

Innovación social y Tercer Sector de Acción Social

Fernando Fantova

[Este trabajo forma parte (páginas 155-178) del Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social (Parte II: Los retos del Tercer Sector de Acción Social), dirigido por Gregorio Rodríguez Cabrero para la Plataforma de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social (Madrid, 2015). Todos los textos de dicho análisis y del estudio del que forman parte pueden encontrarse en plataformaong.org.]

Resumen

En las siguientes páginas se trata –dentro de un trabajo diagnóstico y prospectivo en relación con el tercer sector de acción social (TSAS)– de explorar la situación y potencialidades de la innovación social como discurso, marco, proceso o herramienta valiosa en –o para– el tercer sector de acción social. Al elaborarlo nos hemos basado en nuestra experiencia directa de trabajo en y con entidades y redes del tercer sector de acción social, en una revisión de bibliografía actualizada relevante y en la información obtenida en el trabajo de campo de investigación cualitativa y prospectiva, realizado por otros miembros del equipo¹ y que hemos tenido ocasión de compartir².

La contribución se estructura en tres partes. En la primera hacemos una revisión, basada fundamentalmente en bibliografía, sobre el estado general de la cuestión que nos ocupa, esto es, la de la innovación social, con especial referencia a la relación entre innovación social y tercer sector. En la segunda parte intentamos aproximarnos a la realidad dinámica del Tercer Sector de Acción Social en España, contextualizando los discursos y prácticas existentes en relación con la innovación social. En la tercera y última parte ensayamos una aproximación prospectiva, mirando hacia el futuro en relación con la materia que nos ocupa: la innovación social en nuestro tercer sector de acción social.

Se detecta que es limitada la intersección entre el mundo del Tercer Sector de Acción Social estructurado y denominado como tal y las corrientes de innovación social (tanto las más *canónicas* de enfoque managerial o mercantilizador como las más autogestionarias o alternativas, que

¹ Una primera versión de este texto fue mejorada gracias a las aportaciones de otros miembros del equipo de investigación y de interlocutores de la organización que la encargó.

² Se utilizarán las notas a pie de página para hacer referencia a dicha información obtenida en el trabajo de campo, lo cual se hará de forma explícita en lo más directamente relacionado con la innovación social.

frecuentemente no se autodenominan como innovación social). En cualquier caso, se propone para el TSAS la adopción y aplicación de planteamientos de innovación social, en un marco de gestión en red de conocimientos híbridos, como uno de los ejes estratégicos para la recuperación o potenciación de su papel solidario, transformador y civilizatorio.

Hipótesis de partida

Entre las hipótesis de partida que se plantearon en el estudio, la que hacía referencia a la innovación social decía así: "El TSAS ha hecho suyo el discurso de la innovación social pero su desarrollo es aún insuficiente y de limitado impacto. La masa crítica y entramado organizado para reinventar el sistema de bienestar y su transformación no ha adquirido el potencial multiplicador necesario". Como veremos, esta hipótesis puede considerarse cumplida, tras la realización del estudio, con los matices y desarrollos que a continuación se presentan.

1. Innovación social y tercer sector: estado de la cuestión

Según se ha dicho, "el concepto de innovación social está afectado por muchas indefiniciones. Está de moda y corre peligro de que se transforme en el *recurso para todo*, como si fuese el antídoto al que se recurre ante cualquier situación. En estos casos, el espacio está ocupado por una retórica vacía de contenido, como si el papel de *concepto contenedor* rebajase las posibilidades teóricas, empíricas y analíticas del concepto, de su praxis y de las propuestas que emite ante diversas situaciones" (Gurrutxaga, 2013: 2). Helmut Anheier y otras han dicho que, más que un concepto, es un cuasi-concepto (Anheier y otras, 2014: 21).

¿De qué hablamos cuando hablamos de *innovación social*? Para responder a esta pregunta empezaremos refiriéndonos, brevemente, al concepto de innovación (en general), reparando en que, "mientras que la innovación premoderna era concebida como desviación, exorcizada como heterodoxia o admirada como genialidad, las sociedades modernas se constituyen institucionalizando la producción de la novedad" (Innerarity, 2011: 227). Teresa Montagut recuerda la importancia original y la vigencia actual de la visión de la innovación que, desde el campo de la economía, realiza Joseph Schumpeter, quien la expresa en términos de *destrucción creativa* o *destrucción creadora*, muy unida a la capacidad disruptiva de las personas emprendedoras y las empresas en los mercados (Montagut, 2014: 21).

Como recuerdan Javier Echevarría y Lucía Merino, durante mucho tiempo el paradigma dominante de comprensión de la innovación tenía un carácter lineal, de suerte que de la investigación científica venía el desarrollo tecnológico y de éste la innovación (y se habla, por tanto, de I+D+i). Por otra parte, "el paradigma dominante, de origen schumpeteriano, concebía a la sociedad como un ámbito donde las innovaciones se difundían, pero en ningún caso como un agente potencialmente innovador" (Echevarría y Merino, 2011:1032).

Podríamos decir que esa visión lineal se ha visto superada por una concepción según la cual se producen sinergias complejas entre procesos como los siguientes:

- La aproximación estética, el acercamiento intuitivo, el acceso directo a cualidades de lo real mediante una inteligencia –en buena medida– emocional.
- La reflexión y deliberación filosófica, moral o ética, que ha de generar un saber elaborado y consensuado –suficientemente– en una comunidad de referencia que construye y comparte unos principios y criterios.
- La producción de conocimiento conceptual y teórico que se contrasta y perfecciona mediante la investigación científica que procesa y produce evidencia empírica.
- La utilización y perfeccionamiento de técnicas o métodos, de la tecnología o metodología (tangibles o intangibles), entendida como aplicación del conocimiento científico o como sistematización de la experiencia y que puede ser evaluada, a su vez, científicamente, al contrastarse en la práctica de su aplicación.
- El ejercicio del *saber hacer*, experiencial y práctico, que se perfila y verifica en la acción y sobre el que se reflexiona críticamente, convirtiéndose en *saber experto*.
- La generación e implementación de soluciones creativas e innovadoras (tecnológicas y sociales) que nacen frecuentemente de la experiencia práctica iluminada o impulsada por propuestas teóricas o tecnológicas.

Podríamos decir que dentro de esta comprensión híbrida y compuesta de la innovación, dentro de un marco amplio de *gestión del conocimiento*, emerge ya una cierta dimensión social de la innovación y, en general, del conocimiento. Así, por ejemplo, señalará Daniel Innerarity que “se ha redescubierto el valor de la cercanía temporal, la confianza o el bienestar” y que “las redes locales ya no están contra la sociedad del conocimiento, sino todo lo contrario” (Innerarity, 2011: 231).

Sin embargo, hemos de admitir que cuando se habla de *innovación social* se está hablando de una *parte* de la innovación, es decir, que el adjetivo *social* pretende servir para diferenciar la innovación denominada *social* del resto de la innovación o de otros tipos de innovación. En realidad, desde nuestro punto de vista, el principal problema con el que nos encontramos para definir y comprender qué es la innovación social es el de la enorme ambigüedad y potencialidad del adjetivo *social*. En los discursos sobre innovación social –y en otros– podemos encontrar, al menos, las siguientes acepciones de lo social (que primero enunciamos y, a continuación, desarrollamos):

- Lo social como lo contrario de lo individual.
- Lo social como lo contrario de lo tecnológico.
- Lo social como lo contrario de lo económico.
- Lo social como lo contrario de lo público.

Diríamos, en primer lugar, que en ocasiones nos referimos a lo social como lo colectivo, por oposición a lo individual. Podríamos situar en esta clave a Daniel Innerarity cuando afirma que “cabría cuestionar la oportunidad de una terminología que distingue las innovaciones tecnológicas o económicas de otras que habría que entender como propiamente sociales” (Innerarity, 2011: 222), dado que “la innovación es la dimensión social de la creatividad, lo que significa que se trata de un proceso en el que la creatividad individual se transmite, interpreta, transforma y es finalmente aceptada o rechazada” (Innerarity, 2011: 223). Cabría decir, entonces, que tomando el adjetivo *social* en este sentido, toda –verdadera– innovación sería social. “Hoy es una tesis aceptada el hecho de que los progresos técnicos sólo tienen éxito cuando están preparados y acompañados por procesos de aprendizaje social” (Innerarity, 2011: 212). Sin embargo, como decíamos, si tiene algún sentido hablar de *innovación social* es –o suele ser– para distinguirla de la innovación que no sería social. Sigamos, entonces.

Desde las instituciones europeas se define la innovación social como “el desarrollo y la implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para dar respuesta a necesidades sociales y crear nuevas relaciones o colaboraciones sociales. Representa nuevas soluciones a demandas sociales emergentes que afectan al proceso de las interacciones sociales. Está dirigida a mejorar el bienestar humano” (European Commission, 2013: 6). El problema de definiciones como ésta es que nos remite a conceptos como *necesidades sociales* (o, en otros casos, *problemas sociales*), que, por contener el adjetivo *social*, nos pueden dejar más o menos donde estábamos.

Sea como fuere, cabría decir que la referencia al bienestar nos permitiría remitir la innovación social a aquel sector de la actividad económica que estaría cubierto por la llamada *política social* o *acción pro bienestar*. Podría entenderse que, del mismo modo que la política social es una parte de la política pública (o que las políticas sociales son una parte de las políticas públicas), la innovación social sería una parte de la innovación (o que las actividades, iniciativas o proyectos de innovación social constituyen una parte de las actividades, iniciativas o proyectos de innovación).

En un libro reciente sobre diseño de políticas sociales (Fantova, 2014: 54-58) hemos acometido un repaso de los sentidos o matices que puede adoptar el adjetivo *social* cuando pretende delimitar un sector de actividad. Una actividad o intervención quedaría incluida en dicho ámbito sectorial en la medida en que (en términos de finalidades):

- Contribuye a la redistribución de recursos económicos, compensando el reparto tendencialmente no equitativo que se deriva de la dinámica de mercado.
- Impulsa la igualdad de oportunidades, de trato o de resultados, ante la diversidad de capacidades presente en la sociedad.

- Da respuesta a una serie de necesidades y aspiraciones que, por convención científica o política, se consideran fundamentales para la dignidad de las personas, la calidad de vida o el desarrollo humano.
- Ofrece seguridad frente a determinadas contingencias o riesgos, que no se desean dejar a la suerte de cada individuo.
- Genera capital humano, económicamente productivo.
- Previene, palia o revierte situaciones de exclusión social.
- Facilita la construcción de lazos relacionales, vínculos comunitarios o cohesión social.

Nos hallaríamos ante una convención –discutible– según la cual unas necesidades humanas y ámbitos de actividad económica (y las correspondientes políticas públicas) –como, por ejemplo, las que tienen que ver con la agricultura o la industria– no son *sociales* y otras –como las relacionadas con la sanidad y los servicios sociales, para poner otros dos ejemplos– sí serían *sociales*. Lo mismo valdría, entonces, para las innovaciones correspondientes, de modo que podría entenderse, al parecer, que las innovaciones *tecnológicas* –a diferencia de las *sociales*– son las que aceptan al mercado como juez supremo y tienden a tener, por tanto, significado o impacto *económico* (en la economía de mercado, se entiende).

Aparecería entonces lo *social* como instancia alternativa, como juez alternativo para reconocer el valor (que sería entonces *social* y no, por tanto, o no sólo *económico*) a unas determinadas innovaciones o a la innovación, en general, como proceso. Sin embargo, desde esa misma reflexión podemos entender que no hay razón para que una innovación de tipo tecnológico y con valor económico no pueda ser, a la vez, social. Posiblemente es la capacidad destructiva o la mera banalidad de muchas innovaciones tecnológicas la que desencadena una búsqueda de impacto social como fuente de legitimación. Como señala César Rendueles, “no hace falta ser un apocalíptico para reconocer que algunas de las mentes más brillantes de nuestro tiempo están dedicando sus capacidades a actividades asombrosamente pueriles” (Rendueles, 2013: 70). Cuando no destructivas, podríamos añadir.

La innovación social constituye, en todo caso, una corriente muy heterogénea con aportaciones que, frecuentemente, no se presentan en o para la comunidad institucional y profesional (más tradicional o estructurada) de las políticas sociales. Sin embargo, como decíamos, si atendemos a su contenido y finalidad (con referencias frecuentes a la cohesión, el bienestar o el desarrollo social), frecuentemente encajan en el amplio campo sectorial delimitado por la política social, como se comprueba en una reciente revisión de literatura sobre innovación en servicios de bienestar en Europa (Crepaldi y otras, 2012: 6) o en el proyecto WILCO sobre innovaciones en bienestar a escala local a favor de la cohesión (Evers y otras, 2014).

Volviendo, sin embargo, a la definición de la Comisión Europea, recordemos que, además de referirse a la satisfacción de necesidades sociales o al bienestar (como finalidad más o menos mediata de la innovación), también hacía

referencia a la creación de nuevas relaciones o colaboraciones sociales. Efectivamente, es bastante común que se afirme que “las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Son innovaciones que no sólo son buenas para la sociedad sino que potencian la capacidad de los individuos para actuar” (European Commission, 2013: 6).

Esto hace que se haya llegado a afirmar que el lugar privilegiado para la innovación social sólo es la sociedad civil o incluso la iniciativa social (o tercer sector), entendiendo que el sector público podría, más bien, promover o financiar la innovación social o incorporar sus desarrollos o mejoras. Se asocia muchas veces la innovación social con el emprendimiento social, con la empresa social, con la iniciativa social, con el tercer sector.

Esa es la perspectiva, por ejemplo, de Helmut Anheier y otras cuando afirman que “la idea básica subyacente es que las organizaciones no lucrativas son *mejores* en las innovaciones sociales que los gobiernos y los mercados” (Anheier y otras, 2014: 20). Según estos autores las estructuras y valores de las organizaciones del tercer sector las hacen muy apropiadas para la innovación social. Así, se refieren a su orientación a las necesidades y proximidad a las personas que presentan dichas necesidades, su posicionamiento de relación compleja con una diversidad de agentes interesados (*stakeholders*) o su ecología interna amigable e inclusiva (los términos utilizados para el resumen son nuestros).

Luca Fazzi, sin embargo, cuestiona la que denomina *aproximación ontológica* a la cuestión de la innovación social y el tercer sector, en la cual es la propia definición de los conceptos la que los hace coincidir y señala que “la investigación empírica ha demostrado desde hace años que no basta ser empresa social desde el punto de vista formal para producir innovación y cambio” (Fazzi, 2014: 7).

Sea como fuere, tal como recuerdan Javier Echeverría y Lucía Merino, según el consenso predominante en las instituciones europeas, representado por el discurso de agentes como la Young Foundation o NESTA, (National Endowment for Science Technology and Arts), con precedentes canadienses, “las innovaciones sociales surgen en primera instancia de la sociedad civil” (Echeverría y Merino, 2011: 1.031). Y recuerdan que “Young Foundation fue un apoyo teórico importante para la estrategia política del primer ministro británico Tony Blair cuando creó la Cabinet Office of the Third Sector, que a su vez promovió el Social Enterprise Action Plan en 2006, uno de los grandes referentes en las políticas de innovación social, porque aplicó el concepto de empresa social” (Echeverría y Merino, 2011: 1.034).

Por su parte, “la Young Foundation no sólo caracterizaba la innovación social por sus objetivos (satisfacer o resolver problemas o necesidades sociales), sino que exigía además que las iniciativas socialmente innovadoras hubieran sido impulsadas, al menos inicialmente, por agentes cuyos objetivos fuesen primordialmente sociales, no políticos, económicos ni empresariales” (Echeverría y Merino, 2011: 1.037) “aunque también pueden ser generadas o

implementadas por el sector público y por el sector privado” (Echeverría y Merino, 2011: 1.031).

En cualquier caso, la innovación social en su devenir va teniendo referentes como los citados u otros en el ámbito español (ESADE) o latinoamericano (CEPAL). Afinando un poco más la definición, según Buckland y Murillo, son variables relevantes para poder hablar de *innovación social*:

- Impacto y transformación social. (¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?).
- Colaboración intersectorial. (¿Quiénes son los primeros interesados en que la iniciativa tenga éxito y de qué mecanismos disponen?).
- Sostenibilidad económica y viabilidad a largo plazo. (¿Cómo se financia la iniciativa y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?).
- Tipo de innovación. (¿Es una innovación cerrada o abierta? (puede ser replicada por otros) ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta?).
- Escalabilidad y replicabilidad. (¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?) (Buckland y Murillo, 2013: 9).

The open book of social innovation (Murray y otras, 2010: 11) representa el proceso de innovación social como una espiral que se va abriendo en seis pasos:

1. Incitaciones (*prompts*).
2. Propuestas (*proposals*).
3. Prototipos (*prototypes*).
4. Sostenibilidad (*sustaining*).
5. Escalabilidad (*scaling*).
6. Cambio sistémico (*systemic change*).

Las consideradas como *innovación social* suelen ser iniciativas de corte participativo, usualmente vinculadas a innovaciones tecnológicas y comunidades virtuales, impulsadas desde el trabajo en red y la hibridación entre tradiciones y realidades organizacionales (en clave muchas veces de emprendimiento social), planteadas a menudo como proyectos piloto o prototipos que pudieran luego llevarse a una escala mayor (Morales, 2009: 13). Un ejemplo habitualmente utilizado sería el de los microcréditos impulsados inicialmente por Muhammad Yunus en Bangladés. Yunus, como economista académico interesado en procesos de desarrollo rural, crea una herramienta (un instrumento financiero) que, sin embargo, se revela en muchas ocasiones y contextos como más eficaz que otras formas, más clásicas, de las políticas sociales.

Otro ejemplo interesante sería el del mundo, el discurso, la comunidad y las herramientas del diseño (*design thinking*, la forma de pensar que se usa en el diseño), que extienden su influencia y aplicación, bajo la bandera de la innovación (y frecuentemente de la innovación social), a *territorios* cada vez

más lejanos de sus iniciales dominios. Los planteamientos del llamado *diseño social* ponen el énfasis en la escucha a las personas consumidoras, usuarias o destinatarias (*leading users*) y en general a todo agente (hablándose de innovación abierta, coproducción, y cocreación); promueven intencional, activa, colaborativa y reticularmente la creatividad; juegan con la visualización de los sistemas y las soluciones; y trabajan con procesos de prototipado y experimentación rápida (European Commission, 2013: 7).

Cabe decir, en todo caso, que, posiblemente, en la innovación social, ni están todos los que son ni son todos los que están. Posiblemente, la debilidad principal que tendrían las propuestas de la innovación social reside en su limitada conexión con las aportaciones y métodos de la tradición o la comunidad de pensamiento, investigación y práctica sobre política social y acción pro bienestar. Esto hace que las aportaciones de la innovación social no sean siempre tan rigurosas (ni en ocasiones tan novedosas) como sería deseable. Por otra parte no es infrecuente que las propuestas de la innovación social tengan un carácter mercantilizador o remercantilizador de la política o intervención social, debido, posiblemente, al frecuente origen o encuadramiento empresarial de las personas que las hacen. No es inusual un salto sin red desde el pensamiento sobre gestión empresarial al pensamiento sobre política pública o intervención social, sin suficiente conciencia acerca de la necesidad de hacerse cargo, intelectual y disciplinarmente, de los requerimientos que supone cambiar de cancha de juego.

Así, Rubén Martínez Moreno en su análisis crítico sobre la innovación social maneja las siguientes hipótesis:

1. "La concepción de innovación social que más influencia ha tenido sobre los principales programas gubernamentales y políticas públicas que la fomentan proviene de un enfoque económico y managerial.
2. Bajo el enfoque managerial y económico que la innovación social presenta en los programas que la fomentan así como en el proceso de implementación de las políticas públicas que estos programas despliegan, la incidencia sobre el valor social, el cambio institucional y los cambios en las relaciones de poder de segmentos de población vulnerable es baja.
3. A través de los programas gubernamentales y las políticas públicas centradas en el fomento de la innovación social, los recursos producidos y gestionados por comunidades locales pueden padecer procesos de sobreexplotación.
4. El proceso de implementación de políticas de innovación social pueden empujar a las prácticas cooperativas y voluntarias de las comunidades locales a formar parte o alimentar programas de emprendizaje social, transformando sus estructuras informales en empresas o sirviendo a organizaciones rígidas de manera regular. Este proceso puede provocar la sobreexplotación de los recursos de dichas comunidades" (Martínez Moreno, 2011: 2-3).

Para Frank Moulaert, "la falta de claridad acerca del término innovación social puede ser atribuida no solo a su estadio evolutivo en términos analíticos sino también a su utilización como palabra de moda en una multiplicidad de prácticas de políticas asociadas, por ejemplo, con la racionalización del Estado de bienestar y la mercantilización del bienestar sociocultural" (Moulaert, 2013: 12).

Según Luis Enrique Alonso y Carlos Jesús Fernández, "en muchos de los trabajos sobre innovación social –generalmente los más difundidos en la *doxa* mediática–, nos encontramos con una visión de la innovación totalmente despolitizada, pragmática y economicista, desconcertantemente alejada de cualquier idea de conflicto social, divergencia de intereses o actores sociales con diferentes estrategias y prácticas. Se trata de un mero significante vacío (Laclau, 1996), en el que un término poderoso como es el de la *innovación* (y asimilado a palabras atractivas como *conocimiento* o *creatividad*) carece de un significado consensuado socialmente, con lo que es definido, de forma inestable, por parte de los discursos de los actores hegemónicos, que resaltan la necesidad de mantener el progreso económico; para ello se requiere una transformación de las políticas públicas, una reorganización del trabajo en las empresas y un cambio de la mentalidad de los individuos. El fin último es la movilización, siempre con apelaciones morales, de los diferentes actores sociales para generar nuevos bienes y servicios, que deben ser cada vez más atractivos para poder competir en ciertos segmentos de los mercados mundiales, una vez que la deslocalización industrial ha limitado las posibilidades económicas de Occidente" (Alonso y Fernández, 2011: 1142).

Bob Jessop y otras afirman que "la corriente principal de la literatura (...) descuida en gran medida las dimensiones macrosociales de la innovación social" (Jessop y otras, 2013: 111). Así parece confirmarlo uno de los manuales de referencia sobre innovación social cuando afirma que "hay más innovación en torno a la autogestión de la enfermedades y la salud pública que acerca de los hospitales; más innovación en torno al reciclaje y la eficiencia energética que acerca de la producción energética a gran escala; más innovación en torno a la participación del público que en parlamentos y asambleas; y más innovación en torno al envejecimiento activo que acerca de la provisión de pensiones" (Murray y otras, 2010: 4). Finalmente, Social Platform, red europea del tercer sector de acción social, advierte de que "tan alta atención a la innovación social podría conducir a limitar el financiamiento público sólo a las prácticas que se consideran innovadoras, sin criterios de definición claros para y con el riesgo de poner en peligro enfoque integral y de largo plazo, incluida la financiación, a las políticas y servicios sociales" (Social Platform, 2013: 1).

2. El Tercer Sector de Acción Social (TSAS) en España y los discursos y dinámicas de innovación social

En textos recientes estamos proponiendo asociar el concepto de *Tercer Sector* con el de *bienes comunes*. Cabría entender los *bienes comunes* como bienes compartidos más allá los límites de una familia o comunidad primaria, cuya

protección o promoción no se asume por parte de los aparatos del Estado, pero que necesitan y obtienen atención y gestión por parte de alguna instancia formalmente organizada. El esquema de referencia sería el siguiente:

Esfera	Bienes	Lógica
Comunidad	Relacionales	Reciprocidad
Estado	Públicos	Derecho
Mercado	Privados	Intercambio
Iniciativa social	Comunes	Solidaridad

Las organizaciones del Tercer Sector (asociaciones, fundaciones, mutualidades, cooperativas u otras) serían, entonces, la herramienta apropiada para la gestión de los bienes comunes. Imanol Zubero afirma que “el eje público/privado se ha convertido en la gran autovía por la que circulan las sociedades más desarrolladas con dos sentidos concebidos en ocasiones como antagónicos –o privado o público–, considerando la posibilidad de combinar en proporciones distintas ambas perspectivas, en otros. Otras posibilidades de gestión y organización más social, auto-organizada, cooperativa o comunal, se han visto reducidas a carreteras locales o a vías rurales, escasamente transitadas y poco relevantes. Pero ¿realmente es así? (...). No, no es así (...). Hay un tercer sector, cuya importancia necesita urgentemente ser apreciada: el procomún” (Zubero, 2012: 22).

Como veíamos, el discurso de la innovación social conecta con la visión del Tercer Sector en clave de hibridación. Efectivamente, se ha hablado del Tercer Sector como un sistema intermediario (Stanzani, 2005: 205-206) en el que se produce una hibridación o mixtura entre elementos que lo aproximan a cada una de las otras tres esferas (comunidad, Estado y mercado), de suerte que, finalmente, emerge con personalidad propia y diferenciada de ellas. Como dicen Adalbert Evers y Jean Louis Laville, “no hay duda de que en Europa se hace énfasis en la dimensión de intermediación del tercer sector. Esto va de la mano con un fuerte énfasis puesto en la naturaleza fundamentalmente abierta, mixta y pluralista del tercer sector (...). Comparada con los Estados Unidos de América, en Europa ha habido un énfasis más fuerte en ver al tercer sector como parte de un *mix* de bienestar o de una economía mixta del bienestar (...). Esto ha llevado a una visión del Tercer Sector como embebido en el marco de un sistema tripolar de mercado, Estado y comunidades” (Evers y Laville, 2004: 14). El referente de esta mirada sería la red EMES, que cada vez más habla de *empresa social* y *emprendimiento social*, entendiendo que “el tipo ideal EMES de empresa social sugiere que la producción de valor social mediante la provisión de bienes y servicios respondiendo a necesidades de una comunidad y la implementación de patrones específicos de gobernanza están profundamente interrelacionadas” (Defourny y Nyssens, 2013: 48).

Si bien desde la definición que proponemos, la iniciativa social representa un campo más amplio y de fronteras a veces borrosas, el Tercer Sector de Acción Social vendría a constituir, en España, su *núcleo duro*, tanto por el hecho de

que es la parte más organizada y articulada como por el hecho de que es la parte que más clara y sistemáticamente se autodenomina como tercer sector. Remitimos al libro antes mencionado (Fantova, 2014: 345-350) para dar “un paseo por el tercer sector” en un sentido más amplio.

Pues bien, por nuestro contacto directo con diversas organizaciones y redes, por la información secundaria que hemos podido manejar (recogida en la bibliografía) y por el propio trabajo de campo del que nos hemos nutrido en este momento, hemos ido construyendo la percepción de un Tercer Sector de Acción Social dedicado cada vez más a la gestión de servicios cada vez más estandarizados, dependientes de la financiación pública (en la medida en que, al menos según la letra de las leyes, deberían considerarse en general de responsabilidad pública). Percibimos a muchas organizaciones encajadas por décadas en un tipo de servicios para un determinado colectivo poblacional rígidamente definido, con crecientes dificultades para ver más allá de forma innovadora. Percibimos en el Tercer Sector una pulsión cada vez mayor a la defensa de un nicho de mercado. Percibimos brechas que se abren entre las organizaciones más profesionalizadas y las que podríamos llamar *de base*. Percibimos una creciente tendencia de las organizaciones a relacionarse con las personas como clientes y una creciente dificultad para ser cauce de ayuda mutua, autogestión y voluntariado.

Esta percepción coincidiría en buena medida con el que Ángel Zurdo retrata como “arquetipo dominante” (Zurdo, 2011: 93) del voluntariado que hay en nuestro entorno. Para Zurdo los procesos sociales de individualización, despolitización e instrumentalización por parte del Estado explican “al menos parcialmente, el progresivo debilitamiento de la participación social en España, proceso que permaneció velado entre mediados de los años noventa y mitad de la década pasada, en el contexto de emergencia –de carácter “explosivo”- y la rápida institucionalización del voluntariado en España (...). Por otro lado el crecimiento exponencial del número de entidades en el Tercer Sector – orientadas en su mayor parte hacia los servicios y la gestión, y frecuentemente concertadas con y dependientes en su acción de la Administración- caracterizadas en su segmento central por una progresiva profesionalización y por el despliegue de estructuras de funcionamiento no democrático o pseudodemocrático (en definitiva, en el contexto de un rápido proceso de racionalización formal –en el sentido weberiano- del sector) también actuó como un elemento enmascarador del declive del perfil organizativo ligado a la asociación-movimiento (...). La concreción del proceso de individualización en la esfera del voluntariado no sólo nos remite a su asociación generalizada a actividades desempeñadas individualmente (sin imbricación comunitaria), a la configuración de itinerarios participativos fragmentados, discontinuos –flexibles- o a la progresiva presencia de orientaciones motivacionales individualistas (de carácter expresivo y utilitario), sino que refleja un modelo de participación atravesado –en su segmento más representativo– por la búsqueda de un “asidero identitario” (en un contexto de fuerte fragilización del yo), y por una cierta ‘debilidad cívica’ (Zurdo, 2011: 93-94).

Según Joan Subirats, “a pesar del crecimiento y la regularización del voluntariado social, y de la asalarización progresiva del sector, el nivel de participación ciudadana en las entidades del Tercer Sector se ha visto reducido en las últimas décadas. De este modo, muchas entidades temen por su futuro en términos de relevo generacional, más allá de las estructuras económicas que hayan logrado asentar” (Subirats, 2010: 47). Por otra parte, posiblemente “el gran reto de nuestra sociedad es superar ese casi 75% de ciudadanos que reconocen no participar nunca en actividades colectivas. La familia y los amigos son nuestro mayor referente, pero no así la participación en actividades asociativas” (Marcuello, Chaime y Marcuello, Carmen, 2013: 286). En un contexto como el español, de comparativamente débil tejido voluntario y cultura participativa (19% de personas voluntarias frente a una media de 30% en la Unión Europea) (Fresno y Tsolakis, 2011: 32), esta trayectoria anterior, combinada con la situación de crisis económica de los últimos años puede estarse convirtiendo o llegar a convertirse, a nuestro juicio, en una trampa peligrosa. Si es verdad que el TSAS ha ido perdiendo capacidad reflexiva e innovadora, si es verdad que las organizaciones están demasiado encajonadas en la gestión de una serie de servicios para la Administración, si es verdad que se ha ido perdiendo valor añadido relacional y comunitario: ¿qué pasa en la crisis económica de los últimos años? Pues que el TSAS se encontraría en medio de la peligrosa confluencia de tres fenómenos o tendencias:

- La demanda de los servicios e intervenciones de las organizaciones solidarias de intervención social se incrementa y se presenta con más intensidad, con más urgencia, en claves más asistencialistas, paternalistas, economicistas, materialistas y menos relacionales, comunitarias, transversales y transformadoras.
- Los fondos públicos con los que se financia buena parte de las actividades de estas organizaciones se limitan y condicionan en mayor medida y las administraciones públicas tienen incentivos para abaratar costes, para buscar intervenciones cortoplacistas, para incrementar las exigencias unidireccionales hacia las entidades que colaboran con ellas y para intentar sustituir trabajo remunerado por trabajo voluntario.
- La competencia entre organizaciones (tanto no lucrativas como lucrativas) tiende a acentuarse en un escenario donde se fortalecen estrategias reactivas y adaptativas de *achique de espacios*, planteamientos corporativistas y *defensas numantinas* que van ganando terreno frente a las dinámicas de colaboración, alianza, red y transparencia.

En este contexto, a nuestro entender, unas organizaciones del Tercer Sector corren el riesgo (ya está ocurriendo) de desaparecer y otras, más bien, de perder de forma cada vez más notable sus señas de identidad como iniciativa social siendo colonizadas por lógicas y prácticas de carácter autoritario y mercantilista. Así, Pierpaolo Donati, refiriéndose al Tercer Sector (*privato sociale*), afirma que “estas organizaciones están hoy presas de la esquizofrenia Estado versus Mercado, en lugar de tender a desarrollar la propia reflexividad relacional interna y externa” (Donati, 2012: 30).

No es fácil precisar en qué medida este tejido de organizaciones es un tejido en el que se verifica, de forma más embrionaria (como *brotes*) o resiliente (como *juncos*), la sinergia entre iniciativa voluntaria, dinámica solidaria e impacto social que esperamos del Tercer Sector o en qué medida nos encontramos ante *zombis* o *muertos vivientes*, que, si bien, por su origen, forma jurídica, imagen corporativa o discurso público, pudieran parecer organizaciones solidarias, en realidad no responden a las características o rasgos que se proponen para el Tercer Sector. El panorama que percibimos y lo que rescatamos de nuestro estudio y de otros recientes no es, por tanto, halagüeño. La realidad mayoritaria del mundo de la acción voluntaria (al menos de la más institucionalizada y estudiada) y del Tercer Sector de acción social parece, especialmente en los últimos años, estar adquiriendo perfiles poco prometedores³.

Sin embargo, desde la experiencia cotidiana y desde la revisión del material empírico disponible (ver por ejemplo el interesante análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en PVE, 2011: 241-256) también podemos hablar: de la resistencia y la resiliencia de muchas personas e iniciativas (con diversos nombres, configuraciones e incardinaciones); de la capacidad de respuesta próxima y rápida de muchas organizaciones; del reconocimiento y prestigio social de los valores del voluntariado y las organizaciones no gubernamentales en nuestra sociedad; de buenas prácticas de intervención social y política pública; de pequeñas y grandes organizaciones que están viviendo estas situaciones que nos aquejan como oportunidad para redescubrirse, reinventarse o recolocarse estratégicamente ganando en autonomía y proyección; de la reputación y confianza de la que gozan muchas organizaciones; de las experiencias innovadoras que surgen y, a veces, se extienden; del aprovechamiento de internet y las redes sociales para la movilización de la población; de nuevas experiencias de financiación social; de la mejora de la gestión de muchas organizaciones; del incremento de la diversidad entre las personas voluntarias y remuneradas; de personas asociadas o militantes con mejor formación; del trabajo en red que se practica; de la hibridación y el mestizaje entre organizaciones de sectores y culturas diferentes; de iniciativas de acompañamiento o investigación en relación con la acción voluntaria, la participación asociativa y el trabajo militante; o de la demanda social de tiempo disponible para la participación y la cooperación, como elemento de calidad de vida.

Manuel Castells señala que, que "la crisis de los años treinta y los conflictos y guerras que la acompañaron enterraron el mito de la autorregulación del mercado y dieron paso a la intervención del Estado y a la expansión del sector público financiada por impuestos y contribuciones no voluntarias. Sanidad, educación, pensiones, seguro de desempleo y vacaciones pagadas y una amplia

³ En el estudio Delphi que hemos realizado es amplio el consenso acerca de que la crisis económica de los últimos años no ha desencadenado, en términos generales, procesos de innovación en las organizaciones del tercer sector de acción social (pregunta II.1., ítem 10).

gama de prestaciones pasaron a ser la trama de nuestras vidas” (Castells, 2010). Del mismo modo, en este momento, dice: “Cuando las cosas no funcionan como antes y hay que inventar, cambios culturales minoritarios que están en la sociedad hallan el momento para difundirse (...) los múltiples experimentos que miles de jóvenes y menos jóvenes llevan a cabo en toda la geografía europea (...): cooperativas de consumo y producción, huertos urbanos, redes de moneda alternativa (...), mercados de intercambio personales o por internet, redes de ayuda mutua. Una cultura de cooperación que sustituye a la competición, afirma el tiempo de la vida sobre el vivir para consumir y quiere ser natural para desintoxicarse de lo químico. Aprovechar la crisis para replantearse el sinsentido de una vida loca” (Castells, 2010). En el proyecto “Barris i crisi” del IGOP (Institut de Govern i Polítiques Públiques de la Universitat Autònoma de Barcelona), con abundante documentación en internet, se ha hecho un “mapa de innovación social” que recoge experiencias de bancos del tiempo, movimientos contra los desahucios, huertos urbanos, energía alternativa, finanzas sociales u otros espacios autogestionarios.

Sin embargo, en España es limitada la intersección o el contacto entre el mundo del TSAS autodefinido y estructurado como tal y el mundo de la innovación social autodefinida y estructurada como tal o el mundo de las experiencias autogestionarias o alternativas de innovación social (aunque frecuentemente no se denominen así) a las que se refiere Castells o que mapea el IGOP⁴. Ciertamente podría decirse, a la manera de Molière, que la parte del Tercer Sector de Acción Social que hace, en alguna medida, innovación social lo hace *sin saberlo* y que sucede más innovación social cuanto menos encuadradas formalmente están las organizaciones en el TSAS, salvo en el mundo de la economía alternativa y solidaria, donde sí parece haber más innovación social (reciba o no ese nombre) en clave de autogestión comunitaria o prácticas alternativas estimuladas por la crisis.

Cabe decir que en las organizaciones más centrales del TSAS puede haber innovación tecnológica (singularmente en la prestación de servicios) u organizativa más que innovación social en un sentido preciso o fuerte (como nuevas soluciones de impacto social o como agencia de participación social)⁵. Así, por parte de representantes del TSAS, se han mencionado en las entrevistas realizadas experiencias de transformación de servicios para configurarlos como servicios centrados en las personas o iniciativas en clave de

⁴ En algunos de los grupos de discusión se reconoce la desconexión entre el Tercer Sector de Acción Social y las nuevas iniciativas o movimientos autogestionarios y solidarios y se plantea la necesidad de “reconectar con la sociedad civil y con las nuevas formas emergentes de organización social y contribuir a su fortalecimiento” (grupo de discusión 1).

⁵ Aunque en alguno de los grupos de discusión se consideró que la prestación de servicios puede ser una oportunidad para desarrollar la innovación social y realizar mejoras en el “estilo participativo” de las entidades sociales. Se afirma incluso que la “seguridad y estabilidad que la profesionalización proporciona posibilita acometer acciones de innovación, desarrollo, presencia social, intervención en los medios de comunicación e incidencia política” (grupo de discusión 1).

liderazgo, emprendimiento y transformación de la organización y la gestión basada en la información y el conocimiento. Más concretamente, entre las buenas prácticas de innovación social recogidas en las entrevistas realizadas se mencionan: proyectos de transformación de servicios centrados en las personas, escuelas de liderazgo social y de dirección de proyectos orientados a la gestión de intangibles, unión de asociaciones en el ámbito rural, creación de redes de recursos y gestión del conocimiento, comunidades de aprendizaje, lanzaderas de empleo solidario, innovación y emprendimiento en el ámbito local u otras. Si tomamos las seis fases de los procesos de innovación social a las que antes nos hemos referido, las organizaciones del TSAS parecen estar siendo más capaces de las primeras (como detección de necesidades o puesta en marcha de prototipos) que para las últimas (escalabilidad o cambio sistémico). En cualquier caso, la mayor parte de las experiencias, en general, no parecen haberse nutrido apenas del lenguaje, metodologías y marcos canónicos de la innovación social ni parecen haber conectado, normalmente, con los procesos y tendencias de carácter autogestionario y alternativo que han sido considerados como innovación social por alguna parte significativa de la comunidad de conocimiento de referencia⁶.

Sin embargo muchas de las organizaciones e iniciativas del TSAS fueron en su origen y en muchos momentos expresión de detección de nuevas necesidades y cauce de innovación social, en un sentido amplio y profundo de la palabra⁷. Algunas, no insignificantes, lo siguen siendo, a pesar de todo, aunque, desde nuestro punto de vista, no se trate de la realidad mayoritaria y pujante. Importantes convulsiones sociales y procesos profundos de cambio están cogiendo al TSAS con el pie cambiado, más como parte de la institucionalidad establecida o del tejido organizacional destruido que de los procesos de innovación social (en un sentido u otro). ¿Qué hacer? ¿Puede el tercer sector, como innovación social, beber en su propio pozo? ¿Qué influencias externas acoger? ¿A qué posicionamiento y papel aspirar? ¿Cuál sería la estrategia?

3. Prospectiva: mirando hacia el futuro

El itinerario realizado hasta el momento nos coloca, posiblemente, en una extraña encrucijada. Cuánto más necesaria parece ser la aportación específica del mundo del TSAS (en los términos en las que la hemos descrito y

⁶ Si bien entre las personas entrevistadas se reconoce, en general, el papel de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social en la detección de necesidades y la creación de servicios, se reconoce que hay que “innovar en nuevas formas de participación social, nuevas formas de vinculación, nuevas formas de pensar en común” (entrevista 4). Se hace referencia, también, al “conservadurismo” del sector y a la existencia de una “propia imagen sobrevalorada como sector de cambio” (entrevista 3).

⁷ De los grupos de discusión realizados se desprende una autoconsideración extendida del Tercer Sector de Acción Social como un sector innovador. Con todo, no dejan de emerger reflexiones autocríticas cuando se afirma que el tercer sector de acción social “no es un sector tan rompedor” en innovación como se cree (grupo de discusión 1) y que “a veces hacemos lo mismo con caras distintas” (grupo de discusión 5).

propuesto), menos parece estar ese sector de actividad, ese mundo de acción, en condiciones de aportarla, porque él mismo, como parte de la sociedad que es (y como otros muchos agentes), acusa las mismas tensiones, disfunciones y contradicciones que el conjunto del cuerpo social. Cuanto más radical y civilizatoria debiera ser la aportación de la iniciativa social, más encajado aparece el TSAS en la institucionalidad establecida. Cuando más necesaria parece la verdadera y profunda innovación social, más improbable parece tornarse.

Creemos no caer en el voluntarismo y el ilusionismo, en todo caso, cuando encontramos evidencias y razones para pensar que una parte significativa de las organizaciones solidarias y las redes del TSAS puede sortear esas trampas de las que hemos hablado o salir de ellas. Para ello, en todo caso, será fundamental, a nuestro juicio, comprender y abordar eficaz y creativamente la encrucijada estratégica en la que se encuentran. La urgencia histórica de la hora que estamos viviendo, el sufrimiento y desesperanza de tantas personas y los riesgos y retos sociales que se nos presentan representan una exigencia para el pensamiento y la acción. Por hacer viables y eficaces, hoy y aquí, los valores y prácticas que constituyen la esencia y la naturaleza del mundo de la iniciativa social, valores y prácticas como la ayuda mutua, la solidaridad, la reflexión crítica, la reivindicación, la transformación y, sin duda, la innovación.

Nuestras sociedades complejas reclaman políticas, organizaciones e intervenciones sociales más complejas, necesitan políticas públicas y estrategias colectivas que completen, compensen o corrijan el funcionamiento de los mercados económicos y los poderes políticos y faciliten y promuevan necesidades históricas como el cuidado en el seno de las redes familiares, vecinales y comunitarias; la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; el compromiso cívico en la vida comunitaria; la promoción de la autonomía personal y la activación hacia el trabajo y la productividad; las relaciones igualitarias entre personas diversas; el emprendizaje para una economía solidaria; la austeridad, el rigor y la eficiencia en el funcionamiento de las instituciones; o la innovación y creatividad social. Se trataría de una acción combinada y sinérgica de todos los agentes y esferas para frenar y revertir el deterioro y la destrucción de los bienes relacionales, de los bienes comunes y de los bienes públicos.

Se trataría, simultáneamente, de buscar nuevas formas de articular sujetos y mayorías, nuevos movimientos basados en nuevos intereses y valores, intentando encontrar en los nuevos riesgos sociales, en las comunes vulnerabilidades humanas, en nuevas conciencias e inteligencias al respecto, los elementos catalizadores de iniciativas, redes y solidaridades renovadas. Y tal como hemos tratado más extensamente en otros lugares, entendemos que el ámbito sectorial de los servicios sociales y la intervención social puede ser un banco de pruebas y un espacio necesario para experimentar nuevas formas de construcción del sistema de bienestar y que lo que se haga en los servicios sociales puede tener un impacto positivo en otros ámbitos (como el educativo, el sanitario o el de garantía de ingresos). En ese contexto, la estructuración y

fortalecimiento de los servicios sociales y, particularmente, de los sistemas públicos de servicios sociales puede constituir una de las claves estratégicas para la configuración de un sistema de bienestar capaz de responder a los nuevos retos de los que estamos hablando. En primer lugar, desde luego, porque los servicios sociales brindan apoyos especialmente necesarios en el contexto actual (sobre todo por la crisis de los cuidados) y, por lo tanto, su desarrollo y fortalecimiento es una forma de extender o completar el sistema de bienestar. Pero, en segundo lugar, porque en la medida en que los servicios sociales (y el sistema público de servicios sociales) se desarrollen y configuren con claves relacionales y comunitarias, con claves de verdadera y profunda innovación social, podrán, además de extender o completar el sistema de bienestar, contribuir a que el conjunto del sistema de bienestar se haga, todo él, más relacional, más participativo, más amigable, más sinérgico con ese tejido social cambiante y escurridizo, más socialmente innovador.

Nos parece coherente y necesario identificar simultáneamente la necesidad estratégica de no retroceder sino avanzar en la construcción del sistema público de servicios sociales (como siguiente frontera y, a la vez, palanca crítica de la innovación en el conjunto del sistema público de bienestar) con la apuesta por un TSAS mucho menos encajado en dicho sistema público, mucho menos funcional e instrumental para el proyecto de construir un sistema público de servicios sociales recortado y asistencialista. Tal como han señalado Fresno y Tsolakis: "Las ONG han de ser vistas como espacios que contribuyen a la creación de capital relacional y tejido asociativo y no como extensiones de la administración que pueden prestar servicios en nombre de esta, allí en donde ella no llega (...). Las entidades del Tercer Sector han de hacer una reflexión profunda, sobre cómo superar las debilidades actuales relacionadas con la pérdida de base social, su falta de diversidad y participación interna, incluida la escasa rotación de los cargos, así como una gestión rígida del voluntariado" (Fresno y Tsolakis, 2011: 17-19).

¿Qué papel puede tener la innovación social como fin y como medio en una estrategia de futuro para el TSAS? Entendemos que la innovación social en el sentido amplio y profundo al que nos hemos referido parece fundamental para un TSAS que quiera tener relevancia en la sociedad del conocimiento en un momento de cambio complejo y convulso como el que vivimos. Para ello puede aprender hasta cierto punto de las fuentes de la innovación social realmente existente y así autodenominada o identificada, en la medida en que sea capaz de fecundar la innovación social con su capacidad organizativa y de gestión y con sus valores originarios y definitorios de carácter solidario⁸.

⁸ En general, en nuestro estudio Delphi, existe un amplio consenso entre representantes de entidades, y aún más en el mundo académico y de la investigación, acerca de que en el medio y largo plazo las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social tenderán a innovar en diversos ámbitos. En la intervención social mediante una mayor orientación hacia las personas más que a los colectivos (ítem 3). En el ámbito de la gestión mediante el aprovechamiento de las economías de escala, compartiendo recursos de manera innovadora entre las entidades (por ejemplo, centrales de compra) (ítem 6) y transformando las gerencias en direcciones de

Estamos pensando en una agenda de innovación social para el TSAS que necesariamente ha de ser capaz de construirse, compartirse y desarrollarse en los niveles *micro* (desde la proximidad a la vulnerabilidad y resiliencia comunitarias), *meso* (desde la capacidad de organización y gestión) y *macro* (con discurso e impacto político y ético), tanto en lo local como en lo global, tanto en los procesos, crisis y cambios de ritmo lento (*slow burning*) como en los de ritmo rápido (*fast burning*), tanto en la capacidad de consolidar innovaciones en espacios relativamente cerrados o protegidos como en la de abrirlos a diálogos mestizos e influencias híbridas. Teniendo en cuenta las condiciones de éxito que identifican Kania y Kramer (Kania y Kramer, 2011: 39-40):

- Agenda común.
- Sistemas compartidos de medición.
- Actividades que se refuercen mutuamente.
- Comunicación continua.
- Estructuras de apoyo a los procesos.

La diversidad natural existente en el TSAS y la necesaria diversidad de agentes participantes en las redes de gestión del conocimiento obligan a estrategias de colaboración y alianza entre agentes, necesarias para los procesos de innovación social y, en general, para el conjunto de procesos estratégicos del sector. Posiblemente la capacidad de renovación, innovación y desarrollo del Tercer Sector de Acción Social se juega en buena medida en su capacidad de contaminarse con iniciativas autogestionarias, alternativas y transformadoras que se encuentran frecuentemente en sus fronteras⁹.

Deberán explorarse las sinergias entre la dimensión tecnológica y social de la innovación, oportunidad que se percibe especialmente en materia de organización social de los cuidados e innovación en el triángulo entre servicios sociales, sanidad y vivienda, con su derivada en términos de desarrollo tecnológico y empleo de calidad. Frente a un TSAS tradicional, pretendidamente especializado en la asistencia estandarizada a supuestos colectivos poblacionales entendidos como compartimentos estancos, se trataría de impulsar innovaciones sociales en clave comunitaria e intersectorial y capaces de gestionar las relaciones interpersonales en las diversidades sexuales, generacionales, funcionales y culturales. En la participación ciudadana y el

proyectos con una mayor visión de la rentabilidad de los tangibles e intangibles de las organizaciones (ítem 4). Organizativamente, creando estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas (ítem 5). En el ámbito tecnológico creando recursos compartidos de conocimiento mediante redes o *wikis*, entre otros (ítem 7). En el largo plazo, representantes tanto de entidades como del ámbito académico creen que tendrá especial importancia la elaboración de indicadores que midan no solo la eficiencia en las organizaciones sino, sobre todo, el grado de desarrollo humano de sus intervenciones (pregunta III.6.1).

⁹ En nuestro estudio Delphi se identifica alto consenso sobre la economía colaborativa y los mercados sociales (en el sentido dado a esta expresión desde la economía alternativa y solidaria) como áreas de desarrollo futuro para el tercer sector de acción social (pregunta III.1.1.).

gobierno abierto de estas políticas sociales y acciones pro bienestar se producen sinergias en las que es posible a la vez aumentar en personalización y construcción de comunidad, en descentralización y coordinación, en empoderamiento individual y colectivo, en el marco del uso de las tecnologías avanzadas para la información y la comunicación y, singularmente, de internet.

Según José Manuel Fresno, "el tercer sector está en una posición privilegiada para aportar conocimiento de primera mano sobre las distintas realidades sociales, así como para convertirse en un laboratorio de innovación social con sus respuestas que canalizan el compromiso de las personas a favor del bien de la comunidad desde la perspectiva de la solidaridad y la gratuidad" (Fresno, 2014: 106). Seguramente para lograrlo hemos de optar por una asunción crítica y utilización inteligente (dejándonos *contaminar*) de los discursos, marcos, herramientas y métodos de la innovación social (a veces retroinnovación) en procesos en los que nos impliquemos todos los agentes (poderes públicos, tercer sector, universidad y otros), en que cada uno de esos agentes renuncie a algo propio en función de lo común, en los que se entrelacen todas las formas de conocimiento y que sean capaces de unir lo macro y lo micro, lo relacional y lo estructural. La sistematización y contrastación de nuestras buenas prácticas generando formulaciones y propuestas de impacto político será fundamental.

En cualquier caso, ello deberá ser parte de una estrategia más amplia (que en muchas de las conversaciones mantenidas en el trabajo de campo ha llegado a formularse como *reinención*) en la que el TSAS deberá:

- Reestructurar su *conversación* con el sector público y el mundo del mercado: construyendo autonomía, capacidad de interlocución, capacidad de ofrecer propuestas innovadoras, resolviendo unos problemas y creando (o visibilizando) otros. Profundizando, fortaleciendo, clarificando y consolidando su participación competitiva en el sistema público de servicios sociales pero sabiendo que no puede estar sólo ni principalmente ahí. Reclamando una política pública inteligente y justa de fomento del Tercer Sector, que incluya el mecenazgo y la promoción de una intervención social cada vez más basada en la información abierta y distribuida y el conocimiento en red.
- Reajustarse organizacionalmente y económicamente: en algunos casos, desinvirtiendo en actividades de bajo valor diferencial añadido; en otros mediante alianzas o fusiones; en otros diversificando actividades; en otros, saliendo del colectivo original; en otros, cambiando el modelo de financiación.
- Diversificar y visibilizar las redes del TSAS: apostando por la mezcla y el mestizaje de diferentes tipos de organizaciones (más y menos profesionalizadas, más y menos grandes, más y menos reivindicativas, más y menos comunitarias) buscando un mayor y mejor posicionamiento e impacto social. Los viejos y nuevos movimientos asociativos o cooperativos han de enlazarse y contagiarse.
- Comprender y ejercer su inexcusable papel civilizatorio en la construcción de nuevos sujetos solidarios, en la creación y la refundación del contrato social,

en la humanización de las políticas sociales y la vida comunitaria, introduciendo el vector de la fraternidad universal a partir del rescate compartido y organizado, innovador y plural, del capital relacional y comunitario en una apuesta por el fortalecimiento y ejercicio de los derechos sociales universales e inclusivos.

- (Y entonces poder aspirar a) convertirse en el principal laboratorio de la verdadera innovación social para la sostenibilidad de la vida: dado que los cuidados, la inserción, el emprendimiento, la convivencia y la participación necesitan de experiencias piloto, buenas prácticas, efecto demostración y evidencia compartible. Para esto es fundamental la inmersión en las redes de gestión y difusión del conocimiento y la colaboración entre el Tercer Sector y la universidad¹⁰.

En los días en los que estamos escribiendo estas líneas, vemos anunciado un encuentro de organizaciones del TSAS cuyo objetivo es “darles a conocer herramientas y metodologías vinculadas a la innovación social” con talleres sobre *design thinking*, cultura colaborativa o participación en Internet, tras un primer momento de *speed meeting* y finalizando con una dinámica para construir una colaboración *win win*. Puede resultar un símbolo de la reflexión que hacemos en estas páginas. Un símbolo del alejamiento entre el TSAS realmente existente y el discurso y las prácticas de la innovación social que se reclama como tal. En ambas tradiciones y conceptos (Tercer Sector de Acción Social e innovación social) hay logros y potencialidades interesantes y sinérgicas. El futuro, en cualquier caso, está por hacer.

Referencias

En este trabajo nos hemos apoyado en trabajos y textos propios anteriores (disponibles en fantova.net) y hemos revisado la siguiente bibliografía:

ALONSO, Luis Enrique y FERNÁNDEZ, Carlos Jesús (2011): “La innovación social y el nuevo discurso del *management*: limitaciones y alternativas” en *Arbor*, volumen 187-752, noviembre-diciembre, páginas 1133-1145.

ANHEIER, Helmut y otras (2014): *Social Innovation as Impact of the Third Sector*. Brussels, European Commission.

BRANDSEN, Taco y otras (2014): *Manufacturing Civil Society. Principles, Practices and Effects*. London, Palgrave Macmillan.

BUCKLAND, Heloise y MURILLO, David (2013): *Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social*. Barcelona, ESADE.

¹⁰ En los grupos de discusión emerge en ocasiones una percepción y una propuesta en torno a la complementariedad entre la innovación social en la acción cotidiana y la capacidad de incidencia política estructural y se apuesta por la “incidencia política general en la Administración y en la sociedad y (...) en los espacios de la novedad, los espacios de la *fotosíntesis* como red” (grupo de discusión 1).

- CASADO, Demetrio (2003): *Imagen y realidad de la acción voluntaria*. Barcelona, Hacer.
- CASTELLS, Manuel (2010): "Las culturas de la crisis" en *La Vanguardia*, 5 de junio.
- CHAUFFAUT, Delphine (2013): *500 propositions, innovations et curiosités sociales venues de l'étranger*. Paris, Centre d'analyse stratégique.
- CHEW, Celine y LYON, Fergus (2012): *Innovation and social enterprise activity in third sector organizations*. Birmingham, Third Sector Research Centre.
- CREPALDI, Chiara y otras (2012): *Work Package 1. Literature review on innovation in social services in Europe (sectors of Health, Education and Welfare Services)*. Bologna, Istituto per la Ricerca Sociale.
- DEFOURNY, Jaques y NYSSSENS, Marthe (2013): "Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?" en MOULAERT, Frank y otras (edición): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham, Edward Elgar, páginas 40-52.
- DONATI, Pierpaolo (2012): "Le politiche sociali di fronte alla modernizzazione riflessiva: tra morfogenesi sistémica e morfogenesi sociale" en COLOZZI, Ivo (a cura di): *Dal vecchio al nuovo welfare. Percorsi di una morfogenesi*. Milano, Franco Angeli, páginas 17-35.
- ECHEVERRÍA, Javier (2013): "La retórica de la innovación" en *Revista Iberoamericana de Argumentación*, número 7, páginas 1-12.
- ECHEVERRÍA, Javier y MERINO, Lucía (2011): "Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación" en *Arbor*, volumen 187-752, noviembre-diciembre, páginas 1.031-1.043.
- EUROPEAN COMMISSION (2013): *Guide to social innovation*. Brussels.
- EVERS, Adalbert y LAVILLE, Jean Louis (2004): *The Third Sector in Europe*. Cheltenham/Northampton, Edward Elgar.
- EVERS, Adalbert y otras (2014): *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen, WILCO.
- FANTOVA, Fernando (2014): *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Madrid, CCS:
- FAZZI, Luca (2014): *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel terzo settore*. Milano, Franco Angeli.
- FRESNO, José Manuel y TSOLAKIS, Andreas (2011): *Profundizar en el voluntariado: los retos hasta 2020*. Madrid, Plataforma de Voluntariado de España.

- FRESNO, José Manuel (2014): *Cambios sociales y tercer sector. Actuar en un nuevo contexto*. Madrid, Instituto para la Calidad de las Organizaciones No Gubernamentales (ICONG).
- FRESNO, José Manuel (2014): *Participación, sociedad civil y ciudadanía*. Madrid, Fundación FOESSA.
- GARCÍA JANÉ, Jordi (2011): "Mercado social, estadio superior de la intercooperación" en COMÍN, Antoni y GERVASIONI, Luca (coordinación): *Democracia Económica. Hacia una alternativa al capitalismo*. Barcelona, Icaria, páginas 423-427).
- GURRUTXAGA, Ander (2013): "No todo es innovación social" en *Revista Iberoamericana de Argumentación*, número 7, páginas 1-14.
- INNERARITY, Daniel (2011): *La democracia del conocimiento. Por una sociedad inteligente*. Madrid, Paidós.
- JESSOP, Bob y otras (2013): "Social innovation research: a new stage in innovation analysis?" en MOULAERT, Frank y otras (edición): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham, Edward Elgar, páginas 110-130.
- KANIA, John y KRAMER, Mark (2011): "Collective impact" en *Stanford Social Innovation Review*, invierno, páginas 35-41.
- MARBÁN, Vicente y RODRÍGUEZ CABRERO, Gregorio (2013): "Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar" en *Presupuesto y Gasto Público*, número 71, páginas 61-82.
- MARCUELLO, Chaime y MARCUELLO, Carmen (coordinación) (2013): "Crisis, solidaridad y tercer sector" en FUNDACIÓN ENCUENTRO: *Informe España 2013*. Madrid, páginas 237-287.
- MARTÍNEZ MORENO, Rubén (2011): *Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de políticas*. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona.
- MONTAGUT, Teresa (2014): "De la innovación a la *Innovación Social*" en *Documentación Social*, número 174, páginas 15-30.
- MORALES, Alfonso Carlos (2009): "Claves para comprender la innovación social" en ALBAIGÈS, Jaume y otras: *La innovación social, motor de desarrollo de Europa*. Sevilla, Socialinnova, páginas 13-38.
- MOULAERT, Frank (2013): "Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice" en MOULAERT, Frank y otras (edición): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham, Edward Elgar, páginas 13-24.
- MOULAERT, Frank y otras (2013) "General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice" en MOULAERT,

- Frank y otras (edición): *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham, Edward Elgar, páginas 1-6.
- MURRAY, Robin y otras (2010): *The open book of social innovation*. London, NESTA/The Young Foundation.
- PTS (PLATAFORMA DEL TERCER SECTOR) (2012): *La articulación del tercer sector de acción social*. Madrid.
- PVE (PLATAFORMA DEL VOLUNTARIADO DE ESPAÑA) (2011): *Diagnóstico de situación del voluntariado de acción social en España*. Madrid, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.
- RENDUELES, César (2013): *Sociofobia. El cambio político en la era de la utopía digital*. Madrid, Capitán Swing.
- RODRÍGUEZ HERRERA, Adolfo y ALVARADO, Hernán (2008): *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, CEPAL.
- SALOMON, Lester y SOKOLOWSKI, Wojtek (2014): *The Third Sector in Europe. Towards a Consensus Conceptualization*. Brussels, European Commission.
- SOCIAL PLATFORM (2013): *Social Platform's position on social innovation*. Brussels.
- SUBIRATS, Joan (dirección) (2010): *Ciudadanía e inclusión social. El Tercer sector y las políticas públicas de acción social*. Barcelona, Fundación Esplai.
- SUBIRATS, Joan (2011): *Otra sociedad. ¿Otra política? Del "no nos representan a la democracia de lo común"*. Barcelona, Icaria.
- STANZANI, Sandro (2005): "Terzo settore e differenziazione sociale: una teoria relazionale" en DONATI, Pierpaolo y TEREZI, Paolo (coordinación): *Invito alla sociologia relazionale. Teoria e applicazioni*. Milano, Franco Angeli, páginas 198-216.
- YOUNG FOUNDATION (2010): *Study on Social Innovation*. Brussels, European Commission.
- ZUBERO, Imanol (2012): "De los 'comunales' a los 'commons': la peripecia teórica de una práctica ancestral cargada de futuro" en *Documentación Social*, número 165, abril-junio, páginas 15-48.
- ZURDO, Ángel (2011): "El voluntariado en la encrucijada: consideraciones sobre los límites de la participación social en un contexto de individualización, despolitización e instrumentalización creciente" en *Documentación Social*, núm. 160, páginas 91-129