLOS, C. y MAHIR, J. (2005). «La iniciativa Sekem», en *Mejorar la gestión de empresas*. Madrid: McGraw-Hill. IESE.
- SMITH, S.R y LIPSKY, M. (1993). *Non-profit for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Universia Knowledge Wharton (2008). *Kiva: Cómo mejorar la vida de las personas con un pequeño préstamo*. Obtenida el 1 de septiembre de 2009, de <http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1529>
- ZIMMERMANN, H. (1999). «Innovation in Nonprofit Organizations». *Annal of Public and Cooperative Economics*, 70 (4): 589–619.
- ZIMMERMANN, H. OTTER, N. y STAHL, D. (1998). *Innovation jenseits des Marktes*. Berlín.