

ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL**

E

Plan Estratégico 2010-2014

Instituto de Innovación Social de ESADE

Septiembre 2010

Promotores del Instituto:

abertis

 **Fundación
REPSOL**

ÍNDICE

1	.Introducción	3
1.1.	Resumen Ejecutivo.....	3
1.2.	Metodología	5
2	.Identidad del Instituto.....	7
2.1.	Misión	7
2.2.	Visión	7
2.3	Innovación Social	8
3	.Estrategia del Instituto.....	10
3.1	Alcance	10
3.2	Objetivos estratégicos.....	12
3.3	Factores clave de éxito	14
3.4	Internacionalización	15
3.5	Alianzas y colaboraciones.....	16
4	. Programas de actuación	18
4.1	Programas de generación de conocimientos	18
4.1.1	Relación con los grupos de interés (Stakeholder Engagement).....	19
4.1.2	RSE y competitividad (con un énfasis especial en la innovación)	19
4.1.3	Liderazgo (empresas responsables, ONG...)	19
4.1.4	Desarrollo emprendimientos sociales (ES)	19
4.2	Programas de formación-aprendizaje.....	19
4.3	Programas de divulgación	21
5	.Equipo y desarrollo organizativo	23
6	.Criterios económicos y Financiación	24
6.1	Filosofía financiera.....	24
6.2	Estimación presupuestaria.....	25
Anexos	26
Anexo 1.	Responsabilidad e innovación: un reto para las empresas, las ONG y los emprendimientos sociales.....	26
Anexo 2.	Outputs académicos del IIS.....	28
Anexo 3.	Strategic Planning Process: Conclusions of an External Analysis	35

1. Introducción

Con el ejercicio 2009-10 acaba el mandato del primer Plan Estratégico del Instituto de Innovación Social de ESADE. La definición de dicho Plan Estratégico 2007-10 tuvo un carácter fundacional y permitió plantear la identidad del Instituto a través de su misión, visión y otros aspectos nucleares de la personalidad institucional. También planteó los elementos principales de la estrategia que se ha perseguido durante los últimos cuatro años. Su orientación ha sido cualitativa y direccional, marcando las líneas generales de actuación de las que han ido derivándose todo un conjunto de proyectos de investigación, divulgación y formación y otras actividades de desarrollo organizativo.

Un punto fuerte de este proceso fue la confección de un presupuesto anual, con una estimación presupuestaria plurianual que ha resultado de gran utilidad como marco para la gestión de recursos internos del instituto.

Este segundo Plan Estratégico 2010-14, que planteamos en el presente documento, establece nuevos desafíos para el desarrollo del Instituto y para el fortalecimiento del impacto académico y social de sus programas de actuación. Por una parte incorpora los aprendizajes resultantes del plan anterior pero también tiene muy en cuenta los muchos retos que nos plantea el contexto socio- económico que vivimos actualmente y que, entendemos, se prolongará aún unos años más.

1.1. Resumen Ejecutivo

En los próximos cuatro años el Instituto de Innovación Social de Esade promoverá con intensidad y mayor alcance su propósito de desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo justo y sostenible. Para ello el Instituto generará y divulgará conocimiento y aportará formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.

La voluntad del Instituto es aunar una investigación de calidad que posibilite una valiosa contribución académica con una propicia transferencia de conocimientos que asegure un buen impacto para la transformación social.

Para que el Instituto pueda conseguir, con los recursos disponibles, su máximo impacto, es necesario priorizar convenientemente las temáticas de actuación a las que se orientarán los programas del Instituto. Se han seleccionado las cinco siguientes:

1. Relación con los grupos de interés (stakeholder engagement)
2. RSE y competitividad (con un énfasis especial en la innovación)
3. Liderazgo (empresas responsables, ONG...)
4. Desarrollo de emprendimientos sociales
5. Medio ambiente y cambio climático (empresas, ONG, emprendimientos sociales)

Entre los objetivos estratégicos del instituto para los próximos años destacamos los siguientes:

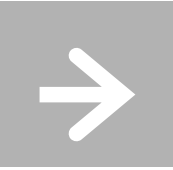
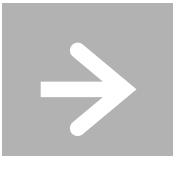
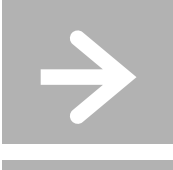

- ❖ Alcanzar un buen nivel de publicaciones en revistas académicas internacionales que reflejen la calidad y cantidad de la investigación desarrollada por el equipo de profesores e investigadores del Instituto
- ❖ Conseguir que nuestra generación de conocimientos (estudios, informes, propuestas...) orientada a los practitioners sea bien valorada por estos y les sea de gran utilidad
- ❖ Obtener un alto nivel de satisfacción por parte de los participantes en los cuatro programas de Executive Education (LIS, DGONG, CSR y Liderazgo social) ya impulsados desde el Instituto. También poner en marcha y consolidar dos nuevos programas para directivos: Emprendedores Sociales y Empresa Sostenible
- ❖ Aumentar significativamente la distribución de los productos elaborados por el Instituto entre aquellos destinatarios, a nivel local e internacional, identificados como prioritarios. Evolución hacia filosofías más participativas de relación con los mismos

Para llevar a cabo las actividades descritas, es básico potenciar la creación de una red de alianzas y colaboraciones externas e internas así como avanzar decididamente en el proceso de internacionalización ya iniciado durante los últimos años. Todo esto dentro de una filosofía presupuestaria basada en la autosuficiencia económica a partir de, principalmente, una política activa de patrocinio, la presentación a convocatorias competitivas de la UE y del gobierno español, y un marco de costes fijos razonables.

1.2. Metodología

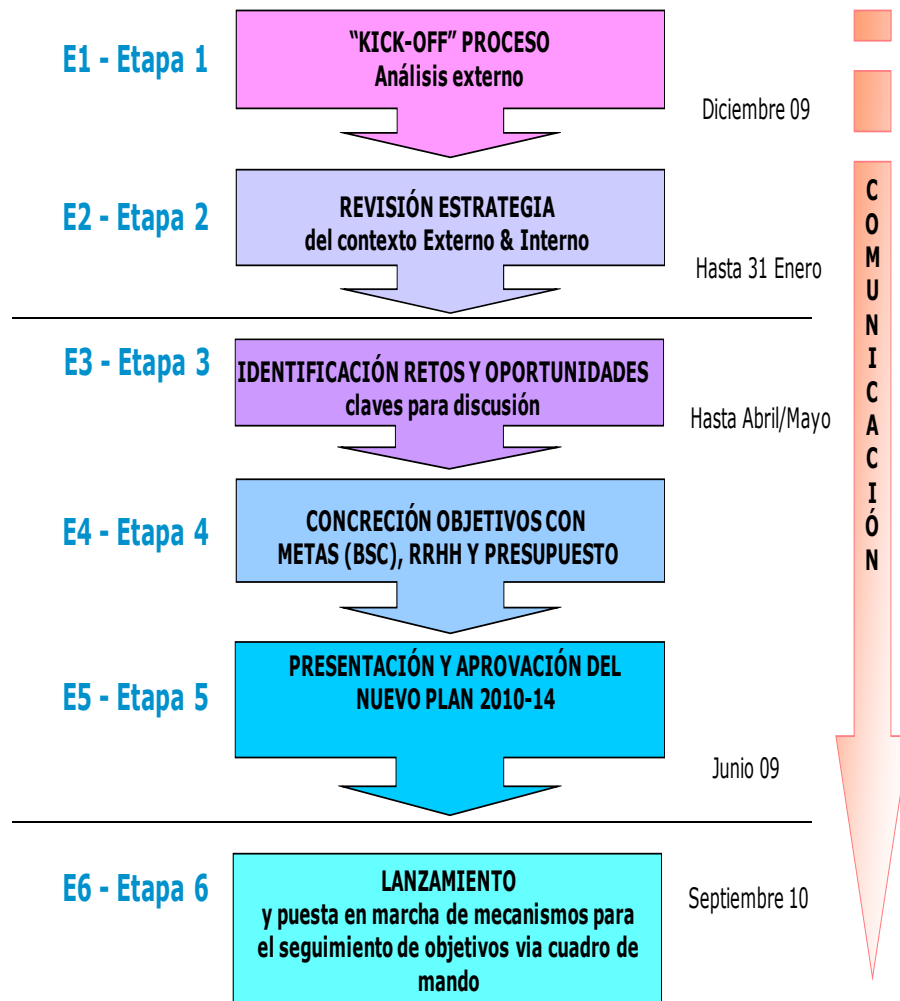
A lo largo del curso 2009-2010, el Instituto ha llevado a cabo las distintas fases para la preparación del plan estratégico 2010-14. Los objetivos planteados inicialmente para este proceso de reflexión fueron los siguientes:

OBJETIVOS DEL PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

-  **1. Revisar la visión y la estrategia del Instituto y ajustarla para los próximos cuatro años**
-  **2. Formular el Plan Estratégico del Instituto de Innovación Social 2010-14 de forma coordinada con el PRE institucional de ESADE 2009-12**
-  **3. Conseguir la implicación y el compromiso de los actores clave internos y externos (a lo largo del proceso)**
-  **4. Poner en marcha algunos procesos de gestión internos y procesos de comunicación con los stakeholders del Instituto para facilitar la puesta en práctica del Plan y su seguimiento**

Durante todo el proceso se ha intentado mantener una comunicación abierta con todos los colaboradores y actores internos y externos del Instituto. Se han ido generando documentos intermedios algunos públicos que se han difundido en la newsletter iSocial y algunos internos que se han compartido entre las personas implicadas en el proceso. En el anexo 6 puede verse el documento que se envió en iSocial como resumen de las conclusiones de la primera etapa de análisis del contexto del Instituto de Innovación Social, que consistió en entrevistas y “focus groups” a diferentes actores a nivel nacional e internacional relevantes en los temas que toca el Instituto. En el diagrama Adjunto puede verse visualmente las etapas de este proceso:

ETAPAS DEL PROCESO



2. Identidad del Instituto

2.1. Misión

En este nuevo proceso de reflexión estratégica hemos decidido mantener la misión ya que estimamos que es lo suficientemente amplia para abarcar las actividades que realizamos a la vez que refleja el espíritu fundacional con el que se creó el Instituto de Innovación Social de ESADE.

La **misión** es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo justo y sostenible. Para ello el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales

2.2. Visión

Aspiramos a que el Instituto de Innovación Social desarrolle su misión mediante un programa de generación y transferencia de conocimientos de gran relevancia en el ámbito académico y que al mismo tiempo suponga una contribución muy útil para las empresas, los emprendedores sociales y las organizaciones del Tercer Sector.

La **voluntad** del Instituto es aunar una investigación de calidad que posibilite una valiosa contribución académica con una propicia transferencia de conocimientos que asegure un buen impacto de para la transformación social.



El reto de conciliar adecuadamente nuestras voluntades de contribución académica y de transformación social en un marco aceptable para nuestros stakeholders principales

Pretendemos que el Instituto de Innovación social sea uno de los centros académicos más destacados en el estado español para cada una de sus tres grandes áreas de actividad: la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés; el liderazgo y la gestión de las ONG y otras organizaciones no lucrativas; y el desarrollo de los emprendimientos sociales.

Así mismo queremos seguir avanzando en el proceso de internacionalización del instituto, posicionándolo en un nivel más significativo en el ámbito europeo y global (especialmente para América Latina).

Para avanzar en la excelencia de nuestra generación y transferencia de conocimientos se han priorizado **cinco temáticas a las que dedicaremos una atención prioritaria** en los próximos años:

1. Relación con los grupos de interés (stakeholder engagement)
2. RSE y competitividad (con un énfasis especial en la innovación)
3. Liderazgo (empresas responsables, ONG...)
4. Desarrollo emprendimientos sociales
5. Medio ambiente y cambio climático (empresas, ONG, Emprendimientos sociales)

2.3 Innovación Social

Cuándo hace 4 años se puso en marcha este nuevo Instituto de Esade, se barajaron varios posibles nombres antes de decantarnos por el de innovación social. En ese momento dicho nombre era considerado atractivo, novedoso y plenamente relacionado con lo que queríamos hacer.

Actualmente hay varios centros académicos de Escuelas de negocios o de facultades universitarias de management o ciencias sociales que llevan el nombre de Innovación Social. Las definiciones e interpretaciones del concepto innovación social por parte de estos centros son muy variadas y, en general, poco concretas. Dos ejemplos de ello:

- ❖ Para el INSEAD Social Innovation Center, *Social innovation is the introduction of new business models and market-based mechanisms that deliver sustainable economic, environmental and social prosperity*
- ❖ Una de las definiciones de Innovación Social que hemos utilizado en nuestro Instituto durante los últimos años ha sido: *nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que abordan retos sociales y medioambientales de todo tipo*. La innovación social puede desarrollarse en las ONG y otras entidades no lucrativas, en los gobiernos o en las empresas pero donde es vista como más efectiva es en el espacio entre los tres sectores

A lo largo del presente proceso de reflexión estratégica se ha incidido en qué significa para nosotros el nombre del Instituto. En la fase de consulta externa, la primera etapa del proceso, nos dimos cuenta de que había una confusión sobre si el nombre era para nosotros una marca y un paraguas bajo el que cobijar nuestras tres grandes áreas de

actuación o si la innovación social en sí era un área y tema por sí mismo que había de tomar un alto protagonismo en nuestra agenda de investigación y formación.

Las principales conclusiones del debate suscitado sobre este tema han sido las siguientes:

- ❖ El Instituto abordará durante el próximo curso una reflexión para acordar su definición académica sobre lo que es la innovación social.
- ❖ El nombre de nuestro instituto -Innovación Social- nos sirve como una marca y un paraguas.
 - Una marca que, aunque no es claramente identificable, nos permite explicar qué es para nosotros la innovación social y como lo desarrollamos en nuestras tres áreas de actuación de acuerdo con nuestra misión.
 - Un paraguas que nos permite recoger las 3 grandes áreas de actuación que tenemos (RSE, ONG y emprendimientos sociales) y relacionarlas.
 - Facilita agrupar a personas de diferentes departamentos de ESADE en una misión compartida a través del Instituto.
 - Es un concepto inclusivo y muy amplio y esto es positivo porque nos da flexibilidad
- ❖ El tener como marca innovación social nos motiva e invita a dar nuevos pasos para incorporar temas novedosos en nuestra agenda de generación de conocimiento, formación y divulgación
- ❖ También queremos tener una antena para seguir cómo evoluciona el concepto y la praxis de la innovación social y analizar lo que hacen otros centros similares a los nuestros, se llamen o no de innovación social.

3. Estrategia del Instituto

3.1 Alcance

Consideramos que para que el Instituto pueda alcanzar su máximo impacto con los limitados recursos disponibles es necesario priorizar convenientemente los ámbitos y las temáticas de actuación. También conseguir una fuerte interrelación entre unos y otros de forma que se refuercen mutuamente.

Tal como se definió hace cuatro años con el primer plan estratégico del instituto, los tres ámbitos de actuación más prioritarios continuarán siendo los de:

- ❖ Generación de conocimiento-Investigación
- ❖ Formación-Aprendizaje
- ❖ Divulgación

Otro ámbito que también se incluirán en la actuación del Instituto pero con un grado menor de prioridad y relevancia será el de sensibilización y generación de opinión (ésta principalmente a través del posicionamiento público de los propios profesores).

	Investigación	Formación	Divulgación
Quién	Comunidad académica internacional y practioners más relevantes	Directivos (empresas y ONG), emprendedores sociales y estudiantes (Másters y ADE)	Directivos (empresas y ONG), emprendedores sociales y estudiantes (Doctorandos, Másters y ADE)
Dónde	Revistas académicas de alto factor de impacto Conferencias académicas internacionales, research seminars	España, Cataluña, Europa y América Latina	Barcelona y Madrid a través de actos presenciales y Newsletter. Internacionalmente a través de la Newsletter iSocial (en tres idiomas)
Qué	Enfoque en Journals académicos de alto impacto e internacionales Informes que aborden los principales desafíos identificados con los practioners	Desarrollo de capacidades y habilidades directivas sobre la empresa responsable y sostenible, el liderazgo y la gestión de ONG, y el desarrollo de los emprendimientos sociales	Productos para "practitiones" - orientados a profesionales de la RSE, ONG y Emprendedores sociales a partir de las investigaciones académicas.
Cómo	Presentación de artículos académicos. Desarrollo del networking con profesores de otras Universidades	Programas ESADE de Executive Education	Eventos físicos (unos 20 al año entre Barcelona y Madrid). Publicaciones y las newsletters del Instituto (iSocial y BEDH)

El Instituto, en principio, no hará directamente labores de consultoría a no ser que esté relacionada con algún tema prioritario de generación de conocimiento y sirva para conectarla con un proyecto específico de investigación. Sí que participará y contribuirá a los

programas de consultoría gratuita para ONG (Alumni Solidario de ESADE ALUMNI) así como al nuevo programa de desarrollo de emprendimientos sociales (Momentum) que está previsto se ponga en marcha próximamente.

Desde el punto de vista de las temáticas prioritarias a las que se orientarán los programas del Instituto se han seleccionado las cinco temáticas recogidas en la visión y desarrolladas en el capítulo siguiente relativo a los programas de actuación

3.2 Objetivos estratégicos

Se han definido seis objetivos estratégicos del Instituto para los próximos años

1. Producción académica. Publicaciones en revistas académicas.

Alcanzar un buen nivel de publicaciones en revistas académicas internacionales que reflejen la calidad y cantidad de la investigación desarrollada por el equipo de profesores e investigadores del Instituto. Se pretende ampliar la lista de revistas académicas en las que durante los últimos años se ha conseguido una presencia consolidada de nuestras publicaciones con nuevos journals que posibiliten una mayor diversificación de dicha lista y la consecución de más factor de impacto de los artículos publicados.

2. Generación de conocimiento para directivos de empresas, ONG y emprendedores sociales

Conseguir que nuestra generación de conocimientos (estudios, informes, propuestas...) orientada a los practitioners sea bien valorada por estos y:

- les sea de gran utilidad para avanzar en sus actuaciones tendentes a lograr que las empresas sean responsables,
- las ONG tengan impacto social y sean eficientes y
- los emprendimientos sociales avancen y ganen escala.

Se potenciarán aquellos proyectos de investigación que respondan a retos nucleares y/o novedosos identificados desde el Instituto o planteados por los diferentes sectores de actividad.

3. Formación para directivos. Satisfacción de los participantes.

Obtener un alto nivel de satisfacción por parte de los participantes en los programas de Executive Education ya impulsados desde el Instituto:

- DGONG (Dirección y Gestión de ONG)
- LIS (Liderazgo e Innovación Social en las ONG)
- Foro de Liderazgo Social
- Integrating CSR in Business Strategy

También poner en marcha y consolidar dos nuevos programas para directivos: Emprendedores Sociales y Empresa Sostenible. Asegurar, en la medida de nuestras posibilidades, de una adecuada presencia de la RSE, emprendedores sociales en los contenidos de los principales programas de Ex Ed, los MBA y el grado.

4. Divulgación. Audiencia y participación.

Aumentar significativamente la distribución de los productos elaborados por el Instituto entre aquellos destinatarios, a nivel local e internacional, identificados como prioritarios de acuerdo a la misión del Instituto. Evolución hacia filosofías más participativas de relación con los mismos. Renovación de métodos y

contenidos en nuestros eventos para *practitioners*. Incorporación como aliados y destinatarios de los estudiantes de MBA.

5. Colaboradores académicos. Ampliación.

Ampliar progresivamente el número de colaboradores académicos del Instituto. En especial profesores de Esade que puedan dirigir o colaborar en proyectos de investigación relacionados con las cinco temáticas recogidas en la visión. También incrementar la colaboración de investigadores post-docs, profesores invitados y de otros centros académicos. Asegurar una buena interrelación con el programa de doctorado de Esade y la adecuada adscripción de doctorandos.

6. Base sólida y diversificada de ingresos. Patrocinios y proyectos competitivos.

Revertir la situación de ligero decrecimiento de ingresos económicos experimentada durante los dos últimos años de crisis económica pasando a tener una base más sólida y diversificada de donantes privados que permitan la expansión del Instituto y su orientación hacia las prioridades definidas en su visión. Fidelizar e incrementar la contribución de los donantes actuales y captar varios nuevos donantes plurianuales. Potenciar la participación y consecución de proyectos competitivos, principalmente de la UE y del gobierno español.

Objetivos estratégicos

1. Producción académica. Publicaciones en revistas académicas
2. Generación de conocimiento para directivos de E^a, ONG y ES
3. Formación para directivos. Satisfacción de los participantes.
4. Divulgación. Audiencia y participación.
5. Colaboradores académicos. Ampliación.
6. Base sólida y diversificada de ingresos. Patrocinios y proyectos competitivos.

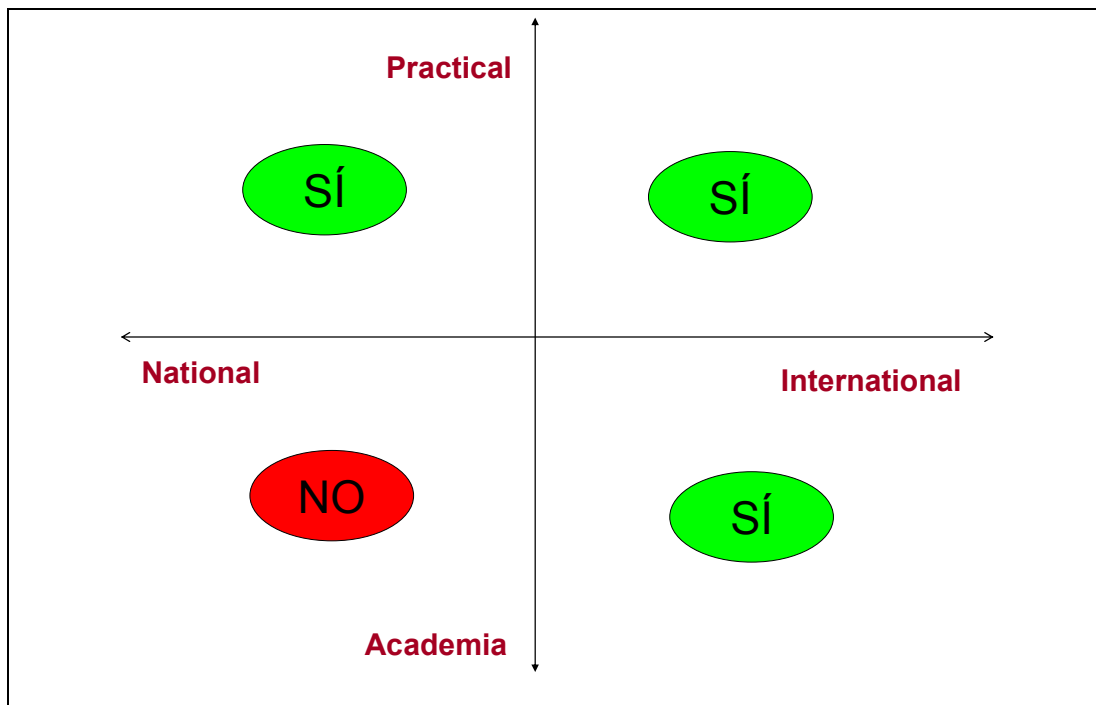
3.3 Factores clave de éxito

Para que la estrategia sea exitosa y se pueda avanzar en los objetivos estratégicos definidos es necesario actuar según los siguientes factores claves de éxito:

1. **Excelencia.** Actuar con excelencia en los diferentes ámbitos de acción, ya sean estos de investigación, formación o divulgación, para asegurar tanto un buen impacto académico como el fortalecimiento del apoyo que damos a la labor de las ONG, de los emprendimientos sociales y de las empresas.
2. **Focalización.** Concentrar los esfuerzos en las cinco temáticas recogidas en la visión del Instituto, generando competencias institucionales distintivas para cada una de ellas. Sinergias y fertilización cruzada entre las mismas. Ser un puente de colaboración y diálogo entre los distintos sectores de actividad, con un énfasis especial en la interrelación empresas-ONG.
3. **Profesores.** Contar con un número creciente de profesores, de diferentes departamentos de Esade y de otras instituciones, involucrados en proyectos del Instituto, motivados por su misión, con un buen encaje entre su agenda de investigación personal y la institucional y con suficiente dedicación para contribuir a la misma. Disponer de suficiente apoyo técnico y administrativo.
4. **Alianzas.** Disponer de alianzas internacionales (institucionales o personales de los profesores/ investigadores) que refuercen la generación y transferencia de conocimientos del Instituto. Se priorizarán alianzas estratégicas bilaterales con algunos centros académicos similares al nuestro, colaboraciones en el seno de las redes a las que pertenecemos (SpainSif, SEKN y EABIS) o participaciones con otros socios en proyectos competitivos europeos.
5. **Patrocinio.** Desarrollar una política activa de patrocinio que permita captar y fidelizar donantes plurianuales alineados con la misión del Instituto. Una filosofía presupuestaria basada en la autosuficiencia económica a partir de una base estable de ingresos y unos costes fijos razonables.
6. **Marca.** Ser percibidos por nuestros principales grupos de interés como uno de los centros académicos de referencia para los ámbitos de actuación del Instituto, sabiendo aprovechar los puntos fuertes de la marca Esade asociados con los nuevos atributos y la notoriedad que el Instituto aporta a la misma.

3.4 Internacionalización

El Instituto nació con el objetivo de ser un centro académico y divulgativo internacional en los temas que aborda. Durante estos primeros 4 años de vida del instituto hemos sentado las bases a nivel nacional con algunas actuaciones más globales que ya han servido para iniciar un proceso de mayor internacionalización tanto de la generación como de la transferencia de conocimientos. Esta voluntad de posicionar más consistentemente al instituto a nivel internacional tomará un mayor énfasis en la componente más académica de nuestra investigación.



Artículos del Instituto: Criterio para enfoque de los artículos

Algunas de las acciones concretas que nos planteamos para conseguir que el Instituto sea más internacional son las siguientes:

1. Situar artículos académicos en “Journals” de más nivel internacional
2. Mas casos y más análisis de buenas prácticas internacionales
3. Potenciar a nivel internacional los contactos y redes personales de los profesores e investigadores que permitan una mayor producción conjunta con colegas internacionales
4. Fortalecer nuestra relación con las redes internacionales a las que pertenecemos (EuroSif, SEKN y EABIS), en nuestros tres ámbitos de actuación (Investigación, formación y divulgación)
5. Acuerdo con algún otro centro internacional para investigación continuada:

- a. por ejemplo para hacer el observatorio de la innovación social
 - b. por ejemplo con INSEAD, ellos están más en Asia y nosotros más en Latino América. Podría ser interesante colaborar con el Centro de Social Innovation
6. Estrechar lazos y aprovechar el contacto con los centros de la compañía de Jesús internacionales
 7. Presentarnos a más proyectos competitivos europeos. Liberar horas de alguien para poder gestionarlo.
 8. Que todos nuestros productos divulgativos estén traducidos en inglés
 9. Conseguir audiencia fuera de España para todos nuestros productos (algunos eventos físicos y principalmente en la newsletter iSocial)
 10. Formación ExEd: impulsar en el corto plazo 2 programas nuevos, CSR y SE y más adelante sobre sostenibilidad
 11. Incorporar algún gran donante internacional

3.5 Alianzas y colaboraciones

La ampliación del impacto del Instituto, sobre todo a nivel internacional, está prevista como se mencionaba en el punto anterior, llevarla a cabo mediante la potenciación de las redes personales de los profesores ligados al Instituto y también con la creación de alianzas externas adicionales a las ya existentes en temas de formación, investigación o divulgación.

En los próximos años queremos fortalecer nuestra participación en las dos principales redes temáticas a las que pertenecemos EABIS (European Academy of Business in Society) y SEKN (Social Enterprise Knowledge Network). También exploraremos posibles mayores colaboraciones en el seno de Spainsif (Spanish Social Investment Forum).

- **EABIS:** aprovechar la red para presentarnos a proyectos europeos de investigación conjuntamente con otros partners. Aprovechar esta red para difundir las publicaciones orientadas a “practitioners” y para promover nuestra newsletter iSocial
- **SEKN:** desarrollar proyectos de investigación y formación a nivel latinoamericano. Intentar aprovechar esta red para difundir también nuestras publicaciones en esta zona geográfica

Complementariamente, se pretende desarrollar colaboraciones con alguna/s de las principales escuelas de management europeas y con alguna de las norteamericanas para abordar conjuntamente proyectos de investigación o programas de formación en Executive Education.

Otras posibles colaboraciones más informales y para temas puntuales que el Instituto puede contemplar serán con entidades no lucrativas que también trabajan para promover la RSE (Global Reporting Initiative, Accountability, Escola de la Pau de la U.A.B., Fundación Ecología y Desarrollo...), y las buenas prácticas de gestión en las ONG (Fundación Lealtad, Coordinadora Española de ONGD....).

Sinergias internas

Conscientes de la creciente importancia de los emprendedores sociales, el Instituto también desea potenciar la colaboración con el Centro de Iniciativa Emprendedora de ESADE. Otros centros con los que se explorarán nuevas colaboraciones son la Catedra de Liderazgo y Gobernanza Democrática y el Instituto de Gobernanza y Dirección Pública

4. Programas de actuación

Tal y como se expresaba en la visión, para avanzar en la excelencia de nuestra generación y transferencia de conocimientos se han priorizado cinco temáticas a las que dedicaremos una atención prioritaria en los próximos años:

- ❖ Relación con los grupos de interés (stakeholder engagement)
- ❖ RSE y competitividad (con un énfasis especial en la innovación)
- ❖ Liderazgo (empresas responsables, ONG...)
- ❖ Desarrollo emprendimientos sociales
- ❖ Medio ambiente y cambio climático (empresas, ONG, Emprendimientos sociales)

4.1 Programas de generación de conocimientos

Los programas de investigación o de generación de conocimientos se estructurarán en torno a cuatro posibles tipos de actuaciones:

- ❖ Los **proyectos de investigación**, generalmente financiados por los donantes del Instituto, enmarcados en las temáticas prioritarias para el instituto o en alguna otra que, sin serlo, pueda revestir un interés específico para el momento en el que se desarrolle el estudio. Para la mayoría de los proyectos se espera la generación tanto de productos orientados al ámbito académico (artículos para journals) como para los practioners (libros o documentos del Instituto).
- ❖ La preparación de **tesis doctorales** en las que los doctorandos estén dirigidos por profesores del Instituto. Se aspira a que, por término medio, cada año dos de los nuevos participantes en el programa de doctorado de Esade se decanten por profesores y temáticas del Instituto para la realización de sus tesis doctorales. Uno de los requisitos para la obtención de su tesis será la publicación de artículos relacionados con la misma en journals académicos internacionales.
- ❖ Los trabajos de **investigación a realizar por profesores invitados, post-doctorados** que participen en las actividades del Instituto gracias ayudas conseguidas por ellos mismos o por Esade. Su labor de investigación, en la medida de lo posible, estará centrada en las temáticas prioritarias del Instituto y sus outputs estarán principalmente orientados a journals internacionales.
- ❖ **Proyectos competitivos** de convocatorias de la UE, Gobierno español, CCAA u otros entes públicos o privados. El output inicial será el determinado por las bases del concurso aunque la voluntad del Instituto es poder cubrir a partir de ellos tanto la componente más académica como la práctica.

Tal como se ha comentado estos cuatro tipos de actuaciones deberán generar diversos productos, unos con alto nivel académico y otros de gran utilidad para los directivos de los diferentes sectores de actividad.

En relación a las **publicaciones en journals académicos**, el primer objetivo es mantener el número de publicaciones anuales de artículos (entre cinco y ocho) en alguna de las siguientes revistas académicas internacionales especializadas en las áreas de trabajo del Instituto y de reconocido prestigio (con factor de impacto y/o recogidas en la lista de ESADE de revistas recomendadas). Las revistas “target” para este objetivo son: Journal of Business Ethics, Business Ethics Quarterly, Business and Society, y NonQuarterly and Voluntary Quarterly.

El segundo objetivo es publicar en los próximos tres o cuatro años dos artículos en alguna revista internacional general de management de primerísimo nivel como, Academy of Management Review, Organization Studies, British Journal of Management, Corporate Governance: An International Review (de categoría 3 o 4 de la lista de ESADE de revistas recomendadas).

El tercer objetivo es que las publicaciones se hagan en co-autoría con estudiantes de doctorado para contribuir a su carrera académica futura y/o profesores de otras universidades para fomentar la creación o consolidación de la red académica del Instituto.

En relación a asistencia a **congresos académicos**, el objetivo es que los profesores y estudiantes de doctorados asociados al Instituto presenten sus trabajos en congresos internacionales como los de EBEN, EABIS, ARNOVA, SBE, Academy of Management. En todos los proyectos de investigación del Instituto se prevé una o dos presentaciones en congresos. Se priorizarán los congresos ligados a publicaciones de journal.

Por otra parte, el Instituto tendrá diferentes mecanismos de **relación con los directivos de los diferentes sectores** (comidas con los directores de RSE de las principales empresas, foro de liderazgo social, programa Momentum, etc.) para identificar aquellos contenidos de investigación que estos consideren de mayor relevancia y oportunidad.

Temáticas prioritarias seleccionadas:

4.1.1 Relación con los grupos de interés (Stakeholder Engagement)

4.1.2 RSE y competitividad (con un énfasis especial en la innovación)

4.1.3 Liderazgo (empresas responsables, ONG...)

4.1.4 Desarrollo emprendimientos sociales (ES)

4.2 Programas de formación–aprendizaje

El Instituto dedica un esfuerzo importante a promover, ejecutar e incidir en los programas de formación de ESADE.

Por una parte es el principal promotor y ejecutor, en colaboración con la división de Executive Education, de los programas orientados a directivos y profesionales sobre diferentes materias en los ámbitos de, principalmente, la Responsabilidad Social Empresarial, de la gestión de las organizaciones del Tercer Sector y próximamente los emprendimientos sociales.

También, en colaboración con los Departamentos académicos y en el seno de los MBA y de la carrera de ADE, se desarrollan asignaturas específicas sobre los ámbitos temáticos cubiertos por el Instituto.

Por último, el Instituto quiere incidir transversalmente en los programas formativos de ESADE para que las temáticas del Instituto (RSE y la empresa sostenible, los emprendimientos sociales, las organizaciones del Tercer sector y la relación entre estas y las empresas) estén cada vez más presentes en los mismos.

Executive Education:

En la actualidad realizamos los siguientes programas de formación de Executive Education:

- ❖ Programa Liderazgo e Innovación Social para las ONG
- ❖ Programa de Dirección y Gestión de ONG
- ❖ Programa ESADE–PwC de Liderazgo Social
- ❖ Participación en los programas del AMP, PMD, EMBA, Master PwC, Programa Liderazgo Repsol y otros programas de Executive Education

El objetivo es dar continuidad a estos programas, introduciendo las novedades que les hagan mantener el alto atractivo que están teniendo para los participantes y asegurando altos niveles de satisfacción por parte de los mismos.

También se pretende lanzar dos nuevos programas internacionales durante los próximos cursos académicos, unos sobre la integración de la RSE en la estrategia de la empresa y otro dirigido a emprendedores sociales.

Otra iniciativa que tendrá una componente de formación es la siguiente:

❖ **MOMENTUM**

Surge como un proyecto conjunto con el Instituto de Iniciativa Emprendedora, que permitirá situar a ESADE como entidad referente en el fomento de los emprendimientos sociales. Se está desarrollando una propuesta integral de maduración para empresas sociales que hayan superado la fase de start-up y que tengan un alto potencial de crecimiento, dado que ofrecen una solución innovadora y escalable con un impacto positivo en la sociedad y/o el medioambiente. El objetivo es apoyar a las empresas sociales españolas más prometedoras a crecer y expandir su impacto económico, social y medioambiental, así como divulgar los casos de empresas sociales de éxito para favorecer el desarrollo del emprendimiento social. Con esto esperamos poder contribuir a que la sociedad utilice su economía para implantar soluciones sostenibles y sistémicas que provean de igualdad de oportunidades a sus ciudadanos, mejoren las condiciones de vida de los sectores de población más desfavorecidos, y restablezcan el equilibrio medioambiental.

4.3 Programas de divulgación

El programa de divulgación tiene el objetivo de difundir el conocimiento generado dentro del Instituto a la comunidad de profesionales (“practitioners”) en las áreas en las que trabajamos (RSE, ONG y Emprendimientos Sociales). Para ello, en cada proyecto de investigación se plantean productos académicos y productos con carácter más divulgativo, así como eventos públicos de presentación de los resultados de las investigaciones. Es un programa que está fuertemente alineado con nuestra misión.

Con este objetivo, se quiere seguir trabajando para llegar a un número creciente de destinatarios especializados a escala estatal e internacional y ser el principal referente de opinión para la sociedad española sobre la RSE, la gestión de las organizaciones no lucrativas y los emprendimientos sociales.

El Proyecto de Divulgación se puso en marcha durante el curso 07-08 y se continuará desarrollando progresivamente durante los próximos años. La divulgación se realiza en diversos formatos y soportes, creando un equilibrio entre las actividades presenciales y las acciones online (a través de la web, publicaciones electrónicas, newsletter iSocial, etc.).

Otro aspecto importante en el Proyecto de Divulgación es el impacto en los medios de comunicación y la relación con ellos que se realiza principalmente a través del departamento de Comunicación y Prensa de ESADE.

Contamos con una sólida y segmentada base de personas y profesionales que acuden a nuestros eventos y se interesan por la producción académica y divulgativa de los profesores e investigadores del Instituto. Esta base de personas está formada, entre otros, por antiguos alumnos de los diferentes programas de ESADE, y en particular, de los cursos dirigidos por el Instituto de Innovación Social.

En resumen, los principales elementos de comunicación del Instituto son los siguientes:

- ❖ Eventos presenciales (con retransmisión on-line)
- ❖ Web y social networks
- ❖ Newsletter iSocial
- ❖ Materiales de difusión (folletos, roll-up, etc)
- ❖ Memoria anual
- ❖ Documentos de Innovación Social
- ❖ Base de datos
- ❖ Prensa

Objetivos

Los objetivos generales del Programa de Divulgación son los siguientes:

- Realizar entre 18 y 20 actos presenciales entre Barcelona y Madrid que serán retransmitidos por “webcast”. En los actos más relevantes se realizará un vídeo resumen que será difundido con la newsletter iSocial y en ESADE TV.

- Modificar el formato de la Jornada anual en dos fases para subirla de nivel de manera que sea una cita ineludible para nuestro público objetivo
- Implementar y consolidar la presencia 2.0 del Instituto
- Continuar mejorando y actualizando la web del Instituto
- Edición y gestión de contenidos de la Newsletter del Instituto, iSocial (5 números al año). Incrementar el número de suscriptores en iSocial.
- Continuación del Boletín Empresa y Derechos Humanos (BEDH)
- Edición de las diferentes publicaciones ligadas a los proyectos de investigación y divulgación del instituto. 3-4 publicaciones divulgativas por año
- Potenciar nuestra presencia en los MMCC (noticias sobre actuaciones del Instituto)

5. Equipo y desarrollo organizativo

El equipo directivo del Instituto está conformado por:

- ❖ Ignasi Carreras, como Director
- ❖ Daniel Arenas, como Coordinador de Investigación
- ❖ Alfred Vernis, como investigador senior
- ❖ Josep Maria Lozano, como investigador senior
- ❖ Sonia Navarro, como directora asociada

El resto del equipo del Instituto está por otros profesores de Esade con líneas de investigación enmarcadas en el Instituto (Pep Maria, David Murillo, Marc Vilanova, Nicola Pless, Thomas Maak, Cristina Gimenez, Cesar Arjona....), los investigadores y colaboradores contratados para los proyectos de investigación (María Sureda), el personal de apoyo de gestión y divulgación (Anna Hernando), los doctorandos, post-docs, profesores invitados así como otros profesores de otras entidades académicas o profesionales externos que colaboren de forma regular y suficientemente significativa con el Instituto.

El objetivo es mantener e incrementar este pull activo de colaboradores asiduos de tal forma que se puedan abordar los diferentes retos que nos planteamos y se fomente el debate y la creación de conocimiento especializado.



Parte del equipo del Instituto de Innovación Social de ESADE

6. Criterios económicos y Financiación

A día de hoy el Instituto cuenta principalmente de financiación privada. De cara al futuro, y dada la situación de crisis económica coyuntural, el instituto hará un esfuerzo especial para mantener e incrementar a su base de financiadores privados. Pretendemos también presentarnos a más proyectos competitivos tanto nacionales como europeos. En el caso de los europeos nuestro objetivo es presentarnos como socios a proyectos a través de la red EABIS.

6.1 Filosofía financiera

- ❖ Autosuficiencia económica
- ❖ Costes fijos reducidos pero razonables
- ❖ Costes variables ligados a la aprobación de colaboraciones por parte de los financiadores
- ❖ Disponer de unas cuotas de formación asequibles para las ONG
- ❖ Política activa de transparencia y rendición de cuentas
- ❖ Incremento sostenido de los ingresos procedentes de financiadores externos para poder asumir la realización de más actividades
- ❖ Captar y fidelizar socios estables compatibles entre ellos que contribuyan a programas concretos o realicen contribuciones institucionales
- ❖ Disponer de diversos colaboradores específicos por programas
- ❖ Disponer de una estructura ligera
- ❖ Realizar contrataciones por programas ligados a la aprobación de financiadores externos
- ❖ Manejar una sana austeridad dentro del marco de funcionamiento de ESADE

6.2 Estimación presupuestaria

Debido al contexto de crisis e incertidumbre actual resulta difícil en estos momentos realizar un presupuesto con proyección a varios años. Dentro de seis meses veremos cómo evoluciona el contexto para el Instituto y realizaremos este ejercicio.

De momento plasmamos un histórico de la evolución de ingresos para el Instituto desde su nacimiento.

INGRESOS	2006-07	2007-08	2008-2009	2009-2010	2010-2011	TOTAL
Entidades promotoras						
REPSOL YPF	65.000	100.000	80.000	80.000	80.000	405.000
ABERTIS		100.000	100.000	80.000	60.000	340.000
Financiadores 06-07						
Fundació La Caixa (Formacio)	138.000	141.725	145.600	148.500	151.470	725.295
Fundació La Caixa (Projectes Investiga	80.080	82.122	0	60.000	25.000	247.202
Total La Caixa	218.080	223.847	145.600	208.500	176.470	972.497
Universitat Ramon Llull - ETHOS	35.586	12.000	24.000	18.000	20.000	109.586
Unió Europea (Vaderegio+Inditex)	33.254	27.846				61.100
Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)		25.825		5.800	25.000	56.625
Fundació Avina (SEKN)	37.655	45.000				82.655
Ministerio de Trabajo	28.528					28.528
Generalitat de Catalunya (Marc Català)	77.438	62.000	86.341		0	225.779
Otros financiadores	18.000					18.000
Nuevos financiadores 07-08						
Microbank		47.226	32.226	10.000	0	89.452
Obra Social Caixa Sabadell		58.000	58.000	58.000	0	174.000
Fundación Miarnau		12.244	12.244		0	24.488
Generalitat de Catalunya (Ancoratges)		67.739			0	67.739
Nuevos financiadores 08-09						
Generalitat de Catalunya (BEDH)			6.000	6.000	6.000	18.000
Gas Natural			30.000	30.000	30.000	90.000
PWC			99.421	99.421	90.000	288.842
BBVA (OISR)			40.000	61.667	73.403	175.070
Fundació Caixa Catalunya			16.000	26.000	0	42.000
Ministerio de Industria			13.500	0	0	13.500
Nuevos financiadores 09-10						
Criteria				10.000	10.000	20.000
Fundación Telefónica				0	30.650	30.650
AECID				5.000		5.000
Nuevos financiadores 10-11						
Generalitat de Catalunya (Emprendedores sociales)					32.000	32.000
Diputació de Barcelona					6.000	6.000
TOTAL INGRESOS	513.541 €	781.727 €	743.332 €	698.388 €	639.523 €	3.376.511 €

Anexos

Anexo 1. Responsabilidad e innovación: un reto para las empresas, las ONG y los emprendimientos sociales

El ámbito de actuación del Instituto cubre todo lo que se refiere tanto al desarrollo de la responsabilidad social de las empresas, como a la mejora de la gestión de las organizaciones del tercer sector y el desarrollo de los emprendimientos sociales. Esta opción es el resultado, a la vez de un diagnóstico y de un compromiso ante los procesos de transformación que configuran nuestro mundo.

a. *Organizaciones diversas, un mundo común*

Los cambios que están viviendo nuestras sociedades en el contexto de los procesos de globalización plantean continuamente nuevas situaciones y nuevos retos, que solo pueden ser afrontados contando con la implicación de todos los actores sociales. Más allá de los diversos diagnósticos que puedan hacerse sobre nuestra sociedad, un punto de partida es insoslayable: esta sociedad en cambio es una sociedad de organizaciones. Organizaciones de características y finalidades muy diversas, cada una de ellas con sus propias especificidades. Esto significa que tanto el agravamiento de los problemas de nuestras sociedades como, sobre todo, el desarrollo de alternativas y de soluciones dependen de cómo actúen las diversas organizaciones involucradas. Consiguientemente, **los procesos de cambio y transformación social están y estarán protagonizados por organizaciones, y de ellas dependerán la dirección y la calidad de estos cambios. De ahí la importancia de que todas ellas actúen desde criterios éticos, de sostenibilidad y de responsabilidad.** Aunque, como es obvio, cada una lo lleve a cabo de manera diferenciada, en el marco de sus objetivos y de su misión

b. *El principio de responsabilidad como criterio de actuación*

Los procesos de cambio están generando también nuevas formas de interdependencia. Así, las responsabilidades de cada organización nunca son responsabilidades aisladas, sino que cada vez más son responsabilidades compartidas. Ninguna organización puede resolver por sí sola los retos sociales planteados. Al contrario, dichos retos solo pueden resolverse con la involucración de las diversas organizaciones implicadas, a partir de lo que es propio de cada una de ellas. El ejercicio de las responsabilidades de cada organización se sitúa en el marco de su contribución a configurar un mundo donde sea cada vez más posible **la integración del crecimiento económico, la calidad ambiental y la justicia social.** Es esta visión de la responsabilidad también como co-responsabilidad lo que subraya la importancia de crear espacios donde sea posible **construir puentes de relación o de aprendizaje entre organizaciones de distintos ámbitos y sectores.**

c. *La responsabilidad como necesidad y como oportunidad*

Las diversas organizaciones se encuentran ante un doble desafío, externo e interno. **Por una parte, mirando al exterior, las expectativas y las demandas de la sociedad se hacen cada vez más complejas.** Dichas expectativas y demandas afectan tanto a la manera como las organizaciones se gestionan (buen gobierno, transparencia, rendición de cuentas, etc.); como la manera como actúan (impactos de sus actuaciones, relaciones con los

stakeholders, etc.); como a la legitimidad de sus finalidades (valores, identidad, etc.). Por otra parte, mirando al interior, y supuesto que nuestras sociedades son cada vez más plurales y multiculturales, **las organizaciones requieren, para su cohesión y eficiencia, el desarrollo de la capacidad de generar finalidades, motivación y compromisos, de manera que pueda tener sentido compartir un proyecto organizativo.**

Cada organización da respuesta a estos retos externos e internos de acuerdo con lo que le es más propio: las empresas generando el máximo impacto económico (teniendo en cuenta los aspectos sociales y ambientales de su actuación); las ONG y los emprendimientos sociales generando el máximo impacto social (teniendo en cuenta en su actuación la excelencia de su gestión y su enraizamiento social). De ahí que se requiera de las empresas una competitividad responsable y sostenible; y de las ONG y de los emprendimientos sociales una generación de valor social legítima y perdurable. Para todas ellas han pasado a ser factores clave de supervivencia y de éxito construir valores compartidos, asumir responsabilidades, y traducirlos en un modelo de gestión coherente con los valores que se proponen y las responsabilidades que se asumen. **Formular, comprender y gestionar sus responsabilidades, y hacerlo de acuerdo con criterios éticos, se convierte así en un eje vertebrador de la identidad organizativa, tanto de las empresas como de las organizaciones sociales.**

d. Apostar por la vinculación entre responsabilidad y calidad humana

Todo ello comporta también que **la calidad de las personas resulte vital para el futuro de las organizaciones.** No son posibles organizaciones responsables sin personas responsables. Personas capaces de identificar valores; personas capaces de discernir lo que está en juego en cada situación; personas capaces de compartir compromisos; personas capaces de identificar responsabilidades y de asumirlas; personas capaces de involucrarse en la construcción de proyectos organizativos coherentes; personas capaces de tener visión de manera que en su toma de decisiones tengan en cuenta a la vez su dimensión económica, ambiental y social. Personas que, en su itinerario vital y profesional, puedan aportar sus capacidades a diversos sectores y en diversos niveles de actividad. Personas para las que tenga sentido el compromiso con la visión de un mundo justo y sostenible.

e. Innovación y responsabilidad, las dos caras de una única respuesta

Nuestro compromiso, pues, es ayudar al **desarrollo de organizaciones responsables** y acompañar **procesos que faciliten una mayor profundización de la calidad humana y profesional de las personas.** Porque creemos que uno de los mayores retos de nuestro tiempo es impulsar, en el seno de los diversos contextos organizativos, y teniendo en cuenta la especificidad de cada organización, procesos de innovación y espacios de aprendizaje donde sea posible desarrollar de manera consciente y deliberada las responsabilidades de las organizaciones y la calidad de las personas que trabajan ellas. Para ello creemos que es necesario, a la vez, construir criterios de actuación y modelos de gestión. Para nosotros, **responsabilidad e innovación son inseparables**, puesto que se trata de que tanto las empresas, las ONG como los emprendimientos sociales sean capaces **contribuir con sus propias respuestas a los desafíos de un mundo en cambio. Unos desafíos que requieren por parte de todos la asunción de criterios éticos, de sostenibilidad y de justicia.**

Anexo 2. Outputs académicos del IIS

Título	Autores	Revista/Editorial	Tipo	Curso 2009-10
"Societal Ethos and Economic Development Organizations in Nicaragua"	Mària, J.F.; Arenas, D.	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	Publicado
"The role of NGOs in CSR: mutual perceptions in stakeholder dialogue" / The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders	Arenas, D.; Lozano JM; Albareda, L.	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	Publicado
Towards a new rhetoric of Corporate Social Responsibility and the legitimacy strategies behind	Castello, I., Lozano, J.M.	The Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	Presentado
From Risk Management to Citizenship Corporate Social Responsibility: Analysis of Strategic Drivers of Change. EABIS-SI-CG0007. R1	Castelló, I.; Lozano, J.	Corporate Governance	Articles in Referred Journals	Publicado
Developing responsible global leaders through International Service Learning Programs: The Ulysses experience	Pless, N.M. ; Maak, Thomas & Stahl, G. K.	Academy of Management Learning and Education, 0	Articles in Referred Journals	Presentado
Business leaders as global citizens. Advancing humanism on a global scale.	Maak, Thomas & Pless, N.M.	Journal of Business Ethics, 88(3), 537-550.	Articles in Referred Journals	Publicado
Responsible leaders as agents of world benefit: Learnings from "Project Ulysses"	Pless, N.M. & Maak, Thomas	Journal of Business Ethics, 85(Supplement 1), 59-71.	Articles in Referred Journals	Publicado
Mapping technological trajectories in the real world: Connectivity Analysis of the Artificial Disc	Barberá, D, Jiménez-Sáez, F. & Castelló, I.		Articles in Referred Journals	Aceptado
Looking for New Forms of Legitimacy in the Asian Laboratory	Castelló, I., Galán, R.	Business and Society	Articles in Referred Journals	Presentado
Is There a Crisis in Corporate Philanthropy? Exploring the Contribution Trends in Spanish and US Companies	Vernis, A.; Urriolagoitia, L.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	Articles in Referred Journals	Presentado

A conceptual framework for NGOs as legitimate partners of corporations	Baur, D.	Business Ethics Quarterly	Articles in Referred Journals	Presentado
Co-opting NGOs through the debate on their accountability – implications for CSR	Baur, D.; Schmitz, Hans Peter	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	Presentado
Transformational and Transactional CSR Strategies: Searching for Change in the Tourism Industry	Castello, I., Lozano, J.M., Barberá, D.	EGOS	Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado
Developing responsible global leaders through integrated service learning.	Pless, N.M. ; Maak, Thomas & Stahl, G. K.		Congress Contributions and Conference Proceedings	Publicado
How leaders think about doing the right thing - Leader cognition and responsibility in a complex world.	Pless, N.M. & Maak, Thomas		Congress Contributions and Conference Proceedings	Publicado
Social Capital Creation in Global Partnerships	Castelló, I. & Maak, T.	EABIS	Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado
Making Sense of the Corporate World in a Changing Society: A Process Model of Firm's Characterization	Castelló, I. & Lozano, J.		Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado
Paper accepted for the Conference.	Castelló, I.	EGOS	Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado
Paper accepted for Conference and for Doctoral Consortium.	Castelló, I.	EABIS	Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado

Paper accepted for Conference and for Doctoral Consortium.	Castelló, I.	EBEN	Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado
Paper accepted and for Doctoral Consortium.	Castelló, I.	AoM	Congress Contributions and Conference Proceedings	Aceptado
Is There a Crisis in Corporate Philanthropy? Exploring the Contribution Trends in Spanish and US Companies	Urriolagoitia, L.; Vernis, A.	ARNOVA (Association for research in nonprofit organization and voluntary action)	Congress Contributions and Conference Proceedings	Presentado
Caso Novartis, the Ambassador Program	Castelló, I., Lozano, J.M. & Arenas, D.		Monografías / Informes / Estudios	Aceptado

Título	Autores	Revista/Editorial	Tipo	Curso 2009-10
"Integrating strategic commitment and stakeholder responsiveness in a dynamic framework of Corporate Social Responsibility change"	Castelló, I.; Lozano, J.	Corporate Governance	Articles in Referred Journals	En preparación
"The rhetoric of Corporate Social Responsibility and the power strategies behind"	Castelló, I. & Lozano, J.	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	En preparación
"Business and Sustainable Developmnet: beyond CSR and eco-efficiency".	Arenas, D.; Rodrigo P.	Bussines Ethics: an European Review	Articles in Referred Journals	En preparación
"Reconciling Traditions: the evolution of mainstream strategy models and the influences of corporate social responsibility"	Castelló, I.; Lozano, J.M.	TBD	Articles in Referred Journals	En preparación
"Making sense to strategic CSR"	Castelló Itziar	EGOS, septiembre 2009	Congress Contributions and Conference Proceedings	Previsto

"Employer organisations and small business. The case of CADICEC in the DR Congo"	Mària, Josep F.	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	En preparaci3n
Responsible Suply Chain in Mapro	Castello, I.; Giménez		Monografias / Informes / Estudios	Previsto
"Philanthropy Management in Large Spanish Companies – from Charity to Sustainability"	Vernis, A.; Urriolagoitia, L.	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	Articles in Referred Journals	En preparaci3n
Searching for Legitimacy in Asia: An Analysis of the Rhetoric of Corporate Social Responsibility Accountability Mechanisms.	Castell3, I., Galán, R. & Lozano, J.	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	En preparaci3n
New Form of Leadership: the Transformation of the Tourism Industry	Castell3, I., Lozano, J.M., Barberá, D.	Journal of Business Ethics	Articles in Referred Journals	En preparaci3n
How do philanthropic venture capitalists choose the social organizations to support?	Scarlata, M	Entrepreneurship Theory and Practice	Articles in Referred Journals	En preparaci3n
Survey sobre RSE y Competitividad	Vilanova, M; Lozano, JM.	Presentaci3 a conferència i journal durant el 2009-10	Congress Contributions and Conference Proceedings	Previsto
Paper acadèmic a EBEN	Onyango, Fred	EBEN	Congress Contributions and Conference Proceedings	Previsto
1 informe para el Ministerio de Industria	Murillo, D.		Monografias / Informes / Estudios	Previsto
1 documento del IIS divulgativo con el contenido de la segunda parte de su tesis	Vilanova, M.	Instituto de Innovaci3n Social	Monografias / Informes / Estudios	Previsto

1 artículo que saldrá del proyecto Supply Chain Management & CSR.	Giménez, C.		Articles in Referred Journals	En preparación
The Entrepreneurship Process of Nonprofit Organizations Developing Base-of-the-Pyramid Ventures	Vernis, A.; Gutiérrez, R.; Márquez, P.	Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)	Articles in Referred Journals	En preparación
Drivers of Innovation to Serve Low-Income Citizens: A Comparison of Multinational Corporations in the Utilities Industry	Vernis, A.; Gutiérrez, R.	California Management Review	Articles in Referred Journals	En preparación
Social Capital Creation in Global Partnerships	Castelló, I. & Maak, T.	TBD	Articles in Referred Journals	En preparación
Making Sense of the Corporate World in a Changing Society: A Process Model of Firm's Characterization.	Castelló, I. & Lozano, J.	TBD	Articles in Referred Journals	En preparación
Corporate philanthropy in the oil and gas industry: evolution and trends	Urriolagoitia, L.; Vernis, A.	California Management Review	Articles in Referred Journals	En preparación
Corporate philanthropy in the oil and gas industry: evolution and trends	Urriolagoitia, L.; Vernis, A.	Academy of Management	Congress Contributions and Conference Proceedings	En preparación
Towards a truly decentered view of the political: assessing the unregulated interaction between business and civil society based on deliberative democracy	Baur, D.; Arenas, D.	Business & Society	Articles in Referred Journals	En preparación

Publicaciones Curso 2008-09



Guías sectoriales de RSE en la pequeña y mediana empresa, sector de la automoción
Murillo, D.



¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar
Prandi, M.; Lozano, J.M. (coords.)



Observatorio de la inversión socialmente responsable en España
Albareda, L.; Balaguer, M.R.; Arenas, D.



Modelo de indicadores de la RSE para pymes. Manual de uso
Vilanova, M.; Dinarès, M.; Sureda, M. (adapt.); Murillo, D. (coord.)



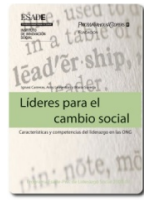
La RSE en el Gobierno Corporativo de las sociedades del Ibex 35. Un análisis de transparencia
Arjona, C.; Lozano, J.M. (prólogo)



Guías sectoriales de RSE en la pequeña y mediana empresa. El sector de la hostelería
Murillo, D.



DKV e Intermón Oxfám: El ciclo de vida de una alianza estratégica
Intermón Oxfam, ESADE, DKV



Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG
Carreras, I.; Leaverton, A.; Sureda, M.

Publicaciones Curso 2009-10



La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible
Lozano, J.M.



Relaciones Empresariales con comunidades locales y ONG. Comunicación, diálogo y participación
Arenas, D.; Sánchez, P.; Murphy, M.



Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas
Cordobés, M.; Iglesias, M.; Sanz, B.



Observatorio 2009 de la Inversión Socialmente Responsable
Albareda, L.; Balaguer, M.R.; Arenas, D.



Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio

Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M.



From faith to faith consistent investing

Cranenburgh, K.; Arenas, D.; Louche, C.; Vives, J.



Guías sectoriales de RSE en la pequeña y mediana empresa, sector de la energía solar

Murillo, D.; Sureda, M.



El giro hacia la empresa verde

Arenas, D.; Fosse, J.; Huc, E.



Anexo 3. Strategic Planning Process: Conclusions of an External Analysis

ESADE Institute for Social Innovation
April 2010, Barcelona

Instituto de Innovación Social de ESADE
Av. Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel.: 93 280 61 62
www.esade.edu

Introduction

In the first part of the 2009-2010 academic year the Institute set in motion a process of consultations with its different stakeholders and key players in the field of Social Innovation and other related fields where the Institute has active lines of research or teaching. These consultations represent the first phase of a reflection upon strategic planning undertaken by the Institute after almost 4 years in existence.



This document brings together the responses of the interviewees in relation to the trends and main challenges that humanity will face in the mid to long-term future.

We have summarised and grouped the main contributions as follows:

1. NGOs/Civil Society
2. Business/Corporate Social Responsibility (CSR)
3. Cross sector collaboration
4. Social entrepreneurship
5. Social innovation itself

About the Institute

The mission of the Institute for Social Innovation (IIS) is to develop personal and organisational skills within the business community and non-profit organisations in order to strengthen their activities and enhance their contribution to working towards a more just and sustainable world.

We encourage and support research aimed at promoting third-sector management skills. The different research and training programmes carried out by the Institute are based on the study of three fundamental concerns:

1. Integrating CSR into business strategy and stakeholder engagement.
2. Leadership and management for NGOs.
3. Social entrepreneurship.

One of our goals is to transfer the knowledge we generate to as broad an audience as possible. Thanks to the founders of the Institute we can make most of our publications available through our website and our newsletter iSocial, published in three languages.

For more information please visit us at www.innovacionsocial.esade.edu

Methodology

In the framework of our strategic planning reflection process, we conducted 20 in-depth interviews, 3 focus groups and a survey with the goal of obtaining information about the context we will be working in over the next few years. The aim was to try to get an overview of two main issues:

1. To gain a greater understanding of the context of what is called 'social innovation', and its trends and challenges for the NGO, CSR and social entrepreneurship sectors;
2. To study the external perception of the ESADE Institute for Social Innovation.

The three focus groups were conducted with two groups of around 15 CSR managers of IBEX35 Spanish companies, one in Barcelona and one in Madrid, plus one group of around 10 NGO managers in Madrid.

The 20 in-depth interviews were conducted partly over the telephone and partly in person. The profile of the people interviewed was as follows:

- 6 professionals from the NGO sector or social entrepreneurs
- 6 professors or think tank members
- 6 Corporate Social Responsibility practitioners
- 2 public sector professionals

Among the people interviewed, the degree of internationalisation was high since through the strategic planning reflection process we will have more opportunities further down the line to obtain local visions. Eight of the twenty interviews were with Spanish-based people and twelve were international.

The following is a list of the participants in the interviews:

1. Sonia Ospina, New York University, Associate Professor of Public Management and Policy and Faculty Director of the Research Center for Leadership in Action, USA
2. Steen Vallentin, Copenhagen Business School, Associate Professor, CVS Center for Corporate Responsibility, Denmark
3. Guido Palazzo, University of Lausanne, Professor. Strategy Department. Faculty of Business and Economics, Switzerland
4. Wilson Kalunge, Social Entrepreneur and Owner at Nelion, S.L, Spain and Kenia
5. Francis Muchoki, PepsiCo, Executive IT manager, Kenia
6. Jeremy Hobbs, Oxfam International, Executive Director, UK
7. Ernst Ligteringen, Global Report Initiative (GRI), Executive Director, Holland
8. Rikard Scoufias, EABIS, Head of corporate affairs, Belgium
9. Mikkel Overby, Serious Games, Sales Director, Social Entrepreneur, Denmark
10. Conall O’Caoimh, Value Added in Africa, Social Entrepreneur, Ireland
11. Renata Rodrigues, Central American University, Vice-rector, Nicaragua
12. Clara Navarro, McKinsey Environmental Group, Practice Associate in Climate Change and Water, UK
13. Javier Garilleti, PricewaterhouseCoopers, Director, Corporate Social Responsibility and Talent Management, Spain
14. Alfons Sauquet, ESADE, Dean of Management, Spain
15. Miquel Isanta, Molt tacte, President-Manager, Social Entrepreneur, Spain
16. Xavier Pont, Catalonia Local Government, Head of Economic Initiatives, Spain
17. Beatriz Sanz, Independent Consultant, European Union, Spain
18. Ramon Jauregui, European Parliament, Spanish PSOE member, Spain
19. Susan C. Mikecz, NetImpact, NetImpact Club at ESADE MBA, Spain
20. Sandra Benbeniste, Freelance CSR Consultant, Management Consulting, Spain

Observed Trends

While there is no consensus regarding a universal definition of the meaning of social innovation, agreement does exist that it can bring about transformative change if successfully implemented. At the highest level, the aim of social innovation is to address the social and environmental challenges the world faces through innovative means. These challenges can be as large-scale as fighting global climate change and reducing poverty or as small-scale as creating a community garden.

For this reason we started our interview by asking quite a broad question about what the main challenges to be faced by the world in the next 8-10 years might be. The answers were equally broad; however, the majority of the people interviewed agreed on a cross-section of issues that we are all facing and then they spoke about other issues more related to their field of action depending on whether they were from the NGO, Business (CSR), inclusive markets and social entrepreneurship, or academic sector.

As things stand today, it is unlikely that we will be able to continue living as we do presently, whilst simultaneously absorbing the predicted population growth and bringing other countries out of poverty and to similar living standards as in Europe and the USA. We are nearing the planet's limit of natural resources and there is a need to reinvent how to adapt the economy, how to produce and how to share. The most relevant worldwide shared challenges in the next 10 years that came up in many of the interviews are the following:

1. Addressing climate change and as a consequence of the same, issues related to:

- Agriculture/Hunger
- Water
- Migrations



2. Addressing population growth, estimated to reach 9 million people by 2050, and related issues on:

- Housing
- Distribution of resources
- Society consumerism model
- Economic growth models

We have summarised the main trends/issues in the mid to long term detected in the interviews and grouped them in the following areas:

1. NGOs/Civil Society

- NGOs to become more a 'platform for change' instead of focusing on specific projects
- Potential mergers and acquisitions of NGOs: due to the crisis consolidation of the sector in Spain
- Tensions in the sidelines in relation to actors' roles; i.e. the role of some business foundations
- Importance of alliances and advocacy

- Non-profit sector is becoming increasingly more accepting of business know-how but there are still a lot of prejudices
- Would it be appropriate to create a regulation body to monitor the transparency and accountability of NGOs?
- Review model of governance; i.e. debate with regards to paying board members

2. Business/Corporate Social Responsibility (CSR)

- Companies are the dominant entity in our society and economic system; they have a huge role to play towards creating a more sustainable world. Increase their holistic view
- Companies whose strategic positioning can offer social and environmental solutions will be more competitive
- CSR as a way of increasing workers' commitment to the company
- Finding synergies with society is a huge challenge for companies
- The focus for CSR in the next decade could be: climate change and water
- Role of general management towards CSR: responsible leadership
- Understanding their stakeholders better and having more contact with them (not only their stockholders)

3. Cross Sector Collaboration

- New kinds of public/private, profit/non-profit, and public/profit/non-profit partnerships
- Companies need to become more like social entrepreneurs. They don't have these capacities, but can develop them through collaborating with NGOs. If successful this will contribute to the NGOs' mission
- Managing stakeholders becomes a key success factor for companies

4. Social Entrepreneurship

- How to build bridges between large companies and social entrepreneurs
- How to access financing- VC for social entrepreneurs, ROI issues
- Need for platforms to launch social entrepreneurship initiatives
- Social entrepreneurship as a way to change the economic model in a bottom up way

5. Social Innovation Itself

- There is an acceptance and broadening of the term/concept Social Innovation
- Increased awareness of complex and often intractable social problems
- Research into SROI (social return on investment) - understanding the economic value of social benefits is becoming a 'way of thinking'
- Dilemmas: Local focus vs. replication model
- Lack of international and local networks
- To take care of the causes of social issues, not only the symptoms. Victims become protagonists.
- Social Innovation is about liberating human energies, personal transformations

6. Government

- Regulatory framework but understand its limits
- Funding
- Evaluation and accountability
- Need of supranational institutional entities, a new global governance
- Public-private partnerships to address social issues
- Making CSR explicit

7. Communication and Technologies

- Credibility is gained through good communication but also through good relationships with your stakeholders (they become your prescriptors)
- How to recover the space lost in the media by NGOs
- The world is at our reach but we don't know what to say – content crisis
- Adopt new ways of communication (Web 2.0, Facebook, etc.)

8. Society & Environment

- Need for an individual transformation in order to be able to innovate
- Support organisations that act as backbone of society. Poverty is generally related to a lack of companies, not their presence.
- Politicians and companies should be more aware of CSR (general awareness)
- We have a global world without global institutions (Manuel Castells)
- Review the organisation of consumer society
- Configuration of the value system and the role of academia in this

- Migration increase, already moving but with climate change will increase → conflicts
- Corruption
- International security: Middle East
- African countries improving vs. China trade investments
- How are China and India going to share world resources to sustain their growth?

9. Evaluation & Accountability

- Sustainability reports trend: integrated reporting. To be able to integrate CSR and sustainability reports, there have to be audits; therefore quantitative indicators are needed for CSR and Social Innovation
- Regulation should come out of a multi-stakeholder view
- Clarification in reporting: universal tools
- GRI a very important component to create standards but not to change performance
- Evidence based approach

10. New Ways of Working

- Electronic networks are altering the way we understand the world, what we can do, and how we are connected, (looking for a 'magnetic attractor' to motivate a large group of people)
- Social networks create different kind of relationships. Companies need to be part of society and to connect to it in new ways
- New methods of innovation inspired by the open source field, open-thinking and crowd-sourcing. More social design skills than technical skills are needed.

What Would Be Expected From an Institute for Social Innovation?

Here we have summarised some of the ideas and demands for an Institute working in the area of social innovation that came from the participants in the focus groups and interviews:

1. Inter-Sectorial Spaces:

- Create inter-sectorial spaces (NGO-companies-public sector) to share and get to know each other in a relaxed and trusting environment

- Help NGOs & companies to understand each other's language and culture (help to get rid of prejudices...)
- Create national level event to bring together leaders and experts from all sectors

2. Acquire Perspective and Practical Skills:

- Set short-term future trends to allow NGOs to react and position themselves
- Achieve a global vision and transmit it (NGO)
- Help to understand where innovation comes from (NGO)
- Search engine for the information ecosystem about social innovation and sustainability
- Provide practitioners with analytical capacities. Many people do not know how to interpret GRI reports; they don't understand the context
- Question the role of companies in creating new development/business models. Companies can contribute the empirical data but are not sure about the conceptual part which is the role of other players such as academia
- Produce technical documentation as well as a more practical focus on practitioners' challenges
- Engage people and encourage organisations to innovate

3. Social Entrepreneurship

- Help with lack of tools to link knowledge with action/practical tools, need to link demand with supply of social entrepreneurs, aggregate/facilitate financing for social enterprises, mentoring
- To be able to respond to the vulnerability of the social entrepreneur (notably at the beginning of the project) by putting them in contact with the available knowledge and companies
- There is a need to create infrastructures, start-off platforms in the social area that in other countries are already there at an institutional level
- Should facilitation and support of social entrepreneurs be a function of a Business School?

Conclusions

As we can see, the world faces many challenges in the future, but we believe that significant achievements can be attained if we all work in the same direction. Through these interviews we have become even more aware that this is the time for each of us to contribute, in whatever way we can, to bringing about a societal transformation in order to achieve a more just and sustainable world.

The Institute is now in the process of incorporating all these interesting inputs into the strategic planning process and evaluating how we can best meet some of the needs through our academic research and teaching programmes.

Together we can build a new force for a better world, based on the ideas and values of every citizen. Now is the time to decide the direction we want to take and the Institute has started this process to decide how we could best achieve our mission and vision.

We would like to thank all those interviewed for their willingness and openness in answering our questions.

**With hope and optimism,
Institute for Social Innovation Team**

Annex 1. INTERNATIONAL INTERVIEW MODEL QUESTIONS

1st objective: To understand the context of 'Social Innovation'

2nd objective: To learn how the Institute is seen from the outside

Name:

Title:

Organisation:

Country:

Discipline (CSR, NGO, social entrepreneurship):

FIRST PART: CONTEXT

What are the 4 new main social challenges that are arising in or affecting your organisation and your discipline (CSR/NGO sector, social entrepreneurship)? This question has been designed to get the top mind trends of each discipline

- **Who are the actors that apply them?** (detect best practices/ potential leaders and collect international examples)
- **What are the new answers being applied to these challenges?** (Detect if there is innovation, if they are studying it, already implementing them...)
- **What difficulties are you facing?** (Detect opportunities for the Institute, to train, do research....)
- **Taking into account these challenges, what are the opportunities that you can see? And what threats? What are the most important issues, the most available...?**

SECOND PART: THE INSTITUTE

If the person doesn't know about the Institute you can explain briefly what we do, <http://www.esade.edu/research/eng/socialinnovation/about/mision>.

The objective of the following questions is to detect the challenges that the Institute will have in the future.

- **Do you know any similar organisation or Institute? What do they understand about the Institute and where are they positioning us?**
- **How do you see the mission or the role of the Institute according to the context?**
- **If they know the Institute well you can ask...**
 - **What are the strengths of the Institute?**

- **What are the weaknesses of the Institute?**
- **If you had the opportunity to interact or work with an Institute such as ours, what would you like to do? What do the other players expect from us, and find collaboration opportunities**

**Feel free to add one or two more questions that you consider interesting depending on the profile and the expertise or know-how of the interviewee.
Please take the interview objectives into account.**

Annex. Published Interview at iSocial Newsletter

<http://www.esade.edu/isocial/modules.php?name=news&idnew=553&idissue=66&newlang=english>

Speaking with: Ernst Ligteringen



"Let's imagine the near future: 2050 (it's not that far off...) Awaiting us is a society of 9 billion inhabitants, so we need to redefine our growth model; we can't carry on living as we have been doing [...]"

We are talking to Ernst Ligteringen, Executive Director of the **Global Reporting Initiative (GRI)** since 2002. Before joining the GRI, Ligteringen worked for several international non-profit organisations. He was Executive Director of Oxfam International, Director of the co-ordination plan of the International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC), and consultant for the World Commission on the Social Dimension of Globalisation organised by the International Labour Organisation (ILO).

Ignasi Carreras, Director of the Social Innovation Institute (IIS) at ESADE, conducted this interview in the framework of IIS strategic planning for the next four years. "We are working on the lines that will underpin the Institute's research, training and dissemination work over the next few years. We have called upon the experience of people from all over the world -who have knowledge of the real business world and the third sector- so that they can share with us their outlook on the future and social issues."

- Imagine the world situation in five or eight years' time. How do you see this situation? What tendencies do you see as predominant at a company level; sustainability, CSR, reporting, etc.?

In five or eight years' time, we'll still be on the road to change; change that will lead us -towards the year 2050- to becoming a planet inhabited by 9 billion people. This trend is leading us to joint economic resource generation, six times greater than the one we have now.

So, we obviously can't continue to live as we have been doing and spend six times more. We are currently reaching environmental limits, with an ever-increasing social impact. So we have to reinvent; reinvent how we organise ourselves, how we produce and how we share.

I predict our economy will have to adapt; that it will be very different in 2050. We will have to assess the importance of the live systems currently being used, taking into account the common assets we really need, not only to survive, but also to live well.

Carbon markets are a first indication of a much wider change. We can find many other examples where environmental and social factors will have to be incorporated into strategic thinking and also into company accounts, which will trigger basic changes.

We can, therefore, expect investors, creditors, clients and workers to take an increasing interest in the company's environmental and social results, and their performance in these areas will be more important for company results. Companies that are already carrying out sustainability reporting are, in fact, preparing for the future.

- And how do you think the company's role, and the way it is run, will evolve?

The company is a key stakeholder in today's world and, from what we can predict, it's going to continue to be so in the future. The company is the dominant institution in the economic world; it reveals how we organise ourselves in relation to our economy and our society.

So, reorganising or rethinking this world and how we produce the economy implies rethinking company models.

- What do you think will be kept or incorporated in this evolution of company models? Will we still be talking about CSR or will we be talking more about aspects integrated into the company's strategy and values?

I believe the focus will be more on sustainability and changes needed in economic terms. CSR is one such practice to deal with these issues. We'll be seeing companies really positioning themselves with strategies to provide solutions to basic problems, not only environmental, but also social ones.

In the long run, I think a lot of companies are going to have to learn to behave more like a social enterprise; in other words, focused on profit not only for shareholders, but also for the rest of the stakeholders, who also play an important role in the company: workers, clients, and so on.

It's vital to connect and be part of a society or of a community. Companies have to learn how to manage these contacts in order to continue being competitive. A good sustainability report is drawn up on the basis of talks with the stakeholders, implying that the preparation process is more an exercise in strategic orientation

than in accountancy.

- Of all the parts mentioned, where does the greatest difficulty usually lie? Where is the need for greater interconnection and, at times, collaboration? Is it between companies and NGOs? How do you think this issue is going to develop?

Companies should find ways of becoming more socially enterprising. Nowadays, many of them don't have these skills or this knowledge, and this is what they can learn and develop with NGOs. If they are successful, companies can contribute a lot to the mission of a non-profit organisation.

Similarly, it's essential for NGOs to learn and really understand how the business world works. It's important to go beyond the perception that they are monolithic entities, as if everything was the same (the same thing happens the other way round). We mustn't forget that within these organisations there are people who think, but there are also interests that drive the organisation. It's essential to have an understanding and establish a dialogue in order to create effective collaboration, to understand how an entity works, and what lies at the heart of its motivation.

To collaborate, you have to connect and understand each other. A lot more could be done at times, but it's very difficult if both parties speak totally different languages. We should progress towards greater understanding. To achieve this, I think we need to learn from the other sector, to share information, to know where others are coming from and to understand their diversity: what their key issues are, their strong points, their principles, their culture, etc.

Mutual understanding will enable us to reinvent how we are going to share this planet together and, above all, how we're going to organise our economy and our sustainability.

Thank you very much!

Institute for Social Innovation Sponsors:

