

El impacto de las organizaciones del tercer sector como innovación social en España.

Nuevas soluciones para la asistencia a dependientes, la inserción laboral de vulnerables, la educación financiera y la museología social

Marta Rey-García
(Universidad de A Coruña)

martarey@udc.es

Profesora contratada doctora de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de A Coruña (España) y Directora de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de dicha Universidad. Su línea de investigación principal es el gobierno y gestión de organizaciones no lucrativas y, en particular, de fundaciones, habiendo publicado trabajos sobre esta temática en revistas indexadas en JCR o Scopus como *American Journal of Evaluation*, *Business History*, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Nonprofit Management and Leadership*, *Service Business*, *The Service Industries Journal* o *Voluntas*”.

Vanessa Mato-Santiso
(Universidad de A Coruña)

vanessa.mato@udc.es

Responsable de la Secretaría Técnica y miembro del equipo de investigación de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de la Universidad de A Coruña. Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas, experta universitaria en Responsabilidad e Innovación Social, y especialista universitaria en Gestión Empresarial de la Innovación por la misma Universidad. Doctoranda en análisis económico

y estrategia empresarial, investiga acerca de las estrategias omnicanal en las organizaciones no lucrativas, y los efectos de estas estrategias sobre sus grupos de interés más relevantes”.

Noelia Salido-Andrés (Universidad de A Coruña)

noelia.sandres@udc.es

Profesora contratada interina en el área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de A Coruña, y miembro del equipo de investigación de la Cátedra Inditex de Responsabilidad Social de la misma Universidad. Su principal línea de investigación se centra en la influencia que la innovación tecnológica ejerce sobre la innovación social en el contexto de las relaciones entre sociedad civil y organizaciones no lucrativas”.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en caracterizar y comparar los principales roles desempeñados y recursos aportados por las organizaciones del tercer sector a la promoción e implementación de cuatro corrientes de innovación social en España: la atención a personas dependientes, la inserción laboral de colectivos vulnerables, la educación financiera online y la regeneración territorial. Para ello, se ha realizado un estudio de caso múltiple a partir de diversas fuentes de evidencia, entre ellas 39 entrevistas en profundidad a representantes de organizaciones y a expertos. Los resultados contribuyen a contextualizar las corrientes de innovación social, a caracterizar los roles y recursos desplegados por las organizaciones del tercer sector durante los estadios de promoción e implementación de las mismas, a analizar las dinámicas de implementación y a identificar los colectivos a los que se dirigen. Las conclusiones apuntan, por un lado, hacia la necesidad de nuevos modelos de gobierno de la innovación social, basados en la colaboración intra e intersectorial; y, por otro lado, hacia las relativas versatilidad y unicidad de roles y amplia variedad de recursos desplegados por las organizaciones del tercer sector en el proceso.

PALABRAS CLAVE

Innovación social, teleasistencia, inserción laboral de vulnerables, educación financiera online, regeneración territorial a través de la museología social, proyecto ITSSOIN.

ABSTRACT

The objective of this paper is to characterize and compare the main roles played and resources contributed by third sector organizations to the promotion and implementation of four social innovation streams in Spain: the attention to dependent people, work integration of vulnerable groups, online financial education and territorial regeneration. For that, a multiple case study has been carried out based on several sources of evidence, including 39 in-depth interviews with representatives of organizations and experts. The results contribute to contextualize the social innovation streams, to characterize the roles and resources deployed by third sector organizations during the stages of their promotion and implementation, to analyze the dynamics of implementation and to identify the groups to which they are addressed. The conclusions indicate, on the one hand, the need for new governance models of social innovation, based on intra- and intersectoral collaboration; and, on the other, towards the relative versatility and uniqueness of roles and wide variety of resources deployed by third sector organizations in the process.

KEYWORDS

Social innovation, telecare, work integration of vulnerable people, online financial education, territorial regeneration through social museology, ITSSOIN project.

1. INTRODUCCIÓN

Analizar el impacto del tercer sector como innovación social ha sido el principal objetivo del proyecto europeo *Impact of the Third Sector as Social Innovation* - ITSSOIN, liderado por el Centro para la Inversión Social (CSI) de la Universidad de Heidelberg en Alemania, y desarrollado por un consorcio internacional compuesto por once universidades y centros de investigación en nueve países europeos entre 2014 y 2017.¹

Por innovación social (IS) entendemos la creación e implementación de nuevas soluciones (productos, modelos y servicios) que, a la vez que responden a necesidades sociales, generan nuevas relaciones y colaboraciones (Comisión Europea, 2013). La principal propuesta de investigación del proyecto sitúa a las organizaciones del tercer sector como aquellas que se encontrarían mejor posicionadas - frente a los sectores público y empresarial - a la hora de contribuir al desarrollo de innovaciones sociales, principalmente por su capacidad para articular y estimular el compromiso de la ciudadanía (Anheier et al., 2014). En este sentido, los esfuerzos se han centrado en acotar y comprender el alcance del impacto de las organizaciones del tercer sector en el surgimiento e implementación de la IS en siete campos diferenciados: servicios sociales, integración laboral de colectivos vulnerables, protección al consumidor de servicios financieros, arte y cultura, salud, sostenibilidad medioambiental y desarrollo comunitario. Para ello, se han elaborado un total de 27 casos de estudio en los 9 países participantes, analizando 129 organizaciones pertenecientes a los tres sectores de la economía (público, empresarial y no lucrativo).

Específicamente, en el contexto español se han analizado cuatro corrientes de innovación social específicas a través de otros tantos casos de estudio, que han implicado a un total de 21 organizaciones de los campos de servicios sociales, integración laboral, protección al consumidor financiero, y arte y cultura. Con el fin de comprender la corriente de innovación social en atención a personas dependientes se ha puesto el foco sobre los servicios de teleasistencia de Cruz Roja Española (CRE). Para analizar la corriente de innovación en inserción laboral de los grupos más vulnerables se ha escogido la estrategia de impacto colectivo Juntos por el Empleo de los más vulnerables (JPE), liderada por Fundación Accenture. Para estudiar la corriente de innovación social de educación financiera online se ha realizado un comparativo entre las plataformas desarrolladas por REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria) y CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros). Finalmente, la corriente de regeneración territorial a través del arte y la cultura se ha abordado mediante un caso

¹ Este artículo es fruto del proyecto de investigación europeo "Impacto del Tercer Sector como Innovación Social" (ITSSOIN, www.itssoin.eu), financiado por la Comisión Europea dentro de la convocatoria de su 7º Programa Marco a investigar el impacto de la innovación social generada por las organizaciones del tercer sector y la participación cívica. El equipo español del Proyecto ITSSOIN ha sido dirigido por la profesora Marta Rey-García de la Universidad de A Coruña (UDC) e integrado por investigadores de la propia UDC (Ana Felgueiras, Begoña Álvarez, Nuria Calvo, Noelia Salido y Vanessa Mato) y de la Universidad de Oviedo (María José Sanzo y Luis Ignacio Álvarez). Los entregables del proyecto están disponibles en www.itssoin.eu

de estudio de ámbito local: los programas de museología social desarrollados por el Museo Provincial de Lugo (MPL), en Galicia. Campos, corrientes de IS y casos de estudio aparecen sintetizados en la Tabla 1.

Tabla 1. Campos de experimentación, corrientes de innovación social identificadas y casos de estudio del Proyecto ITSSOIN en España.

| Campos de experimentación | Corrientes de innovación social | Casos de estudio |
|-------------------------------------|---|--|
| Servicios sociales | Atención a personas dependientes | Servicios de teleasistencia de Cruz Roja Española (CRE) |
| Integración laboral | Inserción laboral de los grupos más vulnerables | Estrategia de impacto colectivo Juntos por el Empleo de los más vulnerables (JPE) liderada por Fundación Accenture |
| Protección al consumidor financiero | Educación financiera online | Comparativo entre las plataformas <i>economiasolidaria.org</i> (REAS) y <i>rededucacionfinanciera.es</i> (CECA) |
| Arte y cultura | Regeneración territorial a través del arte y la cultura | Programas de museología social desarrollados por el Museo Provincial de Lugo (MPL) |

Fuente: elaboración propia

El objetivo del presente trabajo consiste en caracterizar y comparar los papeles desempeñados y los recursos aportados por las organizaciones del tercer sector en cada una de las cuatro corrientes de IS analizadas en España. Si el proyecto europeo contextualizó su impacto dentro de una misma corriente de innovación social y para distintos países, la presente investigación compara el impacto de las organizaciones del tercer sector dentro de corrientes de innovación social situadas en distintos campos y para un único país: España.

En cuanto a la estructura del artículo, en primer lugar, se explican el marco teórico-conceptual y la metodología empleados para este ejercicio comparativo. En segundo lugar, se discuten los roles desempeñados y los recursos aportados por las organizaciones del tercer sector en las cuatro corrientes de IS consideradas. Para ello, se responde a las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿En qué consisten las corrientes de innovación detectadas y cuál es el contexto socioeconómico en el que surgen?; 2) ¿Quién o quiénes las promueven?; 3) ¿Qué actores las implementan?; 4) ¿Cuáles son las dinámicas de implementación?; 5) ¿A qué colectivos concretos se dirigen? Por último, se extraerán conclusiones e implicaciones prácticas del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En la presente investigación se ha tomado como referencia la aproximación de Mulgan (2007) a la hora de caracterizar los casos de innovación social. Este experto hace hincapié en tres rasgos distintivos del fenómeno que agrupa bajo el concepto de *connected difference*:

- 1) Normalmente las IS surgen de nuevas combinaciones de elementos existentes (roles y recursos), más que de la creación de elementos novedosos de por sí.
- 2) Poner en práctica estas innovaciones normalmente implica superar fronteras organizacionales, sectoriales o disciplinares.
- 3) Las IS se alimentan de, y a su vez facilitan, el establecimiento de nuevas relaciones sociales entre individuos y grupos que previamente se mantenían aislados entre sí. Se genera así una dinámica acumulativa mediante la cual cada innovación genera, a su vez, la posibilidad de crear nuevas innovaciones sociales.

En cuanto al estadio evolutivo de cada corriente de IS, diferenciaremos entre su promoción y su implementación. Entendemos por promoción el impulso, estímulo o favorecimiento de su puesta en marcha y ejecución. Una organización puede promover la IS, por ejemplo, mediante el diseño conceptual de ideas socialmente innovadoras, la financiación de las innovaciones, la sensibilización social e incidencia política o actuando como conector en una iniciativa. En cuanto a la implementación de una corriente de IS, nos referimos a ponerla en funcionamiento aplicando los métodos, procesos, herramientas o medidas necesarias; p.ej. a través del desarrollo de la IS desde la idea a la realidad social como producto (bien o servicio), modelo o metodología, de la provisión de los nuevos servicios resultantes, del uso de los mismos o del acompañamiento a los usuarios o beneficiarios.

Con el fin de comprender en mayor profundidad la posición que ocupan las organizaciones promotoras de las corrientes de IS en su respectivo campo de experimentación, nos apoyaremos adicionalmente en la distinción entre las organizaciones que actúan como *incumbents* (titulares) o *challengers* (retadores), dependiendo de la posición de influencia que ejercen y de su capacidad para imponer sus intereses en ese momento. Los *incumbents* son aquellos actores más poderosos, cuyos intereses y puntos de vista tienden a verse fuertemente reflejados en la configuración del campo de actividad. Por el contrario, los *challengers* son aquellos actores que han entrado en el campo recientemente y tienen un poder relativamente menor para influir sobre su configuración acorde a sus propios intereses (Fligstein y McAdam, 2011).

En cuanto al repertorio de roles que utilizaremos para caracterizar el papel que juegan las organizaciones del tercer sector en la corriente de IS, es el siguiente: 1) diseño conceptual de la IS; 2) desarrollo de la IS desde la idea a la realidad social; 3) provisión del nuevo servicio resultante; 4) acompañamiento a los usuarios o beneficiarios, tanto directos como indirectos, de la innovación; 5) sensibilización social e incidencia política (*advocacy*); 6) financiación de

la innovación; 7) uso de los nuevos servicios; y 8) rol de conector, que consiste en vincular personas, ideas, dinero y poder que contribuyen a la realización de cambios duraderos (Mulligan, 2007).

Para una mejor comprensión del tipo de recursos aportados por las organizaciones del tercer sector a cada corriente de IS, se ha utilizado la tipología del proyecto ITSSOIN (Rey-García y Felgueiras, 2015). Los recursos se han clasificado en las siguientes categorías: 1) económicos; 2) culturales, en referencia al conjunto de valores de los actores involucrados en el campo; 3) humanos, incluidas “actitudes, competencias, experiencia y habilidades, conocimiento tácito y la capacidad de innovación y talento de las personas” (Kong y Prior, 2008: 120); 4) relacionales, entendidos como “el flujo de conocimiento de una organización hacia el entorno externo” que resulta de las relaciones formales e informales de la organización y los intercambios con los grupos de interés externos (Kong y Prior, 2008: 120); y 5) estructurales, o “el conjunto de conocimientos que permanecen dentro de una organización después de que los individuos la hayan dejado” (Kong y Prior, 2008: 121), como p.ej. bases de datos, manuales de procesos, rutinas, estrategias, etc.

De cara a identificar la dirección que toman las corrientes de IS analizadas desde que surgen hasta que se implementan, se ha diferenciado entre dinámicas *top down* (de arriba a abajo) y *bottom up* (de abajo a arriba). Las dinámicas *top down* comienzan con una “decisión política de instituciones gubernamentales - a menudo del gobierno central” – (Sabatier, 1986: 22); mientras que las dinámicas *bottom up* surgen a partir de las metas, estrategias o actividades de los ciudadanos de a pie y se dirigen a los responsables de la conformación de políticas, tanto del sector público como del privado. Los ciudadanos, enmarcados o no en organizaciones o movimientos sociales, interactúan desde la base o *grassroots* y “utilizan sus contactos como vehículo para identificar a los actores locales, regionales y nacionales involucrados en la planificación, financiación y ejecución de los programas gubernamentales y no gubernamentales pertinentes” (Sabatier, 1986: 32).

3. METODOLOGÍA

El abordaje metodológico se ha basado en un estudio de caso múltiple acorde al diseño de Yin (1994) y soportado por múltiples fuentes de evidencia. En una primera fase, el análisis documental se complementó con una serie de entrevistas exploratorias, cara a cara o por teléfono, con expertos independientes de las distintas áreas objeto de estudio (especialmente expertos académicos o con experiencia en el tercer sector). En una segunda fase, se realizaron un total de 39 entrevistas en profundidad. 27 de ellas con representantes de las organizaciones más relevantes en cada uno de los casos de estudio y mediante un cuestionario semi-estructurado; y las 12 restantes a expertos en los campos específicos de estudio. Los representantes de organizaciones entrevistados ocupaban puestos de alta dirección y disponen de una alta capacidad de toma de decisiones en sus respectivas entidades (presidente/a, director/a general, coordinador/a general, director/a de responsabilidad social corporativa,

entre otros). Durante las entrevistas, se les preguntó sobre las características organizacionales clave, incluyendo los roles desempeñados y los recursos aportados de cara a promover la respectiva corriente de IS en España.

Todas las entrevistas tuvieron lugar entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2016, duraron entre 30 y 150 minutos, y fueron grabadas y codificadas de forma anónima. Se efectuaron 24 entrevistas presenciales y 15 telefónicas y se transcribieron las citas clave. Finalmente, los resultados preliminares de los casos de estudio fueron validados a través de entrevistas con expertos en cada una de las áreas y, en el caso de servicios sociales, también mediante un *stakeholder workshop*. La recogida de datos mediante entrevistas se sintetiza en la Tabla 2.

Tabla 2. Número de entrevistas realizadas a representantes de organizaciones y a expertos en cada IS

| Casos de estudio de Innovación Social en España realizados en el marco del Proyecto ITSSOIN | Entrevistas con representantes de organizaciones clave | Entrevistas con expertos en el ámbito de estudio | Nº total de entrevistas por caso de estudio |
|---|--|--|---|
| Teleasistencia | 9 | 2 | 11 |
| Estrategias de impacto colectivo para la inserción laboral de vulnerables | 9 | 3 | 12 |
| Plataformas de educación financiera | 3 | 5 | 8 |
| Museología social | 6 | 2 | 8 |
| TOTAL | 27 | 12 | 39 |

Fuente: elaboración propia

Para la elaboración de los casos también se analizaron datos de fuentes secundarias, tales como informes o memorias anuales, documentación interna de las organizaciones, páginas web, comunicados de prensa y boletines internos. Además, se documentaron observaciones directas, mediante la realización de visitas al escenario del caso de estudio. Tales observaciones directas sirven como fuente de evidencia en un estudio de caso, contribuyendo así a la “triangulación” como un requisito necesario para determinar la fiabilidad en la investigación cualitativa (Yin, 1994: 86).

4. EL IMPACTO DEL TERCER SECTOR COMO INNOVACIÓN SOCIAL EN ESPAÑA

4.1. ¿Cuál es la corriente de IS detectada en cada campo y en qué contexto surge?

En el campo de servicios sociales, España ha sido caracterizada tradicionalmente como un país donde el gasto social, en comparación con otros territorios del entorno, se sitúa en una posición de inferioridad (Uceda-Maza, 2011) o a lo sumo centralidad (véase Anheier et al., 2014 para un comparativo del gasto social en relación al producto interior bruto (PIB) en España, Alemania, Dinamarca, Francia, Italia, Países Bajos, República Checa, Reino Unidos y Suecia). La última crisis económica no ha hecho sino agravar las dificultades de las organizaciones del tercer sector ante una demanda creciente, debido a la falta de recursos públicos y privados (Fundación Luis Vives, 2012). Esto ha incrementado la brecha entre las necesidades de los demandantes de servicios sociales y los recursos disponibles por parte de los oferentes de dichos servicios. Esta brecha es particularmente profunda en el ámbito de la atención a personas dependientes, al haber consagrado la denominada Ley de Dependencia en 2006 el derecho de los ciudadanos a una vida autónoma. En este contexto, ha emergido una corriente de IS en el ámbito de la atención a la dependencia, consistente en “nuevos mecanismos de gobernanza que están desarrollando los diferentes actores involucrados en la provisión de servicios sociales, con el fin de promover la vida independiente de los (potenciales) beneficiarios o usuarios” (Rey-García et al., 2016: 9). En concreto, los servicios de teleasistencia, definidos como “la prestación de asistencia social remota apoyada por las TIC”, se han desarrollado gracias a nuevas y complejas relaciones de colaboración, y también competencia, entre entidades públicas, organizaciones del tercer sector y empresas (Rey-García et al., 2016: 9). Para comprender estas relaciones y el papel de las organizaciones del tercer sector en sus dinámicas, se ha analizado la labor de los actores más relevantes en el proceso de desarrollo de la teleasistencia en España, y en particular de Cruz Roja Española.

Con respecto al campo de la integración laboral, las elevadas tasas de desempleo en relación a la Unión Europea (EUROSTAT, 2016), acompañadas de la erosión de la clase media al producirse una pérdida de ocupación en los sectores de franja salarial media del 35% entre el 2008 y el 2014 (Caixabank Research, 2015), han ensanchado el segmento de ciudadanos que son vulnerables ante el empleo. Entendemos por tales aquellas personas que no tienen trabajo o que viven una situación de precariedad laboral, y están sometidas a una elevada probabilidad de que esta situación de inactividad o pobreza laboral se prolongue en los próximos meses (FEDEA, 2017). La corriente de IS identificada trata de aportar nuevas soluciones al problema de la inserción laboral de vulnerables, entendida como “las iniciativas o acciones que mejoran el (re)empleo y la (re)incorporación de individuos al mercado de trabajo ordinario. Estas iniciativas son realizadas con mayor frecuencia por agencias públicas, organiza-

ciones sin fines de lucro o empresas sociales de inserción laboral” (Rey-García y Mato-Santiso, 2017: 3). A la tradicional labor de las empresas de inserción en este ámbito se han sumado en España tanto iniciativas de grandes empresas como nuevas alianzas intersectoriales. Como ejemplo de estas últimas se ha abordado el caso de Juntos Por el Empleo (JPE), estrategia de impacto colectivo promovida fundamentalmente por Fundación Accenture.

En lo que respecta a la protección del consumidor de servicios financieros, el descrédito generado entre consumidores y usuarios de productos y servicios financieros ha tenido particular resonancia social durante la crisis financiera iniciada en 2007. En respuesta, la OCDE crea en 2008 la Red Internacional de Educación Financiera, desarrollando una serie de directrices y recomendaciones acerca de la necesidad de promover la mejora de la educación financiera básica en la sociedad. La corriente de IS identificada en España consiste en el surgimiento de medios y herramientas digitales (portales, webs, aplicaciones, etc.) que tienen como principal objetivo introducir y mejorar la educación financiera de los consumidores en general, y particularmente de los colectivos damnificados por conductas abusivas en el sector financiero. Algunas iniciativas se dirigen además a la sensibilización y fomento de servicios financieros alternativos, esto es, de “una alternativa socialmente más integrada y responsable al sistema bancario tradicional - que durante la crisis es menos accesible para los consumidores de bajos ingresos -” (Hyánek et al., 2016: 1). Por un lado, se multiplican las iniciativas online en materia educativa promovidas desde las mismas entidades financieras y/o supervisoras, desarrolladas en colaboración con entidades de los sectores público, empresarial y no lucrativo, y orientadas a la sociedad en general. Por otro lado, entidades del tercer sector promotoras de un modelo económico alternativo basado en la solidaridad colaboran en red visibilizando y difundiendo encuentros, actividades formativas y materiales a través de portales y webs; con especial orientación a consumidores en situación de vulnerabilidad. Como casos de estudio representativos de estas dos derivaciones de la corriente de IS se han analizado la web *rededucacionfinanciera.es* y el portal *economiasolidaria.org*, respectivamente.

Por último, en el campo de arte y cultura, la corriente de IS identificada es la regeneración territorial, definida como “proceso de rediseño social del territorio para el desarrollo sostenible” (Rey-García et al., 2017: 120). La museología social ha sido identificada como herramienta de regeneración territorial relevante para nuestro país y objeto del caso de estudio. Por museología social entendemos el “desarrollo sostenible de las instituciones museísticas, a través de la participación de comunidades, grupos de interés e individuos en la definición, gestión y socialización del patrimonio cultural y natural” (Rey-García et al., 2017: 118). Su implementación en España se ha resuelto a través de programas museísticos especialmente dirigidos a colectivos vulnerables, inspirados en los programas de museología social de entidades internacionales de referencia como el MOMA en Nueva York, y adaptados a contextos locales en Cataluña, País Vasco, Murcia, Aragón o Galicia (Cancellieri et al., 2016). Este nuevo paradigma concibe los museos como el resultado de proyectos colectivos, enfatizando su función social a través de la participación de individuos y comunidades, su carácter interdisciplinar, y la integración de nuevos estilos de expresión y comunicación (SOMUS, 2014). Para comprender

la potencial contribución de la museología social a la capacidad de regeneración y adaptación de los territorios a las transformaciones sociales, se ha analizado el caso de las colaboraciones público-no lucrativas tejidas en torno al MPL.

4.2. ¿Cuáles son las principales organizaciones que promueven las corrientes de IS y cómo lo hacen?

