

# 4. LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ESPAÑA





## DEFINIENDO LA INNOVACIÓN SOCIAL

La innovación social es un concepto que atrae e interesa a un gran y diverso número de actores: desde inversores que buscan proyectos que generen un retorno social, pasando por organizaciones de la sociedad civil que apuestan por ofrecer soluciones innovadoras ante nuevas necesidades, hasta gobiernos que buscan mecanismos más eficientes de gestión de los fondos públicos. La existencia de múltiples emprendedores, organizaciones, centros académicos y movimientos sociales involucrados en actividades de innovación social, ha convertido el término en tendencia en muchos países. Sin embargo, la enorme cantidad de interpretaciones de las que es objeto el término deja bastante margen para la confusión. A continuación, se exponen algunas de las definiciones que se manejan.

Al unir dos conceptos tan universales como *innovación* y *social*, no sorprende que las definiciones hayan tomado matices tan diferentes. Mientras que existe un consenso

general en cuanto al uso del término para describir un proyecto novedoso que tiene un fin social, su enfoque, escala y orientación pueden variar considerablemente, según el contexto en el que se desarrolle. Aunque aún no existe un consenso absoluto sobre la definición exacta del término, entre las múltiples definiciones de innovación social y el análisis académico sobre ellas se pueden observar algunas tendencias comunes:

- **Innovación para el bien común:** se hace hincapié en la accesibilidad de la innovación social, frente a una innovación privada<sup>1</sup>.
- **Productos, servicios o modelos:** se destaca la diversidad de formato de las iniciativas que «cumplen simultáneamente necesidades sociales y crean nuevas relaciones»<sup>2</sup>. En 2013, la Comisión Europea definía dicho concepto como «innovaciones que son sociales, tanto en su fin como en su proceso»<sup>3</sup>.
- **Colaboración entre sectores:** se observa una tendencia a hablar de la interacción entre diferentes actores y se insiste en que «no se limita a un solo sector o campo»<sup>4</sup>.

1. Ver Phills et al., 2008 y Murray Gaulier-Grice y Mulgan, 2010.

2. Ver Westley, 2008 y Murray Gaulier-Grice y Mulgan, 2010.

3. Ver [http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy)

4. Ver Mumford, 2002 y Bacon, Faizullah, Mulgan y Woodcraft, 2008.

- **Generador de cambios sistémicos:**

cada vez más se enfatiza la necesidad de cambios radicales y disruptivos de «las percepciones, las conductas y las estructuras que anteriormente originaban (estos) problemas»<sup>5</sup>.

- **Sostenible y escalable:** se define como una propuesta que genera valor social y económico y tiene potencial de impacto a gran escala con «soluciones creativas (...), que generan un gran crecimiento y oportunidades de negocio rentables»<sup>6</sup>.

Por su propia naturaleza innovadora y por la diversidad y complejidad de los retos sociales actuales, es probable que las definiciones de innovación social sigan evolucionando con el tiempo, y que no se llegue a una definición estática consensuada. En este contexto, la definición que la Universidad de Stanford hace de innovación social parece suficientemente sintética y representativa: «una nueva solución a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las actuales soluciones y que genera valor para toda la sociedad, más que únicamente

para individuos concretos»<sup>7</sup>.

Entre todos los agentes que pueden participar y participan en la búsqueda de soluciones a los crecientes retos sociales, los emprendedores sociales forman uno de los colectivos que, de manera más activa, están proponiendo y poniendo en marcha innovaciones disruptivas, capaces de romper las inercias que hacen crónicos los problemas.

Algunos de los retos sociales que requieren soluciones radicales son la transformación del mercado laboral, el cambio climático, las crisis humanitarias o la desigualdad social. En su informe de 2016, el Foro Económico Mundial reconoció que el mercado laboral tal y como lo concebimos hoy dejará de existir dentro de 5 años, con un posible escenario en el que se perderán cerca de 7 millones de empleos (en su mayoría trabajos administrativos) entre 2015 y 2020, junto con la creación de aproximadamente 2 millones de puestos de trabajo en profesiones que a día de hoy no existen<sup>8</sup>. El modelo basado en la eficiencia por repetición se encuentra obsoleto, y está imperando un modelo enfocado en la capa-

5. Ver Nilsson, 2003 y el Centro de Innovación Social de Toronto, 2010.

6. Ver Saul, 2011.

7. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

8. [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

cidad de innovar, de gestionar cambios y de resolver problemas. En el año 2020, según el informe mencionado, las tres habilidades más demandadas para un empleo serán la resolución de problemas complejos, el pensamiento crítico y la creatividad. Ingredientes esenciales para la innovación social.

Según el informe de 2014 de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, el 30% de la población española vive en riesgo de pobreza o exclusión social. Por otro lado, el desempleo afecta a 5 millones de ciudadanos y la pobreza infantil afecta a 1 de cada 3 niños. Los retos sociales están aumentando y, en muchos aspectos, están empeorando la calidad de vida de las personas: el envejecimiento de la población ha incrementado la demanda de servicios de salud y asistencia social, los nuevos estilos de vida han traído consigo problemas como la obesidad y el aumento de enfermedades crónicas; y el cambio climático amenaza los ecosistemas de los cuales dependemos. Estos son algunos de los retos sociales existentes en España que requieren de soluciones sistémicas, es decir, integrales y sostenibles, y que generen un impacto a gran escala.

El bienestar de las personas en nuestro país depende por tanto, en gran medida, de nuestra capacidad como sociedad para encontrar soluciones más eficientes, eficaces, justas y sostenibles a las necesidades más apremiantes. Y por ello cada vez es más necesario impulsar la capacidad de las personas, de las empresas y de las administraciones para hacer frente a estos retos.

## IMPACTO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Entre los diferentes actores que forman parte del ecosistema de la innovación social, existe un creciente interés por determinar variables que midan las diferentes iniciativas y su potencial impacto social, y poder así apostar por aquellas que tengan una capacidad mayor de escalar y de provocar un cambio profundo, de raíz. Como respuesta a esta necesidad de poder medir y evaluar, el Instituto de Innovación Social de ESADE ha desarrollado un marco teórico para entender las diferentes variables que pueden influir en el nivel de impacto y el grado de viabilidad a largo plazo de una innovación social. El modelo consiste en cinco variables a tener en cuenta a la hora de considerar una iniciativa y su potencial para efectuar el deseado cambio sistémico<sup>9</sup> (figura 4.1).

