

---

Capítulo 3

# La contribución de la innovación social a la globalización «inteligente» y sostenible

---

# 3

## La contribución de la innovación social a la globalización «inteligente» y sostenible



«Nuestro reto común consiste en aprovechar la energía creativa y dirigirla hacia el progreso sostenible en las comunidades alrededor del mundo. Nuestros esfuerzos comunes deben servir para asegurar que, mientras las condiciones económicas mejoran, las personas más vulnerables del mundo puedan acceder a herramientas y técnicas, ideas e innovaciones, estrategias y soluciones para construir un futuro mejor. Esto es lo que llamamos globalización inteligente [...]».

[Rockefeller Foundation](#)<sup>1</sup>

**E**l proceso de globalización es un hecho indiscutible. Desde el momento en que Cristóbal Colón puso un pie en el Nuevo Mundo hasta hoy, la historia recoge constantes muestras de vocaciones expansivas que, en última instancia, han tenido como consecuencia la creciente integración de las economías de todo el mundo. Han sido numerosos los factores que han fomentado un escenario geopolítico en el que el intercambio de bienes y servicios, capitales, personas e información es cada vez mayor. La aceleración en el contagio de las políticas, el efecto dominó de las tendencias tanto alcistas como bajistas de las economías, la revolución tecnológica como fuente de numerosos avances y las telecomunicaciones como propulsores decisivos en el ritmo y alcance de los cambios que nos rodean son, todos ellos, pruebas de una interdependencia global sin precedentes.

La hipótesis de partida es que el avance hacia la globalización no es sino una muestra del compromiso global para atajar las deficiencias de orden comercial, financiero y geopolítico, e incrementar el bienestar social. Sin embargo, cada vez queda más patente que el modelo de progreso actual no tiene en cuenta los efectos secundarios del afán por el crecimiento acelerado con cifras espectaculares. Las economías desarrolladas se enfrentan a retos cada vez más complejos, como solucionar el impacto de la crisis global y del endeudamiento excesivo, o los problemas medioambientales agravados por el impacto negativo de sus modelos de crecimiento en los recursos naturales y energéticos. A ello se une una presión cada vez mayor de los ciudadanos por obtener servicios personalizados y las implicaciones del envejecimiento de la población en el nivel de riqueza y en el gasto social.

Paralelamente, algunas economías emergentes excesivamente orientadas a la exportación, especialmente en la zona asiática, han abusado en los últimos tiempos del ahorro y del «subconsumo». Este fenómeno tiene su origen en la bajada de los precios de sus productos, posible gracias a los menores costes de la mano de obra y a la acumulación de capitales originada, en parte, por la venta de sus recursos naturales. Esto les ha permitido cubrir el endeudamiento de los países desarrollados necesitados de financiación como consecuencia de la crisis económica, alentando aún más el proceso de globalización e interconexión entre países. Sin embargo, los mayores problemas están aún por llegar. Estas economías emergentes empiezan a apuntarse al carro del consumo, con una clase media emergente que imita los hábitos occidentales. Con ello, la presión sobre los

<sup>1</sup> *Smart Globalization: Benefiting More People, More Fully, in More Places*, The Rockefeller Foundation 2007 Annual Report.

recursos naturales, energéticos, de capital y de personas se intensifica. Ambas partes, economías desarrolladas y emergentes, se retroalimentan, dando lugar a frecuentes desajustes financieros y burbujas especulativas que han terminado por desencadenar una recesión global.

En esta ecuación también hay que introducir una tercera variable: los países en vías de desarrollo. La otra cara de la moneda del progreso muestra que la mitad de la población mundial todavía vive con menos de cuatro dólares al día. Por tanto, no nos engañemos, la pobreza y la exclusión social son problemas mucho más cercanos de lo que se podría pensar a priori. El tejido social doméstico de los países desarrollados también es susceptible de experimentar los desajustes que normalmente se asocian con países en vías de desarrollo. En épocas de recesión económica como la actual, este hecho cobra aún más relevancia, ya que nos enfrentamos a una gran diversidad de grupos y clases sociales que caen bajo el umbral de pobreza. Prueba de ello son las numerosas familias españolas que acuden a los comedores y servicios de beneficencia tras el azote de la crisis, lo cual pone una vez más en tela de juicio si el crecimiento económico que se estaba viviendo era realmente sostenible. De hecho, mientras los investigadores señalan que en España la pobreza severa se ha reducido significativamente durante la última década –de tres millones y medio a millón y medio, aproximadamente–, por el contrario, la pobreza moderada se ha mantenido, con un levisimo descenso<sup>2</sup>.