En el campo de servicios sociales, los *incumbents* son las administraciones y organismos públicos y, en particular, el IMSERSO, en tanto que agencia gubernamental que promueve y gestiona programas para personas dependientes; y en menor medida las grandes organizaciones del tercer sector, especialmente CRE, ONCE y Cáritas, que disfrutaban de una relación especial con el Estado (Rey-García y Felgueiras, 2015). En particular, Cruz Roja Española destaca en la promoción de servicios de atención a personas dependientes vía teleasistencia, tanto como precursor de la idea en España, importando y adaptando los servicios de teleasistencia al contexto español desde el Reino Unido a partir de 1990, como desarrollando acciones de *advocacy* ante los poderes públicos (Rey-García et al., 2016). En esta línea también destaca la labor de la Fundación TECSOS (participada por Cruz Roja Española y Vodafone España), que promueve la aplicación de tecnologías e investigación en relación a servicios sociales de teleasistencia, contribuyendo al diseño de esta corriente de IS. Con respecto a los *challengers*, se ha identificado a organizaciones empresariales que intervienen en este campo en el marco de sus políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) o por administrar directamente residencias de ancianos o centros de día (en particular en ciudades medianas y grandes). Destacan también las federaciones y confederaciones de personas dependientes (y sus familiares), que llevan a cabo acciones de sensibilización social y defensa de los derechos de las personas que viven en situación de dependencia (por ejemplo, FEAPS, COCEMFE, etc.); así como redes informales, empresas sociales y nuevos movimientos sociales (por ejemplo, los que surgen después del movimiento 15M) (Rey-García y Felgueiras, 2015).

Entre los recursos aportados en esta etapa de promoción destacan los recursos económicos, humanos y relacionales. Los económicos son aportados principalmente por las administraciones públicas. Los profesionales y voluntarios de las organizaciones del tercer sector contribuyen con su conocimiento y experiencia sobre el perfil de los usuarios y/o beneficiarios, así como a la detección de sus necesidades específicas. Por último, destacan los recursos relacionales, es decir, el flujo de conocimiento resultante de las relaciones, formales e informales, que las organizaciones no lucrativas mantienen con los distintos grupos de interés o *stakeholders* en torno a la corriente de IS, y muy en particular con representantes de las administraciones públicas responsables de promocionar la ayuda a dependientes en los ámbitos estatal, regional y local (Rey-García et al., 2016).

En relación a la integración laboral, los *incumbents* son las administraciones públicas, las empresas de inserción laboral y las organizaciones del tercer sector. Entre los actores *challengers* destacan las empresas y fundaciones corporativas – que participan en la promoción de este tipo de iniciativas en el marco de sus estrategias de RSC-, y los partenariados intersectoriales

(Rey-García y Mato-Santiso, 2017). Creada en el año 2012, JPE es un actor *challenger* que, sin forma jurídica propia, involucra a 1.287 entidades - de las cuales más de 1.000 son organizaciones del tercer sector -. Su objetivo es impulsar soluciones que mejoren las oportunidades de empleo y autoempleo de los colectivos que sufren una mayor vulnerabilidad laboral (Juntos por el empleo de los más vulnerables, 2017). En este caso han sido tres las organizaciones del tercer sector promotoras de esta estrategia de impacto colectivo al diseñar conceptualmente esta iniciativa: Fundación Accenture, SERES y Fundación Compromiso y Transparencia. Asimismo, destaca el papel que desempeña Fundación Accenture, quien además de liderar la implementación de esta estrategia colectiva, actúa como financiador y también como conector en su estadio inicial, al atraer y vincular a distintos actores, ideas, know-how, etc. También es importante mencionar otras organizaciones sociales involucradas en el "grupo de coordinación colectiva" de JPE, órgano de gobierno formado para promover la iniciativa (con reuniones periódicas), y que desempeñan un papel destacado en la detección de necesidades y en la defensa de los derechos de los colectivos más desfavorecidos (*advocacy*) en lo que respecta a la integración laboral. Estas organizaciones son la propia CRE, FSC Inserta/Fundación ONCE, Fundación Secretariado Gitano, Entreculturas, Exit, Tomillo y Fundación bancaria La Caixa (Rey-García y Mato-Santiso, 2017).

En cuanto a los recursos aportados por el tercer sector en esta fase, y con la salvedad de las horas de consultoría probono aportadas por Fundación Accenture, son fundamentalmente humanos y relacionales. El personal técnico transmite su know-how y experiencia sobre cuestiones como el punto del que parten las personas vulnerables frente al empleo - mediante la realización de un diagnóstico -, la forma en que estos pueden mejorar sus competencias y habilidades, o si los beneficiarios van a poder o no digerir las distintas soluciones planteadas, etc., contribuyendo así al diseño y matiz de las distintas soluciones a crear dentro de JPE. En cuanto a los recursos relacionales, se aprovechan las relaciones formales e informales disponibles de cada uno de los miembros para atraer a nuevas organizaciones de sectores clave para que se unan a la estrategia colectiva. También se utilizan algunos recursos estructurales en la fase de promoción, como el uso de rutinas, metodologías del tercer sector, definición de conceptos, etc. (Rey-García y Mato-Santiso, 2017).

En el campo de la protección al consumidor financiero, y concretamente en la promoción de la educación financiera online, actúan como *incumbents* actores del sector público (órganos supervisores y reguladores y autoridades gubernamentales de alcance nacional e internacional), del sector no lucrativo (redes o asociaciones de organizaciones de la economía social) y organizaciones híbridas entre el sector no lucrativo y empresarial. Por otro lado, actúan como *challengers* actores del sector empresarial, mayormente bancos y cajas de ahorros, universidades privadas, institutos y centros de enseñanza que desarrollan iniciativas en el contexto de su colaboración con organizaciones híbridas.

Centrando el foco específicamente en el papel desempeñado por las organizaciones del sector no lucrativo, destaca la Red de redes de Economía Alternativa y Solidaria (REAS), con el lanzamiento en 2007 de *economiasolidaria.org*. Este portal ofrece información y apoyo a las

más de 500 entidades no lucrativas adscritas territorial y sectorialmente a la red, además de ser un espacio para el intercambio de ideas y experiencias, difusión de iniciativas de educación financiera, comercio justo, consumo responsable, finanzas éticas y economía solidaria en general (Hyánek et al., 2016). REAS favorece la puesta en marcha de este portal diseñando conceptualmente la idea, sensibilizando socialmente y actuando como conector de la iniciativa. Contribuye además con recursos humanos, a través de la puesta a disposición de personal contratado y voluntarios con conocimientos en entornos digitales y habilidades en el manejo de herramientas informáticas; recursos relacionales, a partir de la red de relaciones, colaboraciones y alianzas con otros territorios, organizaciones sociales e instituciones a nivel local, regional y estatal, así como con el resto de tejido social; y recursos estructurales, con materiales, estudios, contenidos didácticos o vídeos sobre temáticas de sensibilidad común, bases de datos, etc. Destaca también la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA), asociación que representa los intereses de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, con el lanzamiento en 2009 de la web *rededucacionfinanciera.es*. Con el objetivo de visibilizar y difundir eventos, actividades y programas de educación financiera entre la población en general y colectivos en riesgo de exclusión social, esta web nace bajo el paraguas del primer Plan Nacional de Educación Financiera que, en 2008, promueven el Banco de España y la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (Hyánek et al., 2016). En la puesta en marcha de la web, CECA contribuye financiando la iniciativa y actuando como conector. Aporta en esta fase recursos económicos a través de partidas presupuestarias específicas; recursos humanos, a través de personal laboral de CECA y de sus voluntarios; y recursos relacionales, a través de la red de relaciones que establecen en el marco del convenio con el Banco de España y CNMV, junto con el resto de entidades asociadas.

Finalmente, en el campo de arte y cultura, son *incumbents* en la promoción de la regeneración territorial las administraciones públicas y los liderazgos particulares, es decir, "personas que poseen una mayor capacidad de liderazgo, siendo capaces de motivar y promover proyectos" (Cancellieri et al., 2016: 52). Por el contrario, son *challengers* tanto grupos informales de ciudadanos, a través por ejemplo de intervenciones ciudadanas para la recuperación de espacios, como las organizaciones del tercer sector, de manera que "la iniciativa puede provenir de organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, grupos ciudadanos, organizaciones culturales, etc., pero ha de pasar por el impulso del sector público" (Cancellieri et al., 2016: 52). De entre las organizaciones del tercer sector que participan en la promoción de programas de museología social desarrollados por el MPL destaca la Confederación Gallega de Personas con Discapacidad (COGAMI), especialmente a través de su federación en Lugo. Esta organización participa en las primeras reuniones que convoca el MPL, con el objetivo de programar actividades culturales conjuntas para conmemorar el Año Internacional de las Personas con Discapacidad en 2003. Desempeña un rol de sensibilización social e incidencia política, y aporta tanto recursos humanos, a través de personal contratado, socios y voluntarios; como recursos relacionales, a través del conjunto de relaciones y contactos con otras organizaciones del tejido social, público y empresarial, con sus representados, familiares, cuidadores y amigos.

4.3. ¿Qué organizaciones implementan estas corrientes de IS?

Dentro de servicios sociales, y en relación a la corriente de innovación sobre atención a personas dependientes, son las organizaciones de los sectores no lucrativo y empresarial las encargadas de implementar servicios de teleasistencia. En cambio, las administraciones públicas no implementan directamente la teleasistencia, sino que “apoyan el desarrollo de nuevos servicios y promueven la innovación a través de políticas y regulaciones” (Rey-García et al., 2016: 18). CRE destaca como principal proveedor de los servicios de teleasistencia en España. Atiende a 150.000 usuarios aproximadamente, además de invertir en el desarrollo de mejoras adicionales. En este mismo campo, encontramos a ASISPA, una asociación privada y sin ánimo de lucro que presta servicios de teleasistencia y de ayuda a domicilio, dando cobertura a cerca de 48.000 usuarios; así como a ILUNION Sociosanitario, organización híbrida del tercer sector y sector empresarial, que también opera como proveedora de servicios de teleasistencia a personas dependientes. También es destacable el rol de acompañamiento que desempeñan las organizaciones no lucrativas, tanto a los usuarios de los servicios de teleasistencia (beneficiarios directos) como a sus familiares y cuidadores (beneficiarios indirectos); rol que las diferencia en positivo de las empresas que prestan este tipo de servicios. Sin embargo, son fundamentalmente las empresas quienes prestan estos servicios cuando están destinados a personas de edad avanzada. Muy probablemente esto se deba a su ventaja relativa a la hora de conseguir contratos públicos basados fundamentalmente en criterios de índole economicista (precios más competitivos) y en menor medida en consideraciones de compra pública socialmente responsable. Este factor, unido a las capacidades tecnológicas de las empresas, hace que estas adquieran especial relevancia en esta fase, desempeñando un rol de desarrolladores y proveedores de tecnologías (hardware y software), además de prestar servicios de teleasistencia a la mayor parte de los usuarios (Rey-García et al., 2016).

En cuanto a los recursos aportados por las organizaciones del tercer sector, son humanos, a través del conocimiento específico y experiencia que tienen sobre la prestación del servicio, los beneficiarios y sus necesidades y/o la intervención social en general; y relacionales, dado que interactúan con las redes informales de familiares, amigos y vecinos que siempre han tenido un papel importante en la prestación de servicios sociales a las personas en situación de dependencia en España (Casado Pérez, 2006). Finalmente, la mayoría de los actores han ido desarrollando a lo largo de los años rutinas, normas, manuales, bases de datos y otras formas de almacenar los conocimientos obtenidos para aprovechar al máximo la experiencia, consolidando así el capital estructural, y reforzando su capacidad para innovar en las sucesivas generaciones de dispositivos de teleasistencia (Rey-García et al., 2016).

En el campo de la integración laboral de vulnerables y en el marco del caso de estudio de JPE, organizaciones no lucrativas y del sector empresarial trabajan conjuntamente en la creación de soluciones innovadoras que faciliten la empleabilidad de estos colectivos. En términos de alcance, el portafolio de soluciones innovadoras a las que el sector empresarial puede contribuir es amplio y variado. En primer lugar, las empresas pueden compartir los perfiles buscados con las organizaciones del tercer sector, de modo que las oportunidades de for-

mación para los demandantes de empleo vulnerables se correspondan con las necesidades reales de los empleadores potenciales. En segundo lugar, pueden participar en la implementación de programas de inserción laboral en colaboración con organizaciones de diferentes sectores (Rey-García y Mato-Santiso, 2017). Entre las organizaciones del tercer sector que se involucran en esta fase de implementación, y que desarrollan conjuntamente las distintas herramientas tecnológicas y metodológicas (soluciones) para su puesta en funcionamiento, destacan: Fundación Accenture, SERES, Fundación bancaria La Caixa, FSC Inserta/Fundación ONCE, Cruz Roja Española, Fundación Tomillo, Exit, Secretariado Gitano y Entreculturas, entre otras. Es importante resaltar que se van formando distintos equipos *ad hoc* para crear cada solución, es decir, que no todas las organizaciones participan en la creación y desarrollo de todas las soluciones. Entre los roles que desempeñan estas organizaciones no lucrativas involucradas en JPE, debemos hacer mención al desarrollo de las distintas soluciones (herramientas y programas formativos) en colaboración con el sector empresarial, desde la idea conceptual a la realidad a través de la creación de las mismas, y a la intermediación laboral y acompañamiento a las personas con mayor vulnerabilidad a través del diseño de itinerarios de empleabilidad personalizados. Además, estas organizaciones del tercer sector son a su vez usuarias de las soluciones, y a través de sus técnicos de empleo, proveen servicios de formación en habilidades básicas y transversales para mejorar la empleabilidad y las posibilidades de trabajar por cuenta propia, realizan un diagnóstico del mercado de trabajo en España, evalúan la empleabilidad de distintos grupos vulnerables, y contribuyen a la promoción de microcréditos sostenibles para personas desfavorecidas no atendidas por la banca tradicional (Sandford et al., 2016).

En esta etapa de implementación, las organizaciones del tercer sector aportan recursos eminentemente humanos, centrados especialmente en la formación y capacitación de los colectivos más vulnerables de cara a mejorar su empleabilidad, la evolución en su aprendizaje, o la mejora de la potencial utilidad de las distintas herramientas y servicios en cada caso. Adicionalmente, también aportan recursos relacionales, a través del flujo de conocimiento entre la organización y sus grupos de interés externos, o a través de la capacidad para atraer nuevas organizaciones a iniciativas de carácter colectivo como JPE; y recursos estructurales, como bases de datos sobre los distintos grupos vulnerables frente al empleo, metodologías de trabajo, utilización de estrategias y tecnologías, etc. Con respecto a los recursos económicos, y al igual que en el estadio de promoción, "la mayor parte de los fondos y horas invertidas en la iniciativa JPE provienen de la Fundación Accenture. Sin embargo, puede ocurrir que algún actor miembro de la estrategia colectiva aporte fondos para alguna cuestión en particular, por ejemplo la creación de la página web, que fue financiada por un socio del sector empresarial" (Sandford et al., 2016: 23).

En cuanto a la implementación de la educación financiera online, participan administraciones públicas, a través del desarrollo de las iniciativas desde la idea hasta la realidad social; actores empresariales (mayormente entidades bancarias) a través de la provisión de los servicios online de educación financiera resultantes; voluntarios de los sectores público, empre-

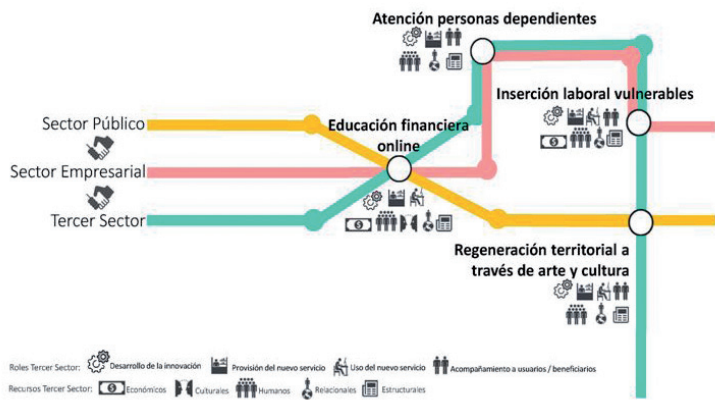
sarial y no lucrativo que, además de usuarios de los servicios online, colaboran activamente en su desarrollo desde la idea hasta la realidad social y en su provisión a los beneficiarios últimos; y por último, actores del tercer sector. Entre estos destaca la participación activa de REAS y las entidades adscritas a la red que, a partir del uso que dan al portal *economiasolidaria.org*, se implican en su actualización “con noticias y contenidos, lo que a su vez permite extender la red de colaboraciones alrededor del mundo” (Hyánek et al., 2016: 51). En esta fase de implementación, REAS desempeña roles relativos al desarrollo de los servicios online desde la idea inicial, a través del mantenimiento técnico del portal y de la difusión de los contenidos en él alojados, encargándose por tanto de la provisión del servicio a los beneficiarios últimos. Para todo ello, continúa aportando recursos humanos a través de personal contratado y sobre todo de voluntarios; recursos culturales, a partir de un marco de valores compartido que da cobertura tanto al ámbito del consumo de productos financieros como a la concienciación en torno al uso ético del dinero, el comercio justo y el consumo responsable; recursos relacionales, nuevamente a partir de la red de relaciones, colaboraciones y alianzas territoriales y sectoriales, así como con el resto de la sociedad; y por último de carácter estructural, a partir de bases de datos, procedimientos, estrategias, rutinas y materiales sobre temáticas de interés común (Hyánek et al., 2016).

Destaca igualmente la contribución activa de CECA, en tanto organización híbrida entre el tercer sector y el sector empresarial, que participa en esta fase de implementación a través del desarrollo de los servicios (con el mantenimiento y actualización de la web *rededucacionfinanciera.es*), y la provisión de los servicios online a los beneficiarios, a partir del alojamiento y difusión de contenidos (Hyánek et al., 2016). En este sentido, aporta recursos económicos que permiten la financiación de los procesos, herramientas y medidas necesarias para la puesta en funcionamiento de la web; recursos humanos, nuevamente a través de personal laboral de CECA, los proveedores de los servicios difundidos y personal voluntario; recursos estructurales, a través del empleo de bases de datos, estrategias y rutinas compartidas; y finalmente, recursos relacionales, a partir de las relaciones que establecen con entidades asociadas al convenio marco establecido con el Banco de España y CNMV, así como con sus entidades colaboradoras. Entre estas últimas destacan fundamentalmente fundaciones corporativas, como por ejemplo Fundación Cajasol, Fundación CAI, Fundación Caja Badajoz, Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS), Fundación Bancaria Ibercaja y Fundación Unicaja, entre otras, que colaboran igualmente en el desarrollo de los servicios, actuando como proveedores al beneficiario final.

Por último, la implementación de iniciativas de regeneración territorial en el campo del arte y la cultura cuenta con la participación de administraciones públicas con competencia en el establecimiento de políticas culturales a nivel autonómico, provincial y local; en colaboración con una constelación de organizaciones del tercer sector. Destacan entre ellas COGAMI, Auxilia Lugo, ACADAR (Asociación de Mulleres con Discapacidade de Galicia), ASORLU (Asociación de Personas Sordas de Lugo), ONCE (Organización Nacional de Ciegos Españoles), Down Lugo, Bule Bule, ALUME, FEAFES (Federación de asociaciones de familiares y personas

con enfermedad mental de Galicia), Fundación Anade, Club Senior de la Red Museística Provincial de Lugo, Mujeres en las Artes Visuales, AMPAS (Asociación de Madres/Padres de Alumnos), Cruz Roja, Centro de Formación y Recursos de Lugo, Centros Especiales de Empleo, Asociación de inmigrantes y retornados rioplatenses de Lugo, Fundación Araganey, Tango Club Galicia, Fundación Secretariado Gitano, Centro penitenciario de Bonxe y Proyecto Hombre (Rey-García et al., 2017). Estas organizaciones del tercer sector participan en la implementación del programa de museología social del MPL a través de la co-creación y co-producción de actividades culturales especialmente dirigidas a colectivos vulnerables (Cancellieri et al., 2016). Además de ayudarle a trasladar la idea inicial hasta la realidad social, actúan también junto con el MPL como proveedoras de las actividades resultantes, usando estas actividades y ejerciendo labores de acompañamiento a los usuarios o beneficiarios finales. Para esto, aportan recursos humanos, a través de su personal técnico y sanitario contratado, voluntarios, socios, y beneficiarios directos e indirectos de la actividad; recursos relacionales, a través del conjunto de relaciones (tanto presenciales como a través de redes sociales y otras herramientas digitales) con otras organizaciones del tejido social, público y empresarial, con sus representados, y con los familiares, cuidadores y amigos de los beneficiarios últimos. En materia estructural, por último, participan con recursos adaptados como espacios, transporte, materiales y utensilios, y otros recursos como documentación corporativa, manuales, procedimientos y bases de datos, así como con las rutinas derivadas de su experiencia en el trato y atención a estos colectivos en contextos familiares y ajenos.

Figura 1. Principales roles y recursos del tercer sector en la implementación de las IS analizadas



Fuente: elaboración propia

4.4. ¿Cuáles son las dinámicas de implementación identificadas?

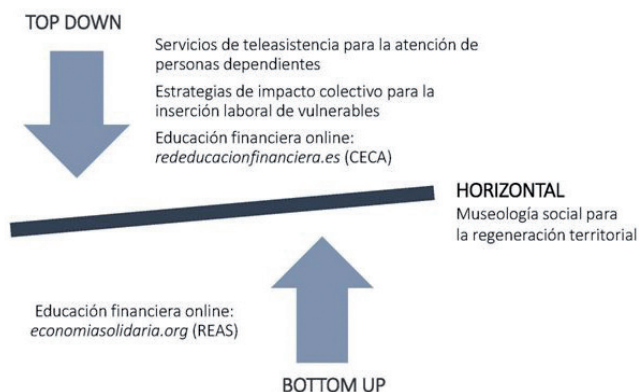
La variedad de actores que participan en un determinado campo de experimentación, y la coexistencia de *incumbents* y *challengers*, generan dinámicas de poder características dentro del campo y pueden provocar corrientes de innovación social (Lallemand-Stempak et al., 2015). En este apartado lo que se pretende es identificar la dirección que toman las distintas corrientes de IS analizadas, desde que surgen hasta que se implementan.

En el campo de servicios sociales, la dinámica de implementación es *top down*, dado que los servicios de teleasistencia para la atención de personas dependientes parten de las organizaciones, desde el “lanzamiento del servicio por parte de Cruz Roja Española hasta la publicación nueve años después del primer marco regulador de los servicios de teleasistencia, que sirvió de referencia para las autoridades públicas y demás proveedores de estos servicios” (Rey-García et al., 2016: 19). Otras corrientes de IS que siguen esta misma dinámica serían, por un lado, las estrategias de impacto colectivo para la inserción laboral de los más vulnerables, desde el momento en que son organizaciones quienes promueven estas iniciativas colectivas aunando esfuerzos que faciliten su empleabilidad. “La mayor parte de los fondos para la inserción laboral de vulnerables provienen tradicionalmente de la administración europea y central; sin embargo, la ejecución se realiza principalmente a nivel de las Comunidades Autónomas y local. Las organizaciones del tercer sector y la economía social tradicionalmente colaboran (y en ocasiones lideran las iniciativas) en la gestión de los programas de inserción” (Lallemand-Stempak et al., 2015: 35). En idéntica línea estarían los servicios de educación financiera online, que resultan del cumplimiento de directrices internacionales y nacionales, como en el caso de la web *rededucacionfinanciera.es* promovida por CECA. Inicialmente, fue lanzado “el Plan de Educación Financiera por los órganos de supervisión (Banco de España y Comisión Nacional del Mercado de Valores) y sólo posteriormente fue incorporado por actores empresariales e impulsado por organizaciones del tercer sector” (Hyánek et al., 2016: 47).

Con respecto a la dinámica de implementación *bottom up*, se materializa en el portal *economiasolidaria.org* de REAS, dado que su base social no solo participa en la creación de los contenidos online, sino que se apropia de procesos de innovación y toma decisiones con respecto a los mismos (Hyánek et al., 2016).

Finalmente, en una posición intermedia se encontrarían los programas de museología social, cuya implementación calificamos de horizontal al coexistir en su desarrollo tanto dinámicas *top down* como *bottom up*. Si bien “la actividad ha venido de la esfera de la administración pública (un museo provincial y los funcionarios públicos que impulsan la actividad de la IS), la contribución de la comunidad social local y las organizaciones del tercer sector ha sido muy fuerte desde las primeras etapas y es un componente esencial de la innovación social” (Cancellieri et al., 2016: 51).

Figura 2. Dinámicas de implementación de las corrientes de IS analizadas.



Fuente: elaboración propia

4.5. ¿A quiénes se dirigen estas corrientes de IS?

Los colectivos en situación de vulnerabilidad son primordialmente los destinatarios últimos de los servicios prestados en las corrientes de IS analizadas, a excepción de las plataformas online de educación financiera que se dirigen a los consumidores en general (vulnerables o no) y, en ocasiones, específicamente a colectivos damnificados por las conductas abusivas de algunos actores del sector financiero.

Dentro de la corriente de IS de atención a personas dependientes, en la mayoría de los casos se establece “un único servicio público de teleasistencia, que sirve tanto a los colectivos de personas a quienes se les ha otorgado formalmente el estatus de “en situación de dependencia” dentro de la Ley de Dependencia, y a otros colectivos vulnerables que podrían beneficiarse del servicio de acuerdo con los perfiles definidos por la autoridad local correspondiente (personas mayores, personas que sufren de enfermedad o que se enfrentan a situaciones de soledad o inseguridad)” (Rey-García et al., 2016: 16). En particular, los servicios de teleasistencia de Cruz Roja Española se dirigen a personas que sufren algún tipo de discapacidad o enfermedad, que cuentan con una edad avanzada, que se encuentran aisladas socialmente o que están en situación de riesgo físico o psicosocial, así como a sus familiares y cuidadores (Cruz Roja Española, 2017).

En cuanto a la corriente de innovación en inserción laboral de los grupos más vulnerables, se dirige en última instancia a personas jóvenes en búsqueda de primer empleo, desempleados de larga duración, o personas difíciles de (re)incorporar al mercado laboral, como p.ej. aquellas con baja cualificación, con problemas económicos y sociales (inmigrantes, refugiados, grupos en situaciones de emergencia, ex convictos, personas adictas al alcohol o drogas), con discapacidad física y/o sensorial, con discapacidad psíquica o enfermedad mental; así

como a aquellos colectivos discriminados por razones de origen, género o raza (por ejemplo, inmigrantes o mujeres vulnerables por ser víctimas de violencia de género, o prostitutas, etc.) (Lallemand-Stempak et al., 2015). En este caso, estos servicios de inserción laboral se ofrecen a los beneficiarios finales a través de las organizaciones del tercer sector. JPE pone a disposición de las organizaciones sociales de forma gratuita sus 21 soluciones (metodológicas y tecnológicas) desarrolladas de forma colectiva por diversos actores involucrados en la estrategia, para que presten los servicios de inserción a los beneficiarios finales a través del uso de estas herramientas y/o metodologías por parte de sus técnicos de empleo.

En lo tocante a la corriente de IS de educación financiera online, las plataformas analizadas se dirigen tanto a colectivos vulnerables, en tanto que “grupos amenazados por el exceso de endeudamiento y la consiguiente pobreza seguido de otros problemas sociales, económicos e incluso penales” (Hyánek et al., 2016: 57), como a la sociedad en su conjunto. En este sentido, son beneficiarios los usuarios actuales y potenciales de los servicios financieros, y específicamente mayores, jóvenes, niños, estudiantes, emprendedores, desempleados, víctimas de desahucios, preferentistas y grupos en riesgo de exclusión social.

Por último, en relación a la corriente de regeneración territorial a través del arte y la cultura, los programas de museología social desarrollados se orientan especialmente a la inclusión social y participación cultural de “colectivos vulnerables como personas afectadas por diferentes tipos de discapacidad, mayores, mujeres, desempleados, etc.” (Cancellieri et al., 2016: 49). Específicamente, son beneficiarios de estos programas personas con capacidades diferentes (físicas, sensoriales y cognitivas), enfermos mentales, enfermos de Alzheimer, mayores, mujeres y niños, desempleados, inmigrantes y colectivos multiculturales, personas sin techo y personas privadas de libertad (Rey-García et al., 2017).

Figura 3. Colectivos destinatarios de las corrientes de IS analizadas



Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El presente artículo evidencia, en primer lugar, que la innovación social, como proceso colectivo de elevada complejidad, requiere para avanzar de nuevas fórmulas de gobierno tanto intra -como inter- organizacionales. Esto es, de un novedoso “sistema, o conjunto de mecanismos, mediante los cuales una organización [o conjunto de organizaciones] es dirigida y controlada con el objetivo de alcanzar su misión y objetivos” (Labie & Mersland, 2011:4). Modelos de gobierno que faciliten la integración armónica de los diversos roles que pueden llegar a desempeñar las organizaciones de los tres sectores (público, empresarial y tercer sector) que participan en el proceso, de resolver o al menos gestionar las tensiones entre sus intereses contrapuestos, y de facilitar la recombinación y generación de los heterogéneos -y con frecuencia limitados- recursos y capacidades disponibles para la innovación social.

Es significativo que todos los casos de innovación social seleccionados por su relevancia para España se caractericen por haber sido desarrollados a través de la colaboración entre organizaciones, tanto intra como intersectorial. En la misma línea, en dos de ellos –JPE y las plataformas de educación financiera online- tienen además especial relevancia las organizaciones híbridas, definidas como “aquellas que incorporan elementos de diferentes lógicas institucionales” (Pache & Santos, 2013: 972). Los tradicionales límites entre sectores aparecen así traspasados tanto dentro como fuera de las organizaciones intervinientes en la corriente de IS. Más específicamente, los partenariados y las organizaciones que integran componentes de las lógicas empresarial y no lucrativa (como p.ej. empresas sociales, tanto individuales como colectivas, fundaciones bancarias y otras fundaciones corporativas) tienen papeles protagónicos en el desarrollo de los casos estudiados.

En segundo lugar, debemos concluir que el repertorio de papeles desempeñados por las organizaciones del tercer sector en el desarrollo de innovaciones sociales en España es extraordinariamente amplio, y trasciende el tradicional encasillamiento en roles de prestación de servicios o, alternativamente, de *advocacy*. Un denominador común de los impactos de IS de las organizaciones del tercer sector aquí analizadas es su notable versatilidad para mudar de rol en función del estadio de la IS del que se trate, o de adoptar varios roles simultáneamente. El caso de CRE es significativo de la capacidad para promover y también implementar teleasistencia, para colaborar con empresas en el diseño del servicio y al tiempo competir con ellas en su provisión, o para prestar el servicio a encargo de las administraciones públicas y dentro del marco institucional por ellas fijado y a la par intentar influir sobre el mismo a través de la sensibilización social y la incidencia política.

En tercer lugar, el abanico de recursos aportados por las organizaciones del tercer sector es vasto y desborda su habitual posicionamiento como vehículos organizacionales de causas de interés general y/o colectivos particulares, que cuentan con medios muy limitados y que se dirigen a otras entidades fundamentalmente en busca de recursos financieros. Recursos a cambio de los cuales suelen contribuir la capacidad de representar a una base social o de movilizar capital humano voluntario. En este sentido, las entidades del tercer sector aquí analizadas contribuyen,

además de con capital cultural y con capital humano, con recursos económicos, estructurales y relacionales que se manifiestan como clave para el desarrollo de la IS. Otro denominador común de los impactos de IS de las organizaciones del tercer sector estudiadas es su notable capacidad para establecer interlocución e incluso colaboración con múltiples grupos de interés y con organizaciones de todos los sectores; esto es, para actuar como conectores.

Esto no significa, ni mucho menos, que los actores del primer y segundo sector desempeñen roles o aporten recursos menos relevantes para el desarrollo de las innovaciones sociales. En cuanto al sector público, y como cabría esperar en el marco del régimen corporatista que caracteriza al tercer sector en España (Anheier y Daly, 2007), es un actor clave para el desarrollo de las IS en la medida en que siempre puede establecer las reglas de juego (la estructura de incentivos y desincentivos) a través de los roles de regulación y supervisión que le son propios (p.ej. vía Ley de Dependencia o a través de normativa sobre educación financiera). Además, en no pocas ocasiones (co)financia la promoción y/o implementación. Destaca el caso particular del MPL, organismo público que se configura como actor central en la promoción e implementación de la innovación en museología social, gracias al liderazgo particular de su responsable y a su capacidad para comprometer a un número considerable de entidades del tercer sector de ámbito local.

En cuanto a las empresas, están implicadas activamente en tres de los cuatro casos de IS analizados, desempeñando una labor esencial a la hora de escalar la IS a través del diseño de modelos de negocio viables en el mercado (el caso de la teleasistencia) o de la financiación y desarrollo de nuevos productos que den respuesta a problemas sociales (como p.ej. las soluciones de JPE o la plataforma de CECA). Asimismo, hay que destacar el rol de estímulo que la crisis económica ha significado para la implicación de las empresas en estas corrientes de innovación, al generar cambios normativos (el caso de la educación financiera), oportunidades de negocio en la prestación privada de los servicios resultantes (en atención a dependientes), o incentivos para la aplicación de principios de gestión empresarial a la búsqueda de soluciones más eficientes a problemas sociales (p.ej. para la inserción laboral de vulnerables).

En cuarto y último lugar, y en relación al impacto de las organizaciones del tercer sector sobre los colectivos de ciudadanos que son el público objetivo de la innovación social, hay que subrayar los roles cuasi exclusivos que estas organizaciones juegan en la detección de nuevas necesidades sociales, en el establecimiento de perfiles de beneficiarios, en la prestación de servicios personalizados a través de acompañamiento a los colectivos vulnerables (p.ej. complementando personal técnico con voluntarios), así como en la sensibilización e incidencia política acerca de los problemas sociales que se pretende abordar (p.ej. la dependencia o la vulnerabilidad ante el empleo). Ahora bien, el predominio de dinámicas de arriba abajo u horizontales sugiere que el impacto de innovación social en términos de “empoderamiento” de los beneficiarios –un término muy de moda– es todavía limitado en la práctica. Ello se debe a que participan en las IS analizadas fundamentalmente como usuarios de los servicios, y en algún caso también como co-productores de los mismos; pero con la excepción de REAS, rara vez como ciudadanos implicados activamente en el gobierno –promoción, implementación y evaluación– de la innovación social desde sus inicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anheier, H. K. & Daly, S. (Eds.). (2007). *Philanthropic foundations in modern society. The politics of foundations. A comparative analysis*, págs.3-26.
- Anheier, H. K., Krlev, G., Preuss, S., Mildenerger, G., Bekkers, R., & Lund, A. B. (2014). *ITSSOIN Hypotheses. Deliverable 1.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Caixabank Research. (2015). *La polarización del empleo en España*. Extraído de: <http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/1416950/28%2BFocus%2B8%2BCAST.pdf>. Accedido en marzo de 2017.
- Cancellieri, G., Cappellaro, G., Turrini, A., Salido-Andres, N., Sanzo Perez, M.J., Alvarez Gonzalez L.I., Rey-Garcia, M., Kullberg, J., Van den Broek, A., Cognat, A.S., Sandford, S., & Pache, A.C. (2016). *Social Innovation in Arts and Culture. Social cohesion in context of culture-led place rejuvenation. Deliverable 4.3 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN)*, European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Casado Pérez, D. (2006). Respuestas a la dependencia funcional y agentes. *Revista española del tercer sector* (3), págs. 15-47.
- Comisión Europea (2013). *Guide to Social Innovation*. Extraído de: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf. Accedido en febrero de 2017.
- Cruz Roja Española (2017). *Teleasistencia*. Extraído de: <http://www.cruzroja.es/principal/web/teleasistencia/teleasistencia-domiciliaria>. Accedido en febrero de 2017.
- EUROSTAT (2016). *Unemployment rate*. Extraído de: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tesem120&plugin=1>. Accedido en marzo de 2017.
- FEDEA (2017). *Población especialmente vulnerable ante el empleo en España*. Extraído de <https://juntosporelemplo.cclearning.accenture.com/documents/10228/0/Estudio+de+Vulnerabilidad+y+Empleo/eea3e5f3-3e87-48fd-ab6e-2d7031c634a1>. Accedido en abril de 2017.
- Fligstein, N., & Mc Adam, D. (2011). *Toward a General Theory of Strategic Action Fields. Sociological Theory*, 29(1), págs. 1-26.
- Fundación Luis Vives (2012). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012*. Madrid: Fundación Luis Vives.

- Hyánek, V., Navrátil, J., Placier, K., Akinyi, E. A., Figueroa, M., Alvarez Garcia, B., Salido-Andres, N., Sanzo Perez, M.J., Alvarez Gonzalez L.I. & Rey-Garcia, M. (2016). Social Innovation in Consumer Protection in Alternative Financial Services. Deliverable 6.5 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Juntos por el empleo de los más vulnerables (2017). Extraído de: <https://juntosporelemplo.cclearning.accenture.com/web/guest/quienes-somos>. Accedido en febrero de 2017.
- Kong, E. & Prior, D. (2008). An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 13(2), págs.119-128.
- Labie, M. & Mersland, R. (2011). Corporate governance challenges in microfinance. *The Handbook of Microfinance*, págs.283-300.
- Lallemand-Stempak, A., Cognat, S., André, K., Pache, A-C., Preuss, S., Navrátil, J., Špalková, D., Rey-García, M., Calvo Babio, N., Felgueiras A. (2015). Field Description in Work Integration. Part 1 of deliverable 7.1 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R. & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. University of Oxford, págs. 1-52.
- Pache, A. C. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), págs.972-1001.
- Rey-García, M. & Felgueiras, A. (2015). Report on the selection of case studies for the field of Social Services. A deliverable of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Rey-García, M., Felgueiras, A., Bauer, A., Einarsson; T., Calo, F. & Cancellieri, G. (2016). Social innovation in social services. Filling the resource-needs gap for the most vulnerable through cross-sector partnerships and civic engagement. Deliverable 5.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Rey-Garcia, M. & Mato-Santiso, V. (2017). Business-Led Social Innovation in the Work Integration Field: The Role of Large Firms and Corporate Foundations. *Business and Management Research*, 6(1), pág. 1.
- Rey-García, M., Salido-Andrés, N., Sanzo-Pérez, M.J. & Álvarez-González, L.I. (2017). Museología para la innovación social: una experiencia de regeneración territorial en la periferia europea. *Periférica*, págs.115-131.

- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(1), págs. 21-48.
- Sandford, S., Cognat, A. S., Leca, B., Behrendt, C., Krlev, G., Mildenerger, G., Mato Santiso, V., Calvo Babio, N., Rey Garcia, M., Müllner, V. & Hyánek, V. (2016). Social Innovation in Work integration. Cross-Sector Partnership for Disadvantaged People. Deliverable 7.4 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- SOMUS (2014). The Social Museology school of thought. Extraído de: http://www.ces.uc.pt/proyectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12423. Accedido en marzo de 2017.
- Uceda-Maza, F. X. (2011). Los Servicios Sociales en España: desarrollo y articulación en los nuevos escenarios. *Documentación social*, 162, págs. 235-258.
- Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods, SAGE publishing, Beverly Hills.