

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez
acmorales@etea.com

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

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

RESUMEN

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

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

ABSTRACT

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

PALABRAS CLAVE

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

KEY WORDS:

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

SUMARIO:

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

1. EL TERCER SECTOR Y LA INNOVACIÓN

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

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

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

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

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

² Son múltiples los ejemplos al respecto. Un caso de conexión con lo local, con referencia bibliográfica (Martínez, 2004), es la Asociación Semilla radicada en el barrio de Villaverde (Madrid). Su principal objetivo es la integración de las personas más desfavorecidas social y económicamente. Su ámbito temático principal es la formación e inserción socio-laboral de los menores, los jóvenes y las mujeres inmigrantes. En su misión ha creado y desarrollado empresas de inserción sin ánimo de lucro (como Albino 20, S.L.) con la finalidad de completar el itinerario de integración socio-laboral de los jóvenes que se han formado personal y profesionalmente en los talleres de la asociación.

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

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

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

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

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

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

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

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

No obstante, también existen puntos de encuentro y convergencia creciente entre ambos actores. El Tercer Sector aprende del sector empresarial, sobre todo, cómo abordar los procesos de innovación y su sistematización. Pero también algunas empresas⁵ comienzan a asumir fines propios de entidades del Tercer sector y a preocuparse por otro tipo de innovaciones. Nos referimos a la innovaciones sociales o aquellas *acciones endógenas o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar) de desarrollo social (mejora del bienestar y/o de la cohesión social) que, a través de un cambio original/novedoso (se produce una situación diferente a la preexistente), en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados generalmente a través de un sistema en red y que tiene potencial de ser reproducible* (Morales,2008).

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

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

⁵ Muchos fenómenos de innovación social surgen de empresarios sociales como es el caso de la conocida experiencia de Sekem. En 1977 Ibrahim Abouleish dejó su puesto de jefe de división de investigación farmacéutica de la Universidad de Graz (Austria) y regresa a Egipto –su país natal- para acometer una iniciativa que resolviera alguno de sus graves problemas. Su intención: demostrar que era posible hacer que volviesen a dar frutos tierras desertizadas y producir medicinas y alimentos sanos sin dañar el medio ambiente. El éxito de la iniciativa Sekem en el cultivo biodinámico de hierbas, cereales, verduras alentó al gobierno egipcio a encomendar a Sekem en 1990 la tarea de aplicar esta práctica al cultivo más importante de Egipto: el algodón. En estrecha colaboración con científicos, agricultores, asesores y consumidores –co-creación- Sekem desarrolló un concepto biodinámico para el cultivo del algodón ecológico basado en el uso de feromonas para controlar plagas. Hoy día, Sekem es un holding de empresas que desarrollan actividades productoras y comerciales en los mercados nacionales e internacionales en torno a la agricultura ecológica. Su relevancia económica –no solo a nivel sociales palpable: es la segunda empresa después de Lipton en la venta de bolsa de té en Oriente Medio (Seclos y Mahir, 2005).

