

2009ko martxoa / marzo 2009

www.3sbizkaia.org

La Innovación y las Organizaciones del Tercer Sector

Por Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

La innovación es una función propia, aunque no exclusiva, de la iniciativa social. La capacidad de anticipación y respuesta a nuevas necesidades sociales está en el origen y en la trayectoria de muchas organizaciones del Tercer Sector.

Sin embargo, ¿mantienen las organizaciones activa esa capacidad?

¿Cuál sería la respuesta de nuestra organización ante los siguientes interrogantes?

- ¿Seguimos haciendo lo mismo de siempre?
- ¿Cómo valoramos las nuevas ideas?
- ¿Qué están haciendo otras organizaciones y nos gustaría hacer?
- ¿Por qué no nos han dado una ayuda para este proyecto y se lo han dado a otra organización con una misión semejante?
- ¿Cómo surgen nuevas ideas en nuestra organización?
- ¿Existe oportunidad y lugar donde generar o, simplemente, compartir las ideas?

¿Necesitan “innovar” las organizaciones del Tercer Sector?

Según lo que acabamos de decir, más que de una necesidad se trataría de una virtud y, quizás por eso, la innovación podría percibirse más deseable que necesaria, pero ¿qué sucede cuando no innovamos?

La innovación es una cuestión importante –e incluso urgente- al menos por dos razones estratégicas:

1. **La innovación es un camino para la renovación**, un revulsivo y regenerador institucional en la medida que crea valor para los principales “stakeholders” o grupos interesados en la labor de la organización y no sólo a nivel externo por los nuevos servicios, sino también a nivel interno por las nuevas capacidades que genera dentro de la organización.
2. **La innovación posibilitará la obtención de apoyos públicos y privados**. Como señala Bruel (2009): *“Las entidades tendremos que optar por un formato más y más asociativo donde el factor diferenciador será la capacidad de movilización de voluntariado, y la creación de redes sociales que aporten valor añadido y proximidad a lo que realicemos o crear respuestas muy especializadas que nos hagan atractivos a los intereses de las administraciones públicas”*. Por su parte, los donantes tienen cada vez más opciones para desarrollar sus inquietudes sociales y solidarias y los fondos privados –grandes donantes- serán muy selectivos a la hora de decantarse en colaborar con las instituciones del Tercer Sector.

¿Qué obstaculiza, impide o retrasa la “innovación” en las organizaciones del Tercer Sector?

Cuando sentimos miedo creamos **fronteras, barreras**... Estos límites nos protegen pero también nos aíslan. Las fronteras impiden la visión global de los problemas, la articulación de respuestas más eficaces y evitan la necesidad de percibir la urgencia de cambios.

Desde un “sistema cerrado” no es necesario innovar, nos basta lo que tenemos y hacemos, pero podemos estar comprometiendo nuestro contacto con el entorno y, a la postre, el sentido y futuro de nuestra organización.

Las barreras son un obstáculo para la innovación. Las barreras “interorganizativas”: las fronteras de “intereses” (lo público versus lo privado), las fronteras de “nivel” (centralización versus descentralización). Pero también las que existen dentro de nuestras organizaciones como una cultura débil o burocrática que

enfatices el control o una estructura excesivamente compartimentalizada y rígida.

A estas fronteras hay que añadir posibles carencias como:

- **Falta de Liderazgo.** Se necesitan personas que impulsen con su energía y saber hacer los procesos imprescindibles para generar algo nuevo.
- **Relaciones pobres con el entorno** que nos impiden acceder a oportunidades, desafíos, información clave, deseos de mejora por imitación, etcétera.
- **Un sistema de renovación de personas insuficiente.** Las personas se "renuevan" por el aprendizaje –no sólo formación-, la movilidad organizativa y la incorporación de talento en la organización.

¿Qué facilita la "innovación"?

Primeramente hemos de tener claro que para innovar se requieren una serie de procesos mentales y actitudinales:

- **Creatividad y pensamiento divergente.** Se requiere "papel en blanco"... curiosidad, planteamientos del tipo "...y si...". Las y los divergentes "distraen" pero también "ilustran" nuevos enfoques a la hora de abordar los problemas.
- **Visión global o perspectiva sistémica.** Necesitamos ampliar nuestro conocimiento de lo que otras personas ven y ver las conexiones directas e indirectas entre realidades aparentemente inconexas.
- **Apertura y tolerancia.** La apertura es capacidad de recibir lo nuevo y también de corregir y reestructurar nuestras concepciones "estáticas" y "defensivamente" inamovibles.
- **Valentía y riesgo** ¿Cuánto dejamos de hacer por el miedo? ¿Qué estamos dispuestos a arriesgar por cambiar las cosas?
- **Empatía.** Ponerse en lugar del otro es una competencia intrapersonal muy importante para percibir las necesidades y el valor percibido por los stakeholders.
- **Multidisciplinariedad y diversidad.** La creatividad es, por su naturaleza, un esfuerzo multidisciplinar (Punset, 2008). La diversidad cultural, académica, cultural, generacional, potencia la generación de ideas cuando se canaliza adecuadamente hacia un resultado común.
- **Integración y trabajo en equipo.** Se pueden tener todos los ingredientes para "algo" pero hay que ponerlos de la forma adecuada, en el orden correcto, en el momento y la proporción justa.

Manos a la obra: siete estrategias para generar innovación

La innovación puede quedarse en el mundo de las intenciones y de los deseos. Por eso es importante situarla en las coordenadas del espacio y del tiempo, lo que implica:

1. Realizar una relectura de los **planes estratégicos** y ubicar la innovación dentro de las estrategias a largo plazo.
2. Abrir espacios en **las reuniones** situando la innovación como punto a debatir o revisar en nuestras agendas.
3. Crear **dispositivos organizativos** (personas u órganos) que aborden el problema.
4. Establecer la innovación como un compromiso que se refleja en **indicadores** y resultados.
5. **Difundir** los logros obtenidos en esta faceta organizativa, reforzando el compromiso con las experiencias que se obtengan y su contribución a la misión de la organización.
6. Reformar los **sistemas de información** como mecanismos no sólo de control sino de mejora y de innovación. Las tecnologías de información y comunicación y la web 2.0 son un aliado considerable en este tema.
7. Establecer la innovación como marco de **colaboración con otras instituciones** impulsando y promoviendo la elaboración de proyectos innovadores.

Laguntzaile / Colaborador

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez es Profesor titular de Organización y Administración de Empresas y Recursos Humanos en la [Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales-ETEA](#) adscrita a la Universidad de Córdoba, investigador de la [Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación](#) y experto en materias que giran en torno a las organizaciones no lucrativas, el cooperativismo, la economía social y la innovación social.

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

>> KELLEY, T. Y LITTMAN, J. Las diez caras de la innovación. Currency, 2005.

>> MORALES GUTIÉRREZ, A.C. Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Documento marco del Seminario sobre Innovación Social en el ámbito de los Servicios Sociales. 2009. Disponible en:

http://www.fundacionede.org/innovacion/docs/contenidos_innovacion/Innovacion-Social-Servicios-Sociales.pdf

>> OSBORNE, S. P. Y BROWN, K. Managing change and innovation in public service organizations. Routledge, 2005.

Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu: <http://www.3sbizkaia.org> / **Puedes consultar la web del Observatorio en:** <http://www.3sbizkaia.org>

- Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)
- Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a promocion@3sbizkaia.org