La situación económica actual viene a recordarnos que existen fallos en el funcionamiento de los mercados que requieren que se actúe sobre ellos. Tradicionalmente, han sido los Gobiernos los que han cubierto estos fallos como la pobreza, la desigualdad, la oferta de bienes públicos, etc., pero la crisis está reduciendo sus ingresos y, por tanto, las lagunas en este campo aumentan. En el caso de los países en vías de desarrollo, en los que los Estados adolecen de una falta estructural de recursos, estas lagunas son mucho más evidentes, y problemas como la falta de infraestructuras o de cobertura social necesitan un cambio de enfoque en la búsqueda de soluciones. En este contexto, se prevé que estas lagunas sean cubiertas cada vez más por innovadores sociales que vean una oportunidad en la situación.

No obstante, ¿y si se aplicara la creatividad innovadora a mejorar la situación de las personas más necesitadas, para equilibrar la balanza mundial? ¿Y si se reconsidera la manera en que nuestro planeta puede sustentar mejor las pautas de consumo y producción de una población próxima a los 7.000 millones de habitantes? Bienvenidos a la «globalización inteligente». Este cambio en el planteamiento de la globalización (tal y como se ha entendido hasta ahora) se basa en un desarrollo cualitativo, dejando en segundo plano el crecimiento cuantitativo *per se*. El objetivo es poner en marcha un nuevo modelo de organización social y económica, unido de manera intrínseca a valores éticos y al desarrollo sostenible. Para ello se requieren no sólo profundos cambios estructurales, sino también una eficaz voluntad política y un cambio radical de mentalidad en la sociedad, y lo cierto es que intención no falta. En los foros de expertos y en las noticias internacionales son temas recurrentes y de gran difusión

<sup>2</sup> «Globalización Sin Pobreza: Desarrollo Social», Acción Social de Cáritas.

en los medios la protección contra el cambio climático y los recursos escasos, la lucha contra la pobreza y la desigualdad social, la seguridad ante los desastres naturales y epidemias, el derecho a la cobertura social en el marco del envejecimiento de la población, la mejora de infraestructuras y comunicaciones, y, en definitiva, el imperativo del crecimiento sostenible.

### El papel de la innovación social

Una encuesta nacional realizada de manera conjunta entre la [Rockefeller Foundation](#), una de las fundaciones más antiguas, innovadoras e influyentes del mundo, y la revista *Time* en el verano de 2008 (antes de que la crisis mostrara su lado más devastador) señalaba que «los norteamericanos querían políticas públicas nuevas. Querían que el Gobierno y sus empleados llegasen a un nuevo tipo de contrato social. Los norteamericanos también entienden que sus roles van a tener que cambiar y que el siglo XXI va a demandar cosas distintas de ellos también. [...] La oportunidad para innovar es real, en parte porque los recursos son limitados. Sea la innovación en políticas gubernamentales, sea la Oficina de Innovación Social de la [Casa Blanca](#) (White House Office of Social Innovation), sean todos los nuevos modelos de alianza pública-privada, todo ello va a ser necesario»<sup>3</sup>.

Si la globalización inteligente es el objetivo, la innovación social es el método. La innovación es un proceso que, aunque ha sido tradicionalmente asociado a la creación o mejora de productos y servicios, es aplicable a otros aspectos como la reinención de los procesos de negocio, la creación de nuevos mercados o los cambios en el uso de los canales de distribución, entre otros. Por extensión, la innovación social se refiere a todas las estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que tratan de cubrir necesidades de todo tipo, desde el desarrollo económico de una comunidad, la educación o la sanidad que reciban los miembros de una sociedad, hasta cualquier otra iniciativa de acción social o medioambiental. En definitiva, la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales, sea de forma completamente nueva o realizando combinaciones de elementos existentes para obtener resultados nuevos. Se trata de generar el máximo valor para la sociedad con la menor cantidad de recursos, entendiendo *valor* como la capacidad para cubrir las carencias de la sociedad en cada momento, unas carencias que, por definición, serán cambiantes a lo largo del tiempo.

Existe una gran diversidad de agentes promoviendo la innovación social: desde los emprendedores sociales que están entrando con fuerza aplicando prácticas empresariales a la solución de problemas sociales, hasta las instituciones gestionadas por los Gobiernos o las organizaciones sin ánimo de lucro. Desgraciadamente, es frecuente que los agentes involucrados se enfrenten a numerosos obstáculos a la hora de acometer iniciativas de innovación social. Por un lado, el sector tradicional de empresas sin ánimo de lucro y ONG carece de un sistema que promueva activamente la innovación, porque en muchas ocasiones se interpone la urgencia por ofrecer un alivio inmediato de los problemas en lugar de

<sup>3</sup> «Q&A: Judith Rodin», Stanford Social Innovation Review, 2009.

desarrollar planteamientos más a largo plazo. Por otro lado, muchas de las grandes ideas quedan únicamente sobre el papel por la falta de fuentes de financiación que asuman los riesgos y materialicen la incubación de proyectos. Los expertos del Future Trends Forum prevén que la recesión económica y financiera actual tendrá un impacto especialmente negativo en proyectos de innovación social porque, por un lado, será más difícil acceder a financiación y subvenciones y, por otro, se volverá más complicado dirigir un negocio rentable en el terreno social. El lado positivo es que la crisis puede propiciar que las personas participen en más iniciativas de acción social. Además, se estará obligando a muchas organizaciones a ser más eficientes en la gestión de los escasos recursos que tienen, así como a adoptar mecanismos de financiación que prioricen los ingresos y la sostenibilidad del negocio. El efecto podría ser positivo si el llamado «sector social» se vuelve más ágil y autosuficiente.

Ésta es una gran oportunidad para la innovación social. Gobiernos y empresas son en gran medida los encargados de fomentar la innovación social para superar los retos tanto coyunturales como estructurales a los que se enfrentan las economías en la actualidad. Los retos coyunturales se presentan como consecuencia directa de la situación de recesión e inestabilidad vivida a raíz de una crisis que ha azotado el mundo entero. Mientras se asiste al rescate de bancos y grandes sectores de cuyo futuro en muchos casos depende el resto de la economía, se ve cada vez más necesario acelerar las pruebas y difundir modelos que ofrezcan mayores y mejores resultados con la utilización de menos recursos, siendo el objetivo final paliar las consecuencias devastadoras de la crisis. Se podría decir que la llegada de la crisis financiera no ha hecho más que acentuar los problemas (el cambio climático, las implicaciones en las prestaciones de una población que envejece, etc.) que se intuían desde hace décadas. La innovación social es la receta para solucionar los grandes retos de siglo XXI, y la crisis no ha hecho más que aumentar su importancia. Según los expertos, la única manera de salir de la recesión va a ser aprobando el eterno suspenso en desarrollo sostenible.

Sin embargo, los Gobiernos no priorizan la necesidad de solucionar grandes retos sociales y medioambientales, sino que destinan cantidades mayores al alivio de la recesión en detrimento de las subvenciones a la innovación social. A ello se une que reciben menos fondos a través de impuestos y, obviamente, tienen más gastos para sufragar las consecuencias de la recesión, por ejemplo, con ayudas al desempleo o los mencionados planes de rescate. Al mismo tiempo, las empresas tampoco destinan fondos a obras filantrópicas y becas de ayuda social debido a que priorizan las estrategias de reducción de gastos. Los emprendedores sociales, los propulsores en gran medida de la innovación social, ven cómo se reducen las opciones para sacar adelante un modelo de negocio social, a menudo porque carecen de la financiación necesaria. En países emergentes y en vías de desarrollo, la situación es aún peor. Los Gobiernos no tienen la posibilidad de financiar proyectos de esta naturaleza a través de impuestos y tampoco existe una red empresarial eficiente que canalice la financiación.

Al mismo tiempo, los recursos internacionales destinados a aliviar estas deficiencias estructurales disminuirán a causa de la crisis. Además, los Gobiernos, las entidades supranacionales y las multinacionales han demostrado falta de eficiencia en la resolución de esos problemas sociales. Se creaban organizaciones muy grandes pero que no resolvían nada, si acaso sólo una parte. Este tipo de gestión, en ocasiones, terminaba perpetuando el problema porque se generaba una cultura de mera asistencia. Por ejemplo, se aportaba el dinero, pero no se proporcionaban las herramientas para combatir el problema con autonomía. Surge entonces una mayor conciencia global y se percibe en los empresarios una mayor preocupación hacia estos males sociales. En ese momento es cuando aquéllos que poseen espíritu emprendedor deciden que van a atajar el problema usando las herramientas de gestión.

El clima económico actual va a crear mayor necesidad y demanda de servicios sociales. Aquí es donde entra en juego la innovación: se trata de lograr más servicios con menos recursos, de fomentar la colaboración y de crear modelos de cambio fáciles de reproducir. La sociedad se enfrenta a retos muy complejos que requieren ideas frescas, en un entorno donde los cambios suceden a un ritmo vertiginoso y es necesario ser flexible y ágil. Precisamente, son muchos los expertos que niegan que la creación de ideas se vea principalmente afectada por la falta de capital, sino a otros factores como la falta de apoyo institucional. Según la Nesta (National Endowment for Science Technology and the Art, una organización independiente con la misión de hacer del Reino Unido un país más innovador), «la flexibilidad es un factor más potente para el cambio»<sup>4</sup>. Por su parte, la consultora de investigación Gartner sugiere «una aproximación desde cuatro perspectivas: creatividad, actitud desafiante, colaboración y cooperación»<sup>5</sup>. De hecho, las dos últimas son cada vez más frecuentes entre los agentes involucrados en la innovación social (Gobiernos, emprendedores sociales, empresas, el sector sin ánimo de lucro, etc.), dando lugar a la llamada «innovación social colaborativa» o *crowdsourcing*. Una vez más, la tecnología está al servicio de la sociedad para conectar y propiciar relaciones que de otra manera no tendrían lugar, en una plataforma donde el fin común es generar y compartir problemas y soluciones desde multitud de perspectivas. Más adelante se analizará la importancia de estas redes sociales y la cooperación entre los agentes involucrados.

Ante esta situación, no es de extrañar que los dirigentes hayan iniciado cambios significativos en materia de programas de innovación social. La Administración de Barack Obama, por ejemplo, anunciaba en mayo de 2009 su intención de solicitar al Congreso una partida en el presupuesto del siguiente año de 50 millones de dólares de *seed capital* para su Fondo de Innovación Social<sup>6</sup>. En palabras de la primera dama Michelle Obama: «La idea es simple: encontrar los programas más efectivos allí fuera y luego proporcionar el capital necesario para replicar su éxito en comunidades de todo el país que se enfrentan a retos similares. Al centrarnos en organizaciones sin ánimo de lucro de gran impacto y orientadas a resultados, estaremos asegurando que los dólares del Gobierno se están gastando de manera efectiva, responsable y respetable de cara a la confianza al público»<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> «It's not about the money, say the risk takers», *Social Pioneers*, suplemento de *The Guardian* (18/03/2009).

<sup>5</sup> «It's not about the money, say the risk takers», *Social Pioneers*, suplemento de *The Guardian* (18/03/2009).

<sup>6</sup> <http://www.whitehouse.gov/blog/What-is-the-Social-Innovation-Fund/>.

<sup>7</sup> Ídem.

La expresión «la necesidad es la madre de la invención» recuerda que las épocas de recesión son las que llaman al pensamiento innovador, y que cuando hay puertas que se cierran, siempre hay otras que se abren. La innovación social es la respuesta a largo plazo para sostener el crecimiento económico global, pero la tarea requiere más que el simple mantenimiento de programas e iniciativas coordinadas. Hay que fomentar una cultura de innovación continua en las organizaciones, desde la generación de ideas nuevas, hasta su comprobación y aplicación a mayor escala para liderar el cambio y cubrir las necesidades de la globalización inteligente. Es crucial que cooperen todos los agentes: Gobierno, emprendedores sociales, empresas y ONG, y, además, debe ser un proceso que incluya la optimización de los recursos dedicados a ello y la consecución de mejores resultados. La idea de la sostenibilidad ha calado también en el ámbito de la acción social y los organismos que la promueven la buscan tanto a nivel interno, apostando por su autosuficiencia como garantía de futuro, como en las comunidades a las que ayudan, siguiendo la senda de «enseñar a pescar en lugar de dar la pesca». Todo ello sin olvidar que la innovación es clave en el proceso y que ya no se concibe únicamente como un producto o servicio nuevo, sino que se amplía el espectro a lo que algunos denominan «bienes públicos complejos», por ejemplo, un medio ambiente limpio y seguro<sup>8</sup>.

A lo largo de los próximos capítulos, se analizarán todos estos aspectos para describir el mapa de la innovación social y capturar las tendencias que se vienen presentando y que van a determinar el futuro según la manera en la que nos enfrentemos a los grandes retos globales del siglo. Se prestará especial interés a aquellos casos en los que se encuentren nuevas soluciones a viejos problemas. Si no se resuelven estas cuestiones pendientes, difícilmente podremos seguir la senda de la sostenibilidad.

<sup>8</sup> Charles Leadbeater, *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*, noviembre, 2007.