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

3. DÓNDE SE PUEDE INNOVAR EN EL TERCER SECTOR

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

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

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

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

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

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

3.2. Las innovaciones con base tecnológica

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

Los servicios de teleasistencia, en fases todavía incipientes de desarrollo, podrían servir de ejemplo como un exponente posible de innovación de esta naturaleza que requiere no solo intangibles –ideas y trabajo- sino inversión de capital. Sin embargo también podrían situarse en este nivel las iniciativas de *e-inclusión* que llevan a cabo muchas instituciones. Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) están impulsando un nuevo concepto de sociedad. Las posibilidades económicas, técnicas y sociales que las TIC permiten están haciendo habitual e indispensable su uso al impregnar cada vez más ámbitos de nuestra vida cotidiana. Pero la velocidad de este proceso está generando asimetrías y desigualdades (la brecha digital). La e-inclusión constituye un ámbito de actuación frente a esa fractura que facilite el necesario acceso a las TIC de todos los ciudadanos, especialmente el de los colectivos (parados, menores en riesgo de exclusión, tercera edad...) menos favorecidos económica y socialmente. Son iniciativas paradigmáticas en la lucha para reducir la brecha digital, entre otras, la *Fundación Bip Bip*⁷, la *Fundación Esplai*⁸ y la *Red de Mayores*⁹ o las *ciberaulas infantiles para hospitales* de la Obra Social de la Caixa. También en este nuevo ámbito de actuación –la integración tecnológica- ha hecho posible la aparición de nuevos “nichos” de altruismo como el cibervoluntariado¹⁰ con un perfil de voluntariado específico y diferenciado respecto al voluntariado presencial que es preciso considerar¹¹. Se trata de un recurso

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

⁷ La Fundación Bip Bip desarrolla, entre otras iniciativas, las aulas bip-bip, más de 600 en todo el territorio español. Se trata de espacios dotados con ordenadores con conexión a Internet a través de los cuales las personas sin recursos o en riesgo de exclusión reciben formación para su integración social e inserción sociolaboral. En este área, la fundación también hace formación de formadores. Ya sea presencialmente, ya sea online, instruye a responsables de ONG o voluntarios que, a su vez, impartirán cursos de ofimática e Internet en los centros que tienen instaladas aulas Bip Bip.

⁸ Otro referente es la Red Conecta iniciativa de la Fundación Esplai, cuyos principales ámbitos temáticos de actuación son la formación y el desarrollo de habilidades sociales entre menores, jóvenes, mujeres con dificultades de inserción laboral y, en general, colectivos con dificultades de inserción social y laboral.

⁹ La Edad Dorada-Mensajeros de La Paz es pionera en el acceso de los mayores a las TIC, tiene como colectivo de intervención a los mayores de 50 años y como finalidad fomentar la inclusión de los mayores a la sociedad y la relación interpersonal.

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

3.3. Innovaciones organizacionales y en procesos internos

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

3.4. Innovaciones conceptuales

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

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

¹¹ El perfil en España –según el estudio realizado entre sus miembros por la Fundación Cibervoluntarios– es el de un hombre, con dos o más ordenadores, solidario, con alto nivel educativo, en su mayoría de la rama científico-tecnológica y con un interés innato hacia los avances tecnológicos y todo tipo de herramientas tecnológicas. Es muy significativo el parámetro del sexo, más hombres (66%) que mujeres (34%), inusual en el mundo del voluntariado y el parámetro de la edad, al contrario de lo que se suele pensar, un 42% de los cibervoluntarios son jóvenes, entre 18 y 30 años, le supera apenas por un 1% la participación de profesionales entre 31 y 50 años con un 43%. Por otra parte, en los últimos años ha empezado a incorporarse un perfil muy interesante, personas prejubiladas o jubiladas que hoy por hoy constituyen el 13% de los cibervoluntarios de la Fundación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- (1) Globalgiving (www.globalgiving.org) fundada en el 2000 por Mari Kuraishi and Dennis Whittle. Más de 14 millones de dólares en donaciones desde el año 2002. Más de 1.300 proyectos han recibido financiación hasta la fecha. Ha gestionado más de 41.500 donantes individuales;
- (2) Donorchoose (www.donorchoose.org) fundada en el 2000 por Charles Best, un profesor de instituto del Bronx. En 2009, los donantes -fundamentalmente residentes en Estados Unidos- habían financiado un valor de 1.590.983 dólares en recursos para los estudiantes necesitados. Los proyectos han suministrado 1.357.560 horas de instrucción y tareas. Recursos proporcionados se destinaron principalmente a: 27% libros; 20% tecnología; 42% escolares;
- (3) Microgiving (www.microgiving.com) fundada en el 2007 por John Ferber;
- (4) Firstgiving (www.firstgiving.com) creada en el 2003 por los hermanos Lingard entre otros. 1.526.245 personas han ayudado a recaudar 83.103.015 de dólares para 20.672 organizaciones sin fines de lucro;
- (5) Change. Org (www.change.org) fundada en el 2006 por Ben Ratray y con un número de beneficiarios que asciende a 31000 miembros en 91 países.;
- (6) Nuru (www.nuruinternational.org) fundada en el 2006 por Jake Harriman and John Hancox. En Kenia han influido directamente en la vida de más de 2500 personas.

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

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

¹⁹ Kiva tuvo que rechazar prestamistas en sus comienzos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El nivel de sana “insatisfacción” que lleva a la búsqueda de respuestas a los nuevos escenarios y a nuevas necesidades (que aumenten el grado de satisfacción o que llegue a más gente) o simplemente el afán de mejorar. Los donantes tienen cada vez más opciones para desarrollar sus inquietudes sociales y solidarias y los fondos privados –grandes donantes– serán muy selectivos a la hora de decantarse por colaborar con las instituciones del Tercer Sector. Como indica Bruel (2009): “*Las entidades tendremos que optar por un formato más y más asociativo donde el factor diferenciador será la capacidad de movilización de voluntariado, y la creación de redes sociales que aporten valor añadido y proximidad*”

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

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

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

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

PREFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ANDERSON, C. (2007): *La economía long tail. De los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. Editorial Urano. Madrid.
- ARCHIBUGI, D. y LUNDVALL, B. A. (eds.) (2001): *The Globalising Learning Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- BAUMOL, WILLIAM J.; LITAN; ROBERT E.; SCHRAMM, CARL J. (2007): *Good capitalism, bad capitalism and the economics of growth and prosperity*. Ed. Yale University Press, New Haven & London.
- BRUEL I CARRERAS, A. (2009): "Tendencias de cambio estratégico en el tercer sector social". *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 10, (<http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/>).
- CIRIEC (2000): *The Enterprises and Organisations of the Third System. A Strategic Challenge for Employment*. Universidad de Lieja. Lieja.
- CHESBROUGH, H. W. (2009): *Innovación abierta: nuevos imperativos para la creación y el aprovechamiento de la tecnología*, Plataforma editorial, Madrid.
- FUNDACIÓN EDE (2009): "Innovar, un reto ineludible para los servicios sociales". *Gizarte.doc. Boletín Documental sobre Servicios Sociales e Intervención Social*. Septiembre.
- GREFFE, X. (2003): *Innovación, valor agregado y evaluación del tercer sistema: un punto de vista europeo en OCDE; El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*, Edition OCDE. Paris, pp.205-241.
- HÄCKI, R. y LIGHTON, J. (2001): *The future of the networked company*, *McKinsey Quarterly*. Agosto.
- HANDY, C. (2000): *La organización por dentro*, Ed. Deusto, Madrid.
- HERRERA GÓMEZ, J. (1998): La especificidad organizativa del Tercer Sector: tipos y dinámicas. *Papers. Revista de Sociología*, nº 56, pp.163-196.
- HORWITZ, S. (2009): "Post-Katrina Innovation and Improvisation by Wal-Mart and the U.S. Coast Guard", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Spring, Vol. 4, No. 2, Pages 93-99.
- JIMENEZ ESCOBAR, J. y MORALES GUTIERREZ, Alfonso Carlos (2008): "Tercer Sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores", *Revista Katálysis*, Vol.11, nº 1, pp. 84-95.
- KELLEY, T. y LITTMAN, J. (2005): *Las diez caras de la innovación*. Currency.
- LUNDVALL, B. A. y BORRÁS, S., (1998): *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*, European Commission, D.G. XII, Bruselas.
- MARTINEZ, M. A. (2004): "Experiencia de la empresa de inserción Albino 20", en Salinas Ramos, F. y Herranz de la Casa, J. M. (Coord.): *La economía social como puerta de integración sociolaboral de los inmigrantes*. Universidad Católica de Avila. Pags. 93-104.

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