4.1

Existe también un creciente interés por medir el impacto que las innovaciones generan. ¿Cómo medir el cambio que se genera y los consiguientes beneficios? ¿Qué supone esa innovación en términos sociales y/o económicos? ¿Cuál es el retorno social de la inversión?

Existen múltiples sistemas de evaluación que ofrecen diferentes perspectivas sobre cómo medir el impacto social. Algunas de ellas más centradas en la cuantificación del retorno social con indicadores económicos más clásicos, y otras que buscan presentar el impacto social desde un formato más cualitativo. A día de hoy, las metodologías más destacadas son: SROI: Retorno Social de

9. Se ha adoptado una variación de este modelo para la presentación de casos de éxito de este informe.

Figura 4.1

Cinco variables para analizar la innovación social.

Fuente: Buckland, H. y Murillo, D. (2013)<sup>10</sup>.

## VARIABLES

## PREGUNTAS QUE PLANTEA

*Impacto social*

*¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado? ¿Cómo se mide el impacto social?*

*Sostenibilidad económica*

*¿Cuál es el modelo de ingresos y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?*

*Tipo de innovación*

*¿Es una innovación abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos disruptivos presenta?*

*Colaboración intersectorial*

*¿Quiénes son los diferentes actores implicados y cómo se relacionan entre ellos? ¿Cómo se define el ecosistema de innovación social?*

*Escalabilidad y replicabilidad*

*¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?*

10. Buckland, H. & Murillo, D. (2013) *Pathways to Systemic Change: Four inspiring examples and a set of variables to understand social innovation*. Greenleaf Publishing.; Buckland y Murillo (2014 y 2015). Todos disponibles en [www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation](http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation).

*“La innovación social ha crecido rápidamente en España en los últimos cinco años, contado ya con entidades que se dedican en exclusiva su promoción e impulso, con fondos de inversión social, y con plataformas de emprendimiento consolidadas”.*

la Inversión, un sistema para cuantificar el impacto, GII: Sistema de evaluación de inversión de impacto, IRIS: Métricas para medir el impacto social y ambiental de una inversión, ONLGB: Metodología para el tercer sector que clasifica el impacto según motivación y tipo de contribución, SRS: Estándar para reportar sobre el impacto social.

La *European Venture Philanthropy Association* también propone un sistema de medición para gestionar y medir todo el proceso de generación del impacto con el fin de maximizarlo y optimizarlo en relación a los costes. Una referencia útil es su “Guía Práctica sobre la Medición y Gestión de Impacto”<sup>11</sup>.

## EL ACTUAL PANORAMA DE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ESPAÑA

Existe una tendencia mundial de apoyo e impulso de la innovación social. Estimular la innovación y el emprendimiento social es uno de los pilares de la estrategia Europa 2020 de la Comisión Europea, e iniciativas como Horizonte 2020 están financiando la experimentación alrededor de nuevas soluciones a problemas sociales. En Estados Unidos, la administración Obama ha creado la Oficina de Innovación Social y la mayoría de países europeos están desarrollando un ecosistema

favorable a la innovación y el emprendimiento social.

Por otro lado existe un panorama muy fértil de iniciativas, apoyo político y nuevos mecanismos de financiación para la innovación social en América Latina. En 2014 el Banco Interamericano de Desarrollo publicó un estudio sobre las tendencias y buenas prácticas en la región y actualmente está investigando cómo mejor influir en los ecosistemas que permitan que la innovación social florezca en un país<sup>12</sup>.

Los países miembro del G8 han creado el *Social Impact Investment Taskforce* (grupo de trabajo de inversión en impacto social) para promover el emprendimiento social y la inversión de impacto. A través de un *National Advisory Board* (consejo asesor nacional), cada país reúne a sus principales representantes del mundo del emprendimiento social, las finanzas de impacto social y las administraciones públicas, para trabajar conjuntamente la traslación de las recomendaciones del G8 en acciones concretas. A este tipo de iniciativas también se han sumado países que no son miembros del G8. Un ejemplo es Portugal, con la implantación del fondo *Portugal Social Innovation* (Innovación Social Portugal) y el lanzamiento de su primer bono de impacto social.

11. Editada por EVPA y publicada en español por la Asociación Española de Fundaciones. [www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula\\_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf)

12. BID-FOMIN, La Innovación Social en América Latina: marco conceptual y agentes. Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones e Instituto de Innovación Social, ESADE, 2014.

En España, el sector del emprendimiento y la innovación social ha crecido rápidamente en los últimos 5 años. Existen entidades dedicadas en exclusiva a la promoción e impulso de la innovación social como Ashoka, UpSocial, ImpactHub y Ship2B, programas de aceleración de emprendimientos sociales como Momentum Project de BBVA y ESADE o el Programa de Emprendimiento Social de La Caixa; fondos de inversión social como Creas, La Bolsa Social, Meridia o Vivergi o emprendimientos sociales consolidados como las Lanzaderas de Empleo, la Fundación Cuidados Dignos o innovaciones adaptadas de otros países como Specialisterne o *Jump Math*. Asimismo, las administraciones públicas están cada vez más activas en este campo y en 2014 la ciudad de Barcelona ganó el premio *Bloomberg Mayors Challenge* de innovación social con su proyecto “Vincles.”

La innovación social impulsada por el sector público y privado, por el tercer sector y, sobre todo, por los emprendedores social, está demostrando un gran potencial transformador. Sin embargo, el movimiento todavía es incipiente y las iniciativas modestas. Según los Emprendedores Sociales de Ashoka<sup>13</sup>, los tres principales retos para la innovación social en España son la financiación de procesos

de consolidación de los proyectos probados, la creación de alianzas estratégicas y el desarrollo de colaboraciones público-privada-ciudadanas. Por otro lado las carencias del ecosistema observadas incluyen la falta de un marco regulatorio conductivo a la innovación social, la ausencia de tolerancia cultural al fracaso y la falta de un sistema educativo que estimule la innovación y el pensamiento crítico.

A continuación se destacan una serie de actores clave para entender el alcance del panorama emergente de la innovación social en España. En primer lugar, se presentan algunos de los organismos que están siendo más activos a la hora de dinamizar y apoyar el ecosistema. En segundo lugar se exponen nueve ejemplos de iniciativas de innovación social de diferentes sectores para ilustrar la diversidad de enfoque y sectorial de la innovación social. Se ha primado como criterio de selección la consecución de un impacto positivo en las cinco variables anteriormente mencionadas.

## AGENTES DINAMIZADORES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Existe un creciente número organizaciones dedicadas a identificar, promover y apoyar la innovación social en España en sus diferentes

13. Para la elaboración de este capítulo se ha realizado una encuesta a los Emprendedores Sociales de Ashoka en España, reconocidos por su trabajo innovador para resolver retos sociales (17 respondieron a la encuesta).

Localización      Concursos Resolución de retos      Formación      Incubación aceleración      Investigación      Financiación

### ASHOKA

Red global de emprendedores sociales innovadores que ofrece financiación y apoyo profesional a las personas.



### BCORP

Empresa que apoya y certifica empresas sociales con criterio social, ambiental y económico.



### CENTRO DE EM- PRENDIMIENTO E INNOVACIÓN DE IE

Instituto de formación, incubación y aceleración de emprendimientos e innovación social.



### CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ES- PAÑOLA DE ECO- NOMÍA SOCIAL

Plataforma de dialogo institucional sobre la economía social con emergente actividad en innovación social.



### FOUNDUM

Plataforma que conecta emprendedores con capacidad de escala con inversores, mentores y financiadores.



### FUNDACIÓN INNOVES

Entidad que fomenta la intercooperación, la innovación y la internacionalización de las empresas de la economía social.



### FUNDACIÓN DANIEL & NINA CARASSO

Apoya proyectos de innovación social en las áreas de alimentación sostenible y arte ciudadano.



Figura 4.2  
Agentes dinamizadores de la Innovación Social en España (continúa).

Fuente: Elaboración propia.

	Localización	Concursos Resolución de retos	Formación	Incubación aceleración	Investigación	Financiación
<p><b>FUNDECYT</b> Aceleradora de proyectos de emprendimiento social y dinamizadora del ecosistema.</p>						
<p><b>IMPACT HUB</b> Red global de comunidades de co-working que favorece la generación de proyectos de emprendimiento social.</p>						
<p><b>INITLAND</b> Iniciativa de incubación y desarrollo de proyectos de innovación, intraemprendimiento y creatividad.</p>						
<p><b>INNOBASQUE</b> Agencia que coordina e impulsa la innovación en Euskadi y fomenta el espíritu emprendedor y la creatividad.</p>						
<p><b>INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ESADE</b> Instituto de investigación, formación y difusión de la innovación social, RSE y la relación entre ONG y empresa.</p>						
<p><b>MEDIALAB PRADO</b> Laboratorio ciudadano de producción, investigación y difusión de proyectos culturales y de innovación social.</p>						
<p><b>MOMENTUM PROJECT</b> Iniciativa que acompaña empresas sociales consolidadas con una formación de equipo y apoyo para escalar y acceder financiación.</p>						

Localización    Concursos Resolución de retos    Formación    Incubación aceleración    Investigación    Financiación

### LA NORIA

Incubadora de proyectos sociales dirigidos a la infancia y la juventud e impulsora de la innovación social en la región.



### QUISHARE

Plataforma europea especializada en la economía colaborativa.



### RED EMPRENDEVERDE

Programa que promueve el emprendimiento verde dirigida a emprendedores e inversores.



### RED INNOVACIÓN SOCIAL

Plataforma de incubación, aceleración, mentoría y formación para emprendedores sociales.



### SHIP2B

Fundación que ofrece incubación y aceleración de empresas sociales y conexión con inversores de impacto.



### SINNERGIAK

Centro de la Universidad del País Vasco especializado en la formación, investigación y transferencia de la innovación social.



### SWITCHERS

Plataforma de difusión de casos de innovación social consolidados del Mediterráneo.



Figura 4.2  
Agentes dinamizadores de la Innovación Social en España.

Fuente: Elaboración propia.

	Localización	Concursos Resolución de retos	Formación	Incubación aceleración	Investigación	Financiación
<p><b>SOCIAL EMPRENDE</b></p> <p>Comunidad de difusión y formación en emprendimiento social.</p>						
<p><b>SOCIALNEST</b></p> <p>Vivero de incubación y aceleración de empresas sociales y acompañamiento en la financiación.</p>						
<p><b>PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL "LA CAIXA"</b></p> <p>Apoyo a la creación de empresas sociales dirigido a entidades sociales o individuos.</p>						
<p><b>TELEFÓNICA THINK BIG</b></p> <p>Programa de innovación y emprendimiento social dirigido a jóvenes entre 15 y 25 años.</p>						
<p><b>UEIA</b></p> <p>Iniciativa de promoción y aceleración de empresas sociales de base tecnológica.</p>						
<p><b>UNLTD SPAIN</b></p> <p>Entidad que apoya a empresas sociales en fase de arranque e dinamización del ecosistema.</p>						
<p><b>UP SOCIAL</b></p> <p>Entidad que resuelve retos sociales via innovaciones probadas y diseña innovaciones sociales sostenibles y escalables.</p>						

etapas: desde emprendedores poniendo en marcha ideas para resolver una problemática local, hasta empresas sociales de nueva creación y/o entidades consolidadas que buscan mejorar su impacto. El ecosistema reúne a una gran diversidad de actores que incluye desde fundaciones, centros académicos, iniciativas privadas y de la sociedad civil, hasta universidades y entidades públicas y financieras.

Muchas de estas entidades están orientadas a incidir en el ecosistema de la innovación social a través de la creación y dinamización de redes, la conexión entre emprendedores e inversores y otros mecanismos de colaboración entre diferentes actores. En este sentido, se observa una diversidad de tipos de organización que van desde las organizaciones que pertenecen a redes internacionales establecidas, como Ashoka o Impact Hub, hasta nuevos actores autóctonos que han surgido en España, como las aceleradoras UpSocial, Socialnest o Ship2B.

Además de identificar proyectos de innovación social, generar red y dinamizar conexiones entre diferentes actores, tarea que la mayor parte de los agentes nombrados realiza, cada entidad también lleva a cabo actividades orientadas a su público objetivo o campo de actuación específico. Los formatos más frecuentes son:

- **Financiación o inversión:** capital semilla para nuevas iniciativas, apoyo financiero para emprendedores o conexión con inversores para consolidar o escalar.

- **Formación:** cursos, talleres de capacitación para emprendedores y equipos, mentoría y *coaching*.

- **Incubación, aceleración y mentoring:** acompañamiento en las fases iniciales del desarrollo del negocio o en fases más avanzadas para su consolidación y expansión.

- **Investigación:** estudios o análisis sobre los conceptos y práctica de la innovación social.

Sin pretender hacer una lista exhaustiva de los múltiples agentes que a día de hoy apoyan la innovación en general o el cambio social en España, recogemos a continuación una muestra significativa de aquellos agentes orientados específicamente al impulso de la innovación social. Este listado tampoco incluye organizaciones activas en el ecosistema de la innovación social internacional pero que no tienen sede ni actividad específica en España (figura 4.2).

4.2

## CASOS DE ÉXITO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN ESPAÑA

A continuación se presentan 9 ejemplos de iniciativas que están resolviendo de manera innovadora diferentes retos sociales actuales en nuestro país. Se trata de una muestra del trabajo que están desarrollando multitud emprendedores sociales e intraemprendedores en España y pretende ilustrar la diversidad de las problemáticas existentes abordadas y de enfoques.

## CASO 1

### ASOCIACIÓN DE COMUNIDADES DE AUTOGESTIÓN FINANCIERA (ACAF)<sup>14</sup>

**RETO:** Dar acceso a microfinanciación y redes de apoyo a personas con bajos ingresos para cubrir sus necesidades básicas y fomentar la inclusión financiera mediante una metodología basada en la autofinanciación y el empoderamiento.

**DESCRIPCIÓN:** ACAF promueve un sistema de ahorro y préstamo autogestionado por pequeños grupos. También ha creado Winkomun, una plataforma gratuita para facilitar la creación y gestión de los grupos.

**ORGANIZACIÓN:** Asociación sin ánimo de lucro fundada en 2004 (Barcelona), 3 trabajadores y 60 voluntarios.

**IMPACTO SOCIAL:** 10.000.000 personas utilizan metodologías similares a nivel mundial y ACAF ha impulsado la creación de 162 grupos de ahorro en 23 países.

**MODELO DE INGRESOS:** Las CAF permiten crear un fondo de ahorro común y autogestionan pequeños préstamos sin ninguna necesidad de financiación externa.

**INNOVACIÓN:** Una metodología autofinanciada y autogestionada que permite a las comunidades mejorar su situación social y financiera mediante la ayuda mutua.

**ESCALABILIDAD:** Gran capacidad de replicación: modelo escalado en 23 países. Disponibilidad de una metodología eficaz, simple y de libre acceso.

14. [www.winkomun.org](http://www.winkomun.org)

## CASO 2

### FUNDACIÓN CUIDADOS DIGNOS<sup>15</sup>

**RETO:** Falta de sensibilidad y valoración de las personas mayores y personas dependientes con una carencia de modelos de cuidado de calidad resultando en un alto uso de sujeciones físicas y químicas.

**DESCRIPCIÓN:** Gestiona la certificación de centros y productos (Norma Libera-Care), organiza actividades de sensibilización y formación en el cuidado digno de las personas, y fomenta las alianzas entre entidades y la innovación en el ámbito.

**ORGANIZACIÓN:** Fundación fundada en 2010 (Gernika, Bizkaia), 3 trabajadores y 2 voluntarios.

**IMPACTO SOCIAL:** Se ha formado en la Norma Libera-Care a más de 150 organizaciones de toda España, y 49 ya han sido acreditadas.

**MODELO DE INGRESOS:** La fundación forma en la Norma Libera-Care y evalúa en los centros la calidad y la dignidad de los cuidados.

**INNOVACIÓN:** Un enfoque sistémico sobre la problemática, influyendo en todo el ecosistema de atención a las personas desde los centros, los productos y la formación de los profesionales.

**ESCALABILIDAD:** Actualmente opera en toda España, con el deseo de llegar a internacionalizar el proyecto, ya que en otros países también se utilizan sujeciones inadecuadamente.

15. [www.cuidadosdignos.org](http://www.cuidadosdignos.org)

## CASO 3

### JUMP MATH<sup>16</sup>.

**RETO:** El **24%** de los alumnos en España no llega a los niveles mínimos en matemáticas para ser empleable, lo cual tiene un gran impacto en su autoestima y motivación académica. Sólo el **8%** de los alumnos pueden aspirar a carreras STEM.

**DESCRIPCIÓN:** Un programa de matemáticas para Primaria y Secundaria que consigue grandes mejoras en el rendimiento académico y motivación de los alumnos basado en el descubrimiento guiado.

**ORGANIZACIÓN:** Empresa social fundada en **2014** (Barcelona), **7** trabajadores.

**IMPACTO SOCIAL:** **3.000** alumnos en 95 centros participaron en el curso **2014-2015** con mejoras de **2,1** puntos de media en el rendimiento académico, aumento de sobresalientes y notables y reducción de suspensos.

**MODELO DE INGRESOS:** Venta de libros de texto a los colegios que adoptan el programa. Con ello, los colegios obtienen formación, acompañamiento y material para los docentes.

**INNOVACIÓN:** Enfoque pedagógico basado en dinámicas participativas, evaluación continua y la división de las lecciones en pequeñas unidades fácilmente asumibles por toda la clase.

**ESCALABILIDAD:** **170.000** alumnos participaron en **2014-2015** y el modelo originario de Canadá opera en EE. UU., Reino Unido, Irlanda, Bulgaria, España y próximamente Chile y Colombia.

16. [www.jumpmath.es](http://www.jumpmath.es)

## CASO 4

### LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL<sup>17</sup>

**RETO:** La tasa alta de desempleo en España (**24%**) y el desempleo juvenil (**53%**) limitando las posibilidades de las personas a construir su futuro y aumentando la desigualdad social.

**DESCRIPCIÓN:** Apoya a grupos de personas con un proceso de coaching para recuperar la autoestima y la empleabilidad, reforzar sus competencias y generar conocimiento colectivo para conseguir empleo.

**ORGANIZACIÓN:** Fundación creada en 1994 (Aguilar de Campo, Palencia), **150** trabajadores y más de **200** voluntarios.

**IMPACTO SOCIAL:** **140** Lanzaderas de Empleo en **72** ciudades de **16** Comunidades Autónomas, llegando a más de **3.000** participantes y registrando una media de inserción laboral que supera el **60%**.

**MODELO DE INGRESOS:** Modelo híbrido de cofinanciación público-privada: subvenciones, donaciones, licitaciones, prestación de servicios.

**INNOVACIÓN:** Las metodologías basadas en el coaching en un clima de confianza y ayuda mutua para empoderar a las personas y el apoyo en la inteligencia colectiva del grupo.

**ESCALABILIDAD:** La creación de alianzas público-privadas y la colaboración entre entidades sociales para sumarse al programa nacional ha sido clave para escalar el proyecto.

17. [www.lanzaderasdeempleo.es](http://www.lanzaderasdeempleo.es)

## CASO 5

### SOM ENERGIA<sup>18</sup>

**RETO:** Un mercado energético con un aumento de precios de **11%** desde **2006**. Una dependencia energética de **60%** de otros países y solo un **11%** procedente de energías renovables. Demanda de energía renovable invisible.

**DESCRIPCIÓN:** Cooperativa de consumo de energía verde centrada en la comercialización y producción de energía renovable. Ofrece a sus miembros contratos energéticos con certificado de garantía de origen con el ánimo de transformar el modelo energético actual.

**ORGANIZACIÓN:** Cooperativa de consumo sin ánimo de lucro fundada en **2010** (Girona), **22%** trabajadores.

**IMPACTO SOCIAL:** **24.000** miembros tienen acceso a energía renovable a un precio competitivo. Se gestiona **32.000** contratos con un **6%** de la demanda energética producida por proyectos propios.

**MODELO DE INGRESOS:** Una facturación anual de **16.000.000** millones de euros (**2015**) con **100€** de aportación al capital social de cada socio. Socios tienen la posibilidad de comprar acciones con un **3-5%** de retorno anual.

**INNOVACIÓN:** Un modelo de autogestión energética de base social totalmente independiente de inversores externos privados y subvenciones públicas.

**ESCALABILIDAD:** Alto ritmo de crecimiento con **1.000** nuevos contratos firmados cada mes, **60** grupos locales activos y una facturación estimada en **23.000.000** millones de euros para 2016.

18. [www.somenergia.coop](http://www.somenergia.coop)

## CASO 6

### SPECIALISTERNE<sup>19</sup>

**RETO:** La elevada tasa de desempleo de las personas con autismo o Asperger (85%), a pesar de que muchas tengan capacidades realmente útiles en sectores como el de las TIC.

**DESCRIPCIÓN:** Proporciona formación a personas con un autismo leve o Asperger para que puedan trabajar en el sector de las TIC, en Specialisterne como una consultora informática o bien en otras empresas.

**ORGANIZACIÓN:** Sociedad Limitada creada en 2013 (Barcelona), **47** trabajadores. Replica el modelo nacido en Dinamarca en **2004**.

**IMPACTO SOCIAL:** En España ya han formado a **107** personas con diagnóstico y **47** están trabajando como consultores en Specialisterne o en otras empresas.

**MODELO DE INGRESOS:** La venta de servicios informáticos a terceras empresas es la principal fuente de ingresos. La formación se paga en parte con subvenciones públicas o privadas.

**INNOVACIÓN:** Aprovechar el conjunto de habilidades especiales que a menudo acompañan las personas con autismo/Asperger para ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos con un valor social añadido.

**ESCALABILIDAD:** A nivel global Specialisterne ya está presente en **15** países a través de 20 oficinas y ya ha formado a **1.500** personas y empleado a varios centenares de ellas.

19. [www.es.specialisterne.com](http://www.es.specialisterne.com) 20. [www.mondragonteama-academy.com](http://www.mondragonteama-academy.com)

## CASO 7

### MONDRAGON TEAM ACADEMY<sup>20</sup>

**RETO:** El desempleo juvenil y la ausencia de modelos educativos efectivos para gestación y desarrollo de emprendedores e intraemprendedores. .

**DESCRIPCIÓN:** Comunidad de estudiantes emprendedores en equipo que se forman a través de Grados y Masters en Liderazgo Emprendedor e Innovación Abierta<sup>21</sup>.

**ORGANIZACIÓN:** Se crea en Oñate en **2008** como equipo intraemprendedor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Mondragon y ahora opera con 10 laboratorios en **5** países.

**IMPACTO SOCIAL:** **743** emprendedores estudiantes, 56 empresas y **24** proyectos intraemprendedores creados con un alto porcentaje de estudiantes que emprenden (**33-34%**).

**MODELO DE INGRESOS:** Los ingresos vienen de las matrículas y las empresas creadas por los emprendedores.

**INNOVACIÓN:** Una innovación educativa disruptiva basada en “el emprendizaje” en equipo, valores cooperativos, ciudadanos globales y el aprendizaje activo en la experiencia<sup>22</sup>.

**ESCALABILIDAD:** MTA World tiene **7** socios institucionales y 44 trabajadores entrenadores y se proyecta tener **3.000** emprendedores y **20** laboratorios de innovación en **2020**.

20. [www.mondragonteamacademy.com](http://www.mondragonteamacademy.com)

21. Se ofrece un Grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación (LEINN), Master en Intraemprendizaje e Innovación Abierta (MINN) y formación de entrenadores de equipos emprendedores (TEAMINN)

## CASO 8

### ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRANSPLANTES<sup>23</sup>

**RETO:** Conseguir que todas las personas que necesiten un trasplante en nuestro país puedan tenerlo en el menor tiempo posible.

**DESCRIPCIÓN:** El modelo español de donación y trasplante se enmarca en el sistema sanitario público y está basado en la gestión de recursos y personas, médicos intensivistas y enfermeros muy bien formados y organizados.

**ORGANIZACIÓN:** Organismo autónomo perteneciente al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, creada en **1989** y con una plantilla de alrededor de 40 personas.

**IMPACTO SOCIAL:** En **2015** se ha alcanzado la tasa de **39,7** donantes por millón de personas, trasplantando a un total de **4.769** pacientes, cifras muy superiores a las registradas en cualquier otro país del mundo.

**MODELO DE INGRESOS:** Es un organismo autónomo con presupuesto marcado en los presupuestos generales del estado y una gestión independiente perteneciente al Ministerio.

**INNOVACIÓN:** La identificación y formación del coordinador de trasplantes, un sistema de gestión transparente y la gestión y liderazgo desde el sector público han sido los factores clave.

**ESCALABILIDAD:** El modelo ha sido extrapolado a países de los cinco continentes, desde Australia, hasta países latinoamericanos, europeos, asiáticos y africanos.

22. Integración del modelo de emprendizaje en equipo cooperativo de MONDRAGON y de la metodología finlandesa de Tiimiakatemia.

23. [www.ont.es](http://www.ont.es)

---

## CASO 9

### UNIDAD TERAPÉUTICA Y EDUCATIVA DE VILLABONA<sup>24</sup>

**RETO:** La cultura sub-carcelaria que convierte la cárcel en una escuela de delincuencia generando un alto nivel de reincidencia de **60%** y de un **70%** en centros de drogodependientes en España.

**DESCRIPCIÓN:** Grupos terapéuticos, actividades formativas y asistencia sanitaria con intervenciones en la prisión cogestionadas por internos y trabajadores y acompañamiento de las ONG y familias hasta la reinserción.

**ORGANIZACIÓN:** Una unidad del centro penitenciario de Villabona creada en **1993** (Asturias).

**IMPACTO SOCIAL:** Baja los niveles de reincidencia del **65%** de la media de Europa y del **55%** de España, a un nivel entre el **7%** al **16%** según la evaluación de la Universidad de Oviedo.

**MODELO DE INGRESOS:** Funciona con los recursos que la Administración Penitenciaria tiene asignado para su funcionamiento por lo tanto el coste añadido es cero.

**INNOVACIÓN:** Un modelo de convivencia terapéutico-educativo donde los funcionarios de vigilancia se convierten en educadores y la comunidad se implica en el proceso de reinserción.

**ESCALABILIDAD:** Ha sido replicada en **22** prisiones de España y se está trabajando a través de distintos encuentros en la réplica a nivel internacional, en Europa e Iberoamérica.

---

24. [www.utevillabona.es](http://www.utevillabona.es)

## LA FINANCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Los estados por un lado, y las empresas y los ciudadanos por otro, invierten miles de millones de euros anualmente en dar respuesta a retos sociales. A menudo se evalúa la acción de un gobierno o una organización sobre la base del importe que invierte en una partida u otra. Sin embargo, en la mayoría de los casos, se tiene poco conocimiento de la eficiencia de esta inversión. El rendimiento rara vez se evalúa y, cuando se hace, tiende a considerar la cantidad de servicios prestados y el número de personas atendidas, en lugar de los resultados que se consiguen.

Por otro lado, la aversión al riesgo en la inversión social acostumbra a ser alta en las administraciones públicas, y algo menos en la filantropía privada tradicional. Las preocupaciones por la reputación y los costes de oportunidad fomentan la inversión en actividades de resultados predecibles o conocidos, huyendo así de experimentos con una probabilidad más elevada de fracaso. Esta situación amenaza con ahogar la inversión en innovación social.

Pero esta tendencia está cambiando. El sector público busca respuestas más eficientes y eficaces a las demandas sociales y algunos grandes filántropos han empezado a invertir en experimentos sociales de mayor riesgo ante la perspectiva de un impacto a mayor escala. Además, están surgiendo nuevos modelos de inversión que promueven mecanismos de financiación de la innovación social.

## EMPRENDIMIENTO SOCIAL E INVERSIÓN DE IMPACTO

Ante las limitaciones de acceso a financiación estable y escalable de las estructuras filantrópicas tradicionales, están surgiendo iniciativas centradas en resolver problemas sociales que cuentan con modelos de negocio. La ventaja de estos modelos de negocio es que utilizan los mecanismos de mercado para llevar a cabo y escalar su acción social. Estos nuevos modelos escalables y sostenibles de acción social han hecho nacer la inversión de impacto, que se define como *“aquellas inversiones de capital en empresas o fondos que generan bienes sociales y/o medioambientales junto a unos retornos para el inversor que pueden ir desde la simple devolución del capital a una rentabilidad igual a la del mercado”*<sup>25</sup>.

El retorno financiero y el impacto social esperado definen el perfil de los inversores de impacto: la mayoría de los inversores de impacto priorizan el retorno social, y están dispuestos a aceptar un retorno por debajo del mercado o incluso la simple devolución del principal. Pero también hay inversores que priorizan el retorno financiero a precio de mercado pero que exigen combinarlo con la consecución de resultados sociales.

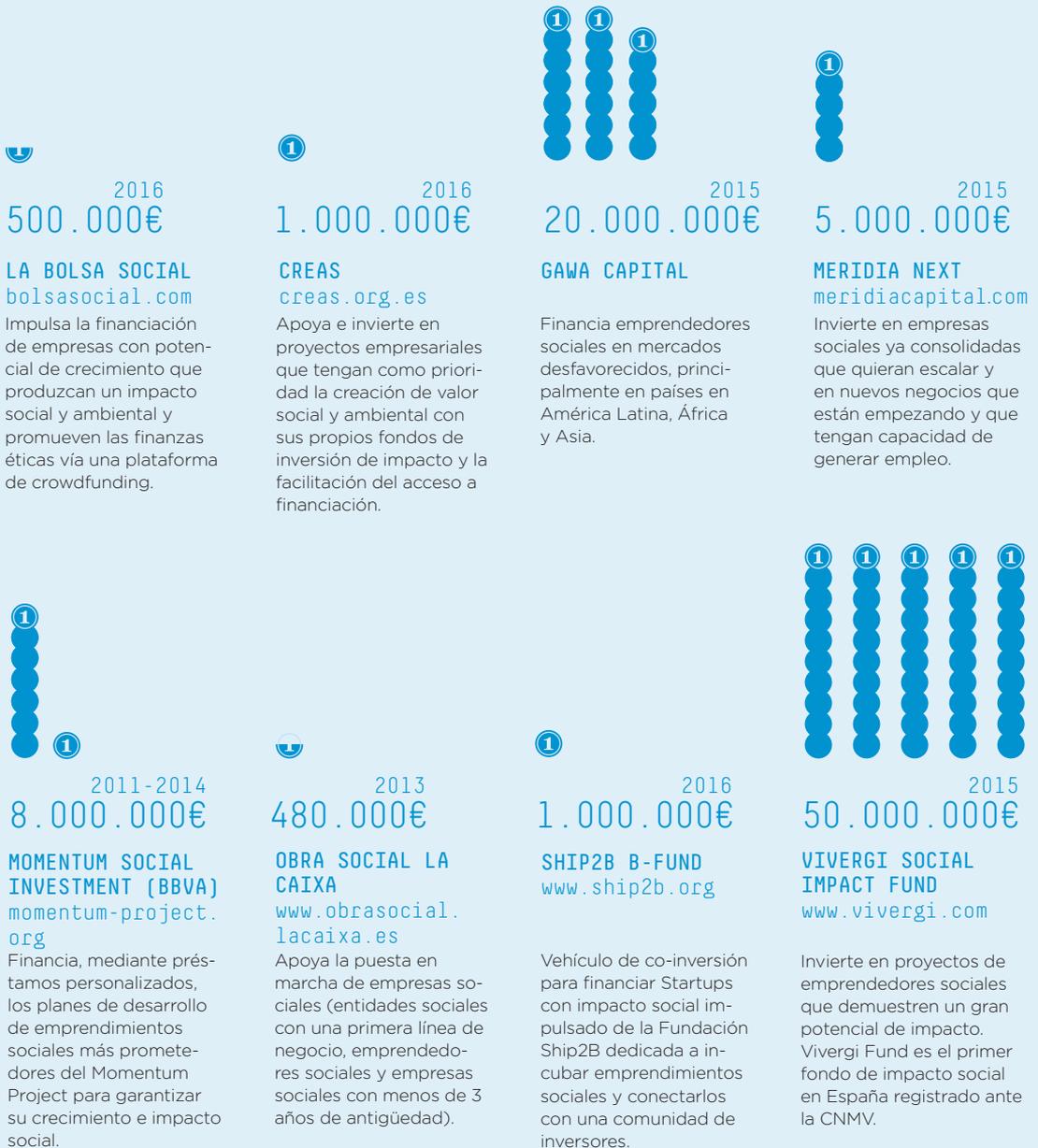
En España, se han ido creando diferentes mecanismos para financiar la innovación social desde empresas privadas, Fundaciones, cooperativas y un sector emergente de los llamados fondos de inversión de impacto. Algunos de los más relevantes se describen en la figura 4.3. Esta relación no incluye a los

4.3

25. [http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact\\_Investing.pdf](http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/impact-investing/Impact_Investing.pdf)

Figura 4.3  
Los principales inversores de impacto en España.

Fuente: Elaboración propia.



principales fondos tradicionales de apoyo a emprendedores o de financiación de instituciones microfinancieras, y se centra en aquellos que están respondiendo a las especificidades del emprendimiento y la innovación social.

## EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Muchas innovaciones sociales han ocurrido como resultado del azar o de procesos accidentales u orgánicos que resultan en nuevas ideas que luego son adoptadas por las administraciones públicas. Pero la innovación social en este sector también puede ser un proceso organizado. La agencia pública de innovación social danesa MindLab<sup>26</sup> propone cuatro caminos principales para que las administraciones públicas se conviertan en facilitadores de la innovación social: adoptar un enfoque sistemático para la renovación del sector público; capacitar a las personas a innovar en todos los niveles de gobierno; orquestar procesos de co-creación con los ciudadanos, las empresas y las entidades sociales; y centrarse en liderar la innovación en lugar de administrar organizaciones. Por otro lado, la administración pública puede apoyar la innovación social desde diferentes vías:

- **Mejorar el ecosistema de innovación social del país** desarrollando mecanismos de financiación de I+D+i social, facilitando la incubación y aceleración, de formación en competencias emprendedoras y haciendo explícitas las demandas de innovación social dentro de la administración.
- **Desarrollar una cultura que favorezca la aparición de "intraemprendedores"** dentro de la administración, a través de la formación, dinámicas multisectoriales, e implantación de mecanismos de diseño basados en la co-creación con actores clave.
- **Estimular la innovación social a través de la compra pública** haciendo de la compra pública un mecanismo de transformación social.
- **Incentivar la financiación de innovaciones sociales en fases iniciales** con mecanismos de cofinanciación que permitan multiplicar la inversión y facilitar que surjan proyectos innovadores diversos.
- **Lanzar bonos de impacto social** y otros modelos innovadores para facilitar la financiación de las innovaciones sociales y afrontar la aversión al riesgo de las administraciones.

26. <http://mind-lab.dk/en/>

*“...a nivel europeo son tales las necesidades sociales no cubiertas que la co-creación entre empresas y el sector social para dar lugar a iniciativas con impacto social rentables, se convierte en una oportunidad.”*

## BONOS DE IMPACTO SOCIAL (BIS)

Los BIS es un instrumento de contratación pública basada en el concepto del “pago por éxito” y se instrumentan a través de un contrato de servicios entre una administración pública y una organización proveedora de servicios sociales en que la financiación se condiciona a la obtención de determinados objetivos sociales. Además, la administración pública, mediante su compromiso de pagar a cambio de resultados, logra incentivar la participación de inversores privados en la financiación de los programas. El retorno de la inversión se garantiza por la administración pública, siempre que se demuestre que se han conseguido los resultados así facilitando que la administración pague por servicios sin el riesgo de experimentar con innovaciones.

El primer piloto de BIS se llevó a cabo en un centro penitenciario en el Reino Unido. Social Finance UK firmó un contrato con el Ministerio de Justicia para proporcionar un servicio centrado en la prevención de la reincidencia. El gobierno pagaba a Social Finance solo si la tasa de reincidencia caía al menos un 7,5% en comparación con otras prisiones<sup>27</sup>. El BIS fue un éxito y ya es una realidad en muchos países<sup>28</sup>. Ahora en Espa-

27. El proyecto tenía una duración de seis años para trabajar con 3.000 reclusos. Recabaron €6,5m de inversores para financiar la prestación de servicios.

28. Ver por ejemplo [www.instiglio.org](http://www.instiglio.org) entidad que gestiona los BIS en América Latina, India y África.

ña UpSocial, CREAS, Vivergi y el BBVA están estudiando la viabilidad de lanzar algún piloto de BIS próximamente.

## OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS

La empresa privada pasa a jugar un papel esencial a la hora de dar respuesta a los grandes retos sociales a los que nos enfrentamos, no solo a través de sus departamentos de Responsabilidad Social Corporativa, sino además con sus propios negocios y servicios, que pueden ayudar a resolver un problema social. Y para ello la innovación social juega un papel clave.

Un estudio realizado en 2015 por la consultora Deloitte entre sus empleados nacidos entre 1982 y 2004<sup>29</sup> (generación de *Millenials*), desvela que un 86% opina que la empresa privada tendrá el mismo potencial que el sector público para resolver los retos sociales, y que quieren trabajar en empresas donde puedan innovar en los modelos de negocio y lograr que impacto social y negocio puedan ir de la mano<sup>30</sup>. Por otro lado, para los *Millenials* el impacto social se posiciona como una de las primeras variables a tener en cuenta a la hora de elegir un producto<sup>31</sup>. Esta generación que ha vivido la crisis, y que

29. La generación de Millenials

30. [www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/07/03/what-millennials-want-most-a-career-that-actually-matters/#5e8b24986dd8](http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/07/03/what-millennials-want-most-a-career-that-actually-matters/#5e8b24986dd8)

31. [http://static.squarespace.com/static/51a6655de4b08ef6a68b9caf/t/51acf51de4b04e86dde-f0e4c/1370289437361/SGB\\_millennials.pdf](http://static.squarespace.com/static/51a6655de4b08ef6a68b9caf/t/51acf51de4b04e86dde-f0e4c/1370289437361/SGB_millennials.pdf)

en 2017 representará la generación con mayor poder de compra en el mundo, prescindiendo de aquellos productos, servicios o empresas que no estén aportando valor social.

Esta nueva demanda social ya se está reflejando en algunos cambios notables en los mercados tradicionales de consumo, producción y financiación. Se consolidan tendencias como el consumo de productos orgánicos -España es el país europeo con mayor superficie de tierra de cultivo orgánico<sup>32</sup>- que responden a la creciente demanda de una producción con menor impacto ambiental. También emergen empresas como Triodos Bank<sup>33</sup>, que prima la transparencia y cuya financiación va dirigida a su vez a organizaciones que trabajen para fomentar un impacto social, medioambiental y cultural positivo. Y en diversos sectores del consumo, surgen iniciativas pioneras que aúnan negocio e impacto social positivo, con ejemplos como Ecoalf<sup>34</sup>, marca española de ropa que desarrolla sus productos exclusivamente con materiales reciclado, o Inesfly<sup>35</sup>, empresa que comercializa una pintura que acaba con los insectos que transmiten enfermedades endémicas como la malaria, el dengue o el mal de Chagas. Y a nivel europeo son tales las necesidades sociales no cubiertas que la co-creación entre empresas y el sector social para dar lugar a iniciativas con impacto social rentables, se convierte en una oportunidad.

32. España tiene 1,7 millones de hectáreas de cultivo orgánico según Eurostat [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/org\\_cropap](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/org_cropap)

33. [www.triodos.es](http://www.triodos.es)

34. [www.ecoalf.com](http://www.ecoalf.com)

35. [www.inesfly.com](http://www.inesfly.com)

## NUEVAS NECESIDADES Y NUEVAS OPORTUNIDADES EN EUROPA<sup>36</sup>

· **12.000.000** personas no tienen acceso a una vivienda digna: Mercado potencial: **€124.000M**

· **21.000.000** de personas no pueden pagar por la calefacción: Mercado potencial: **€25.000M**

· **46.000.000** de personas sufren obesidad: Mercado potencial: **€25.000M**

· En el Reino Unido el **11%** de los presupuestos de las familias se dedica al pago de deuda: Mercado potencial para poblaciones vulnerables: **€12.000M**

· En España el **27%** de la población está en riesgo de pobreza y exclusión: Mercado potencial para reducir el coste del paro: **€12.000M**

Las empresas tienen la oportunidad de desarrollar modelos que les permita adaptarse a esta nueva demanda social que se transforma a gran velocidad, y de convertirse a su vez en aceleradoras de cambio social. Estos retos tan complejos no podrán resolverse a través de proyectos puntuales, sino de cambios disruptivos en la propia empresa que pasan por las siguientes estrategias:

- **Identificación de los retos sociales:** aportar una solución a través de su propio negocio en la creación de nuevas formas de crear valor social y económico como el caso de La Fageda<sup>37</sup> que trabaja por la reinserción laboral de personas desfavorecidas a través de la comercialización de productos lácteos.

36. <http://france.ashoka.org/files/Etude-Ashoka-Business-Impact-2013.pdf>

37. [www.lafageda.com](http://www.lafageda.com)

- **Empoderamiento de las personas:** empoderar empleados, clientes y grupos de interés, promoviendo el intraemprendimiento, la innovación, la empatía y la colaboración como el caso de la corporación Mondragon, décimo grupo industrial en el ranking de las principales empresas españolas donde priman los valores de cooperación.

- **Fomento de espacios de colaboración:** dinamizar los diversos actores del ecosistema de los nuevos negocios. La empresa estadounidense Zappos<sup>38</sup>, por ejemplo ha eliminado el concepto tradicional de jerarquía y sus cerca de 1500 empleados están empoderados para decidir y co-crear proyectos, lo que genera un ámbito propicio para la innovación.

- **Puesta en marcha de iniciativas con impacto social:** crear productos, servicios o programas que generen un impacto social medible y escalable. Las 1600 empresas en 43 países que han sido certificadas como B Corps<sup>39</sup> por su demostrable impacto social (o ambiental) positivo representan un buen indicador de que los modelos de negocio ya están adaptándose para responder a las necesidades sociales. Entre ellas encontramos algunas conocidas como Patagonia, Ben & Jerry's y Natura y en España hay 8 empresas certificadas.

## CO-CREACIÓN Y SISTEMAS DE VALOR HÍBRIDO

El sector empresarial tiene algunas fortalezas que son particularmente valiosas para el sector social: la eficiencia en sus operaciones, el

desarrollo de productos o la distribución. De la misma manera los emprendedores sociales han demostrado su capacidad para innovar reduciendo costes al máximo y conectar con los colectivos que se encuentran al margen del mercado. Todo esto es de gran valor para las empresas. Por ello se promueve el concepto de los Sistemas de Valor Híbrido; articulado como alianzas entre una organización social y una empresa privada o ente público, que consiguen generar un impacto social al mismo tiempo que se genera un retorno económico para ambas partes. En su informe "Más Valor Social 2033" PriceWaterhouse-Coopers<sup>40</sup> propone líneas estratégicas para crear un entorno adecuado para desarrollar Sistemas de Valor Híbrido y por otro lado, la empresa Danone ha publicado una guía sobre co-creación con casos de sus propias iniciativas en el campo de valor compartido<sup>41</sup>.

Aunque el campo emergente de Sistemas de Valor Híbrido solo está dando sus primeros pasos en España ya hay algunos casos de éxito como el ya mencionado Specialisterne. Otro ejemplo es Discovering Hands<sup>42</sup>, un servicio innovador y preciso para la detección temprana de tumores mamarios que emplea a mujeres invidentes especialmente formadas para llevar a cabo auscultaciones. Estos ejemplos ya están generando un impacto social considerable, son escalables y cuentan con un modelo económico rentable y sostenible.

38. [www.zappos.com](http://www.zappos.com)

39. [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

40. [www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/mas-valor-social-2033.html](http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/mas-valor-social-2033.html)

41. [http://ecosysteme.danone.com/guide\\_cocreation/#/10](http://ecosysteme.danone.com/guide_cocreation/#/10)

42. [www.discovering-hands.de](http://www.discovering-hands.